

## ANALISIS SWOT DAN BSC PADA CV. DUA PUTRA

Ajeng Lestyarindi <sup>1)</sup>, dan M. Syamsul Hidayat <sup>2)</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Majapahit  
Jl. Raya Jabon KM.0,7, Gayaman, Mojoanyar, Mojokerto, Jawa Timur 61364  
Telp/ Fax. (0321) 399474 - website: www.unim.ac.id

e-mail <sup>1)</sup>: [ajenglestyarindi@yahoo.com](mailto:ajenglestyarindi@yahoo.com)

e-mail <sup>2)</sup>: [syamshidayat@gmail.com](mailto:syamshidayat@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Analisis SWOT dan BSC pada CV. Dua Putra. Penelitian dilakukan pada CV. Dua Putra, salah satu perusahaan yang bergerak di bidang sepatu. Penulis ini melakukan penyebaran kuesioner dan mengumpulkan data dengan bantuan pihak dari perusahaan. Setelah data terkumpul penulis mulai menganalisis dan mengukur kinerja perusahaan dengan mengacu pada referensi *Balanced Scorecard* dan analisis SWOT. Peneliti bertujuan untuk mengetahui strategi pemasaran dan posisi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT yaitu dengan mengidentifikasi berbagai faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang kemudian dirumuskan dengan Diagram SWOT, Matris SWOT. Sedangkan dari *Balanced Scorecard* bisa diukur dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil analisis pada Diagram SWOT perusahaan masuk dalam kuadran 1, kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan yang dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada diantaranya kualitas produk dan harga yang terjangkau oleh konsumen. Sedangkan hasil dari *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan perusahaan mengalami kenaikan setiap tahunnya, perspektif pelanggan perusahaan sangat baik, perspektif proses bisnis internal perusahaan cukup baik hanya saja masih ada produk yang cacat, dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan sudah baik.

**Kata Kunci :** Analisis SWOT, BSC dan Strategi Pemasaran

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Persaingan dalam dunia bisnis semakin hari semakin ketat. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyak jumlah perusahaan barang dan jasa yang bermunculan sehingga memaksa perusahaan-perusahaan tersebut untuk saling bersaing demi mendapatkan perhatian utama dalam keputusan pembelian konsumen. Dalam hal ini perusahaan perlu mengenali kekuatan dan kelemahannya karena sangat membantu dalam mengenali diri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman dalam persaingan pasar. Seiring dengan semakin berkembangnya

perekonomian, perusahaan pada saat ini saling bersaing satu sama lain untuk menghasilkan barang dan jasa dengan menawarkan kelebihan masing-masing. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi organisasi bisnis karena pengukuran kinerja perusahaan merupakan hal yang diperlukan untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan tujuan perusahaan di masa mendatang. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

Menurut Utama dan Mahadewi (2012) Analisis SWOT atau TOWS adalah alat analisis yang umumnya digunakan untuk merumuskan strategi atas identifikasi berbagai faktor strategis berdasarkan intuisi (pemahaman dan pengetahuan) expert terhadap suatu obyek. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan atau dianggap perusahaan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal, yang berupa peluang dan ancaman, dengan faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan, sehingga dari hasil analisisnya dapat diambil suatu keputusan strategis bagi perusahaan atau dianggap perusahaan. Menurut Rais (2009) metode analisis SWOT dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisis biasanya adalah atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan tetap membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Analisis terbagi menjadi empat komponen dasar yaitu :

- S = *Strenghts*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
- W = *Weaknesses*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program saat ini.
- O = *opportunitis* adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.
- T = *Thearts*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.

Menurut Admin (2013) *Balanced scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari kurang lebih empat perspektif: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Menurut Rangkuti (2011) *Balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan

memperlihatkan keseimbangan antar sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan factor internal dan eksternal. Untuk mengukur kinerja masa depan diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu : keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran-pertumbuhan.

CV. Dua Putra merupakan suatu usaha yang bergerak dibidang industri sepatu. Dalam melaksanakan aktivitas operasinya sebagai usaha industri sepatu, maka perusahaan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan karyawan. Oleh karena itu untuk perusahaan dapat menerapkan analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*. Keunggulan penerapan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan, *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis.

Latar belakang yang telah di uraikan diatas, maka peneliti ini memberi judul “**Analisis SWOT dan BSC pada CV. Dua Putra**”.

#### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam peneliti ini adalah :

1. Bagaimana posisi CV. Dua Putra dalam menggunakan analisis SWOT?
2. Bagaimana metode BSC digunakan untuk menganalisis kinerja Keuangan pada CV. Dua Putra?
3. Bagaimana metode BSC digunakan untuk menganalisis kinerja Pelanggan pada CV. Dua Putra?
4. Bagaimana metode BSC digunakan untuk menganalisis kinerja Proses Bisnis Internal pada CV. Dua Putra?
5. Bagaimana metode BSC digunakan untuk menganalisis kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan pada CV. Dua Putra?
6. Strategi apa yang sebaiknya digunakan pada CV. Dua Putra?

#### **Tinjauan pustaka**

1. Strategi Pemasaran

Menurut Suharno dan Yudi Sutarso (2010: 8) strategi pemasaran adalah kerangka kerja jangka panjang yang memandu seluruh aktivitas teknis dalam pemasaran dimana didasarkan kepada semangat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Menurut Bennett dalam Tjiptono (2008: 6) strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya.

2. Analisis SWOT

Menurut Muchlisin Riadi (2013), Analisis SWOT memiliki fungsi untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk

memenuhi pemasukan yang diinginkan. Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka atau panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan.

Menurut Freddy Rangkuti (2014) Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

### 3. *Balanced Scorecard*

Menurut Luis dan Biromo (2007), “*Balanced scorecard* didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.”

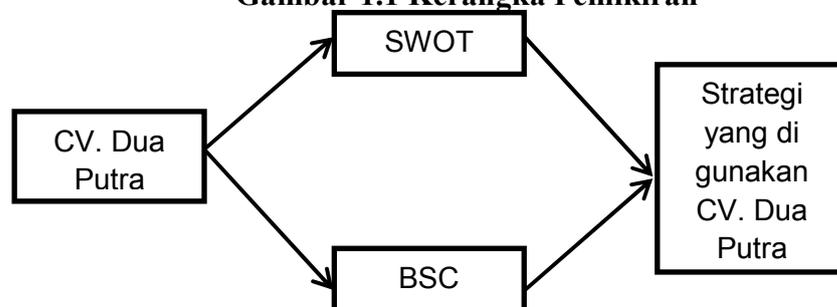
Menurut pendapat Gaspersz (2011), *balanced scorecard* adalah suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi kedalam tindakan yang lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis. *Balanced scorecard* terdiri atas empat perspektif, yaitu:

- Perspektif keuangan
- Perspektif pelanggan
- Perspektif proses bisnis internal
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

### **Kerangka pemikiran**

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan di atas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran yang dapat menjelaskan hubungan antara SWOT yang meliputi Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats, dan BSC yang meliputi 4 perspektif diantaranya Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diteliti pada gambar berikut:

**Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran**



## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Menurut Sugiyono (2007) pendekatan penelitian dapat dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu :

1. Penelitian Deskriptif  
Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lainnya.
2. Penelitian Komparatif  
Penelitian komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan.
3. Penelitian Asosiatif  
Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui antara dua variabel atau lebih.

Pendekatan penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu pendekatan penelitian deskriptif. Penelitian ini dilakukan melalui studi kasus dalam suatu perusahaan untuk mendapatkan gambaran perusahaan serta laporan keuangan.

### Populasi dan sampel

#### Populasi

Menurut Sugiyono (2015) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya dilakukan pada manusia, tetapi dapat dilakukan pada benda – benda alam lainnya. Didalam populasi, satu orang pun dapat digunakan sebagai populasi, karena satu orang itu mempunyai berbagai karakteristik, baik dari gaya bicarannya maupun yang lainnya. Populasi sasaran dalam penelitian ini yaitu keseluruhan dari karyawan CV. Dua Putra sebanyak 60 orang karyawan dan 30 orang pelanggan.

#### Sampel

Menurut Sugiyono (2015) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi yang dilakukan cukup besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalkan disaat melakukan penelitian peneliti memiliki keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat mengambil sampel yang diambil dari populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan tehnik *Nonprobability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setaip unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2012). Jenis *Nonprobability Sampling* yang digunakan adalah *Sampling Jenuh*. *Sampling Jenuh* adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012). Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan

kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. 60 karyawan dan 30 pelanggan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah suatu cara khusus yang digunakan peneliti dalam menggali data dan fakta yang diperlukan dalam penelitian (Bahruddin dan Hamdi, 2014).

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mencari data, yaitu:

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

b. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala – gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Observasi dilakukan penulis dengan pengamatan baik secara berhadapan langsung maupun secara tidak langsung seperti memberikan daftar pertanyaan untuk dijawab.

c. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara mengumpulkan catatan – catatan dan dokumen - dokumen yang menunjang penelitian yang dilakukan. Dokumentasi dilakukan agar terdapat bukti secara nyata yang berhubungan dengan apa yang akan peneliti lakukan.

### **Teknik Analisis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan nonkeuangan. Data nonkeuangan berupa jawaban responden dari pernyataan pernyataan yang diberikan merupakan suatu hal yang terpenting dalam penelitian ini, karena data dikumpulkan melalui kuesioner. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan untuk mengukur *variabel* yang diteliti. Oleh karena itu, suatu alat pengukur perlu diuji dengan pengujian validitas (tingkat keaslian) dan reliabilitas (tingkat keandalan).

1. Uji Validitas Data

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut, (Ghozali, 2011). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$  dengan  $\alpha$  0,05. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai  $r$  positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid. Untuk hasil analisis dapat dilihat pada output uji reabilitas pada bagian corrected item total

*correlation*. Dalam pengambilan keputusan untuk menguji validitas indikatornya adalah:

- a. Jika  $r$  hitung positif serta  $> r$  tabel maka butir atau variabel tersebut valid.
- b. Jika  $r$  hitung tidak positif dan  $r$  hitung  $< r$  tabel maka butir atau variabel tersebut tidak valid. (Ghozali, 2011)

## 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah kuesioner atau stabil dari waktu ke waktu. Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Untuk mengetahui kuesioner dengan bantuan program spss 15. Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah (Ghozali, 2011) :

- a. Apabila koefisien *Alpha* lebih besar dari taraf signifikan 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut reliabel.
- b. Apabila hasil koefisien *Alpha* lebih kecil dari taraf signifikan 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Matriks SWOT

Alat untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan serta kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan guna mencapai tujuan yang diharapkan.

**Tabel 3.1**  
**Analisis Matriks SWOT CV. Dua Putra**

Internal	(S) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kualitas produk yang ditawarkan baik</li> <li>2. harga produk yang terjangkau oleh konsumen</li> <li>3. Perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan</li> <li>4. Perusahaan ditangani oleh staf yang ahli dibidangnya</li> </ol>	(W) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah karyawan yang tinggi</li> <li>2. Resiko penurunan pendapatan yang tinggi</li> </ol>
Eksternal	(O) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan menangkap pangsa pasar yang baik</li> <li>2. Jalinan kerjasama perusahaan dengan konsumen yang baik</li> <li>3. Beralihnya pelanggan lain ke Cv. Dua Putra</li> <li>4. Tingkat permintaan pasar</li> </ol>	Strategi (SO) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas produk yang baik guna memenuhi pangsa pasar dengan harga yang terjangkau (S1,S2:O1)</li> </ol>
	(T) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingginya pertumbuhan usaha disekitar</li> <li>2. Tingkat persaingan usaha yang tinggi</li> </ol>	Strategi (ST) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk kualitas baik dan harga terjangkau untuk persaingan usaha yang tinggi (S1,S2:T2)</li> </ol>
		Strategi (WO) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dengan penurunan pendapatan yang tinggi maka dilakukan dengan permintaan pasar yang tinggi (W3:O4)</li> </ol>
		Strategi (WT) -

Sumber : dari pelanggan dan karyawan Cv. Dua Putra

**Perhitungan penentuan pembobotan skor SWOT (IFAS dan EFAS)**

Dari pemetaan SWOT pada CV. Dua Putra bobot dan rating ditentukan berdasarkan pada isian kuesioner, dimana acuan dari bobot dan rating tersebut adalah :

Bobot ditentukan sebagai berikut :

<b>Bobot</b>	<b>Keterangan</b>
0,20	sangat kuat
0,15	dias rata-rata
0,10	rata-rata
0,05	dibawah rata-rata

Rating ditentukan sebagai berikut :

<b>Rating</b>	<b>Keterangan</b>
4	<i>mayor strength</i>
3	<i>minor strength</i>
2	<i>minor weakness</i>
1	<i>mayor weakness</i>

Dari acuan tersebut menunjukkan strategi yang dimiliki CV. Dua Putra dalam menghadapi persaingan yang ada.

### **Strategi Pemasaran pada CV. Dua Putra**

Setelah mengelompokkan Kekuatan (*strengths*), kelemahan, (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dari Cv. Dua Putra. Maka akan dianalisis dengan menggunakan SWOT. Selain memperhatikan faktor-faktor diatas, dari kekuatan dan kelemahan (faktor internal) dan peluang serta ancaman (faktor eksternal) dalam upaya CV. Dua Putra dapat disusun IFAS dan EFAS untuk menentukan strategi pemasaran yang akan digunakan.

#### **Strengths (S)/ Kekuatan :**

1. Kualitas produk yang ditawarkan baik diberi bobot 0,20 dan rating 4 karena menurut pemilik dan karyawan kualitas produk nya baik.
2. Harga produk yang terjangkau oleh konsumen diberi bobot 0,20 dan rating 4 karena menurut pemilik dan karyawan harganya sangat terjangkau oleh konsumen.
3. Perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan diberi bobot 0,20 dan rating 4 karena menurut pemilik dan karyawan perusahaan selalu bersikap baik pada pelanggannya.
4. Perusahaan ditangani oleh staf yang ahli dibidangnya diberi bobot 0,15 dan rating 3 karena menurut pemilik dan karyawan perusahaan memiliki staf yang ahli dalam bidangnya.

#### **Weaknesses (W)/ Kelemahan:**

1. Jumlah karyawan yang tinggi diberi bobot 0,15 dan rating 3 karena menurut pemilik perusahaan memiliki jumlah karyawan yang lebih.
2. Resiko penurunan pendapatan yang tinggi diberi bobot 0,10 dan rating 2 karena menurut pemilik perusahaan jumlah permintaan yang menurun.

#### **Opportunities (O)/ Peluang :**

1. Kemampuan menangkap pangsa pasar yang baik diberi bobot 0,20 dan rating 4 karena menurut pemilik perusahaan mampu menangkap pangsa pasar dengan baik.
2. Jaringan kerjasama perusahaan dengan konsumen yang baik diberi bobot 0,20 karena menurut pemilik perusahaan mampu bekerja sama antar konsumen dengan baik
3. Beralihnya pelanggan lain ke Cv. Dua Putra diberi bobot 0,15 dan rating 3 karena menurut pemilik perusahaan mampu memuat model yang trend.

4. Tingkat permintaan pasar diberi bobot 0,15 dan rating 3 karena menurut pemilik permintaan pasar meningkat dengan adanya model terbaru.

**Threats (T)/ Ancaman :**

1. Tingginya pertumbuhan usaha disekitar diberi bobot 0,15 ranting 3 karena menurut pemilik dapat mempengaruhi keadaan perusahaan.
2. Tingkat persaingan usaha yang tinggi diberi bobot 0,15 dan rating 3 karena menurut pemilik konsumen akan lebih mudah pindah ke perusahaan pesaing.

**Matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)**

Matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) disusun berdasarkan hasil analisis terhadap lingkungan internal. Tujuannya untuk menyusun faktor-faktor dari lingkungan internal berupa kekuatan dan ancaman berdasarkan urutan strategisnya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Rangkuti (2013: 26-28) setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka Strength and weakness perusahaan.

**Tabel 3.2 IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)**

Faktor Internal	Bobot	Rating	nilai skor
<b>Strength</b>			
1. Kualitas produk yang ditawarkan baik	0,20	4	0,80
2. Harga produk yang ditetapkan terjangkau konsumen	0,20	4	0,80
3. Perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan	0,20	4	0,80
4. Perusahaan ditangani oleh staf yang ahli dibidangnya	0,15	3	0,45
sub total	0,75		2,85
<b>Weaknesses</b>			
1. Jumlah karyawan yang tinggi	0,15	3	0,45
2. Resiko penurunan pendapatan yang tinggi	0,10	2	0,20
sub total	0,25		0,65
<b>Total</b>	1,00		3,50

Sumber: data yang diolah

**Matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*)**

Matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*) disusun berdasarkan hasil analisis terhadap lingkungan eksternal. Tujuannya untuk menyusun faktor-faktor dari lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman berdasarkan urutan strategisnya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

**Tabel 3.3 EFAS (External Factor Analysis Summary)**

faktor eksternal	bobot	rating	skor nilai
Opportunities			
1. Kemampuan menangkap pangsa pasar yang baik	0,20	4	0,80
2. Jalinan kerjasama perusahaan dengan konsumen yang baik	0,20	4	0,80
3. Beralihnya pelanggan lain ke Cv. Dua Putra	0,15	3	0,45
4. Tingkat permintaan pasar	0,15	3	0,45
sub total	0,70		2,50
Threats			
1. Tingginya pertumbuhan usaha disekitar	0,15	3	0,45
2. Tingkat persaingan usaha yang tinggi	0,15	3	0,45
sub total	0,30		0,90
Total	1,00		3,40

Sumber : data yang diolah

Pada tabel 4.2 diatas faktor-faktor kekuatan mempunyai nilai skor 2,85, sedangkan faktor-faktor kelemahan mempunyai nilai skor 0,65. Berarti CV. Dua Putra mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam menentukan strategi bersaingnya. Selanjutnya pada tabel 4.3 diatas faktor-faktor peluang mempunyai nilai skor 2,50 dan faktor ancaman mempunyai nilai skor 0,90, ini berarti dalam upaya menemukan strategi pemasaran CV. Dua Putra mempunyai peluang yang cukup besar dibandingkan ancaman yang akan timbul.

Dalam menentukan diagram SWOT dapat dilihat dari koordinat analisis, cara menghitung titik koordinat sebagai berikut :

Koordinat analisis internal :

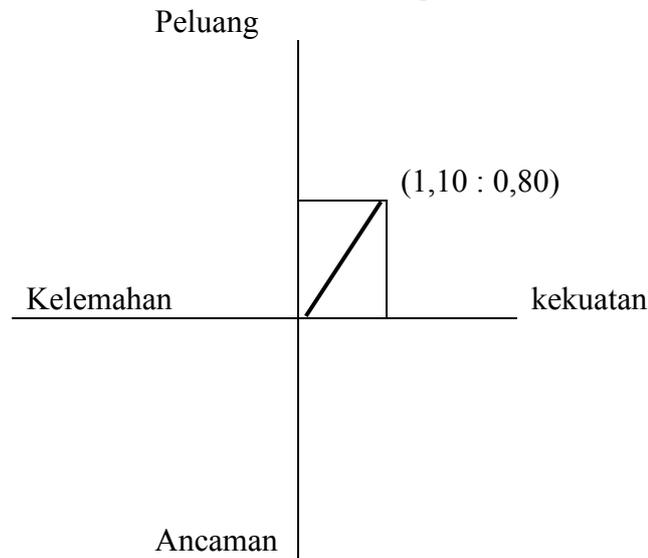
(skor kekuatan – skor kelemahan) : 2 =

$(2,85 - 0,65) : 2 = 1,10$

Koordinat analisis eksternal :

(skor peluang – skor ancaman) : 2 =

$(2,50 - 0,90) : 2 = 0,80$

**Gambar 3.1 diagram Swot**

Sumber : data yang diolah

Berdasarkan diagram diatas perusahaan masuk dalam kuadran 1, yaitu mendukung strategi agresif. Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan yang dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah strategi agresif. Hal ini bisa dilakukan dengan cara : mempertahankan Kualitas Produk dan Harga produk yang terjangkau oleh konsumen.

#### **Analisis Perspektif Keuangan**

Sasaran dari perspektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan dari shareholder. Salah satunya adalah dengan cara memperbaiki kinerja operasi CV. Dua Putra. Sehingga profit yang dihasilkan dapat meningkat. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan sebagai berikut :

##### *1. Return On Asset (ROA)*

Analisis *return on asset* (ROA) menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan profit. Oleh karena itu besarnya ROA dapat ditentukan sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**ROA “CV. Dua Putra”**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Net Income	Total Asset	ROA (%)
	1	2	(3)=(1):(2)
2015	Rp. 198.712.800	Rp. 444.000.000	44,7
2016	Rp. 248.212.800	Rp. 458.500.000	54,3

Sumber : data diolah

Dari tabel 3.4 yakni hasil perhitungan *return on asset* (ROA) selama 2 tahun terakhir yang menunjukkan bahwa setiap Rp. 1,- aktiva yang diinvestasikan dapat memperoleh laba (profit) sebesar 44,7% untuk tahun 2015, tahun 2016 sebesar

54,3%. Dari hasil ROA yang dicapai oleh perusahaan CV. Dua Putra untuk setiap tahun meningkat karena adanya kenaikan laba yang dicapai oleh perusahaan.

### 2. Return On Equity (ROE)

ROE adalah ukuran yang mewakili harapan *shareholder*. Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan *shareholder*. Adapun perhitungan ROE sebagai berikut :

**Tabel 3.5**  
**ROE “CV. Dua Putra”**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Net Income	Equity Capital	ROE (%)
	1	2	(3)=(1):(2)
2015	Rp. 198.712.800	Rp. 374.000.000	53,13%
2016	Rp. 248.212.800	Rp. 393.500.000	63,05%

Sumber: data diolah

Dari tabel 3.5 Yakni hasil perhitungan return on equity (ROE) yakni tahun 2015-2016 yang menunjukkan bahwa ROE yang dicapai oleh perusahaan CV. Dua Putra memberikan hasil yang positif pada tahun 2015 sebesar 53,13%. Dan tahun 2016 sebesar 63,05%, karena pengembalian modal yang bisa dicapai perusahaan.

### 3. Total Asset Turnover (TATO)

Yaitu ukuran untuk menilai seberapa baik perusahaan mengelola aktivitasnya dalam penghasilan penjualan, sehingga perhitungan TATO dapat dihitung sebagai berikut :

**Tabel 3.6**  
**TATO “CV. Dua Putra”**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Net Sales	Total Asset	TATO
	1	2	(3)=(1):(2)
2015	Rp. 724.000.000	Rp. 444.000.000	1,63
2016	Rp. 819.000.000	Rp. 458.500.000	1,78

Sumber :data diolah

Berdasarkan tabel 3.6 yakni hasil perhitungan TATO untuk tahun 2015-2016 yang menunjukkan bahwa setiap Rp. 1,- jumlah asset yang diinvestasikan dapat berputar dalam setahun sebesar 1,63 kali untuk tahun 2015, tahun 2016 sebesar 1,78 kali.

#### 4. Profit Margin On Sales (Pmos)

Yaitu rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari tiap rupiah yang diperoleh. Pengukuran ini diperlukan sebagai indikator apakah perusahaan memperoleh pertumbuhan profit dalam periode yang lalu. Proses dapat dihitung sebagai berikut :

**Tabel 3.7**  
**Pmos “CV. Dua Puta”**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Net Income	Sales	Pmos (%)
	1	2	(3)=(1):(2)
2015	Rp. 198.712.800	Rp. 724.000.000	27,4
2016	Rp. 248.212.800	Rp. 819.000.000	30,3

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 3.7 yakni hasil perhitungan profit margin on sales menunjukkan bahwa setiap Rp. 1,- penjualan dapat menghasilkan laba (profit) sebesar 27,4% untuk tahun 2015, tahun 2016 sebesar 30,3%. Dari hasil analisis tersebut diatas menunjukkan bahwa laba untuk setiap tahun meningkat, faktor yang menyebabkan adanya peningkatan laba karena adanya kenaikan penjualan dalam 2 tahun terakhir.

#### 5. Sales Growth

Sales Growth adalah ukuran kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun yang tujuannya untuk memperbesar finansial return seperti ROA, ROE, dan TATO, sales growth penting dalam pengukuran kinerja keuangan, sebab dapat mengetahui efektifitas bagian penjualan, apakah telah mengarah pada sasaran yang telah ditetapkan, yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.8**  
**Sales Growth “CV. Dua Putra”**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Sales	Growth
2014	Rp. 678.000.000	-
2015	Rp. 724.000.000	6,78%
2016	Rp. 819.000.000	13,12%
Rata-rata pertumbuhan		9,95%

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 3.8 yakni hasil pertumbuhan penjualan untuk setiap tahun meningkat yang rata-rata pertumbuhannya 9,95%. Hal ini diperincikan bahwa tahun 2015 pertumbuhan penjualan meningkat sebesar 6,78% Sedangkan pada tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 13,12%.

#### Analisis Perspektif Pelanggan

Sasaran dari perspektif pelanggan dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi, dan loyalitas pelanggan. Sasaran dari strategi customer perspektif pada CV. Dua Putra adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan

dan kepercayaan pelanggan. Adapun pengukuran kinerja yang digunakan adalah customer retention, customer acquisition, customer satisfaction sebagai care customer measure.

**Tabel 3.9**  
**“CV. Dua Putra”**  
**Data Pelanggan Tahun 2015-2016**  
**(dalam orang)**

Tahun	Pelanggan Tetap	Pelanggan Baru	Total Pelanggan	Pelanggan Komplain
2015	16	4	25	3
2016	25	5	30	2

Sumber : Cv. Dua Putra

Berdasarkan tabel 3.9 diatas yakni data pelanggan CV. Dua Putra selama 2 tahun terakhir yang menunjukkan bahwa pelanggan tetap tahun 2015 sebesar 16 orang, dan di tahun 2016 sebesar 25 orang. Sedangkan pelanggan baru tahun 2015 sebesar 4 orang, dan pelanggan baru tahun 2016 sebanyak 5 orang. Salah satu faktor yang menyebabkan jumlah pelanggan CV. Dua putra meningkat karena kepuasan atas pelayanan yang dilakukan oleh CV. Dua Putra sangat baik.

#### 1. *Customer Retention*

*Customer retention* adalah suatu analisis yang merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan, *Customer retention* adalah *core customer measure* yang dipilih perusahaan dalam mengidentifikasi apakah pelanggan merasa puas, maka diharapkan akan dipertahankan menjadi pelanggan tetap CV. Dua Putra. Perhitungan *Customer retention* pada CV. Dua Putra untuk tahun 2015-2016 dapat di tentukan sebagai berikut :

**Tabel 3.10**  
**Customer Retention “CV. Dua Putra”**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Pelanggan Lama	Total Pelanggan	Customer retention (%)
	1	2	(3)=(1):(2)
2015	16	25	64%
2016	25	30	80,33%

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 3.10 Yakni hasil perhitungan *Customer retention* untuk tahun 2014-2016 yang menunjukkan bahwa untuk setiap tahun customer retention mengalami kenaikan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan mempertahankan pelanggan sudah baik.

#### 2. *Number Of Complain*

*Number of complain* adalah complain dari pelanggan CV. Dua Putra yang terjadi karena ketidaksesuaian produk yang dipesan atau karena produk sepatu yang dikirim rusak. Berikut ini disajikan

presentase jumlah pelanggan yang complain yang dapat dilihat melalui perhitungan berikut :

**Tabel 3. 11**  
**Number of complain “CV. Dua Putra”**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Jumlah Klaim	Total Pelanggan	Total Complain (%)
	1	2	(3)=(1):(2)
2015	3	20	12%
2016	2	30	6,67%

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 3. 11 Menunjukkan bahwa jumlah pelanggan yang complain untuk setiap tahunnya mengalami penurunan. Faktor yang menyebabkan adanya penurunan pelanggan yang complain Karen CV. Dua Putra senantiasa melakukan perbaikan pelayanan kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa CV. Dua Putra mampu mengatasi keluhan-keluhan yang datang dari pelanggan.

### 3. *Customer Acquisition*

*Customer Acquisition* adalah ukuran yang menggambarkan jumlah pelanggan yang berhasil ditarik oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Ukuran ini juga menggunakan pertumbuhan dan pangsa pasar baru periode 2015-2016. Lebih jelasnya akan disajikan hasil perhitungan *prosentase customer acquisition* sebagai berikut :

**Tabel 3.12**  
**customer acquisition “CV. Dua Putra”**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Total Pelanggan	Customer Acquisition (%)
	1	2	(3)=(1):(2)
2015	4	25	16%
2016	5	30	16,67%

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 3.12 terlihat bahwa untuk setiap tahunnya pelanggan baru meningkat, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah memiliki jumlah pelanggan untuk setiap tahun, guna dapat lebih menarik banyaknya pelanggan maka perusahaan dapat meningkatkan efektivitas strategi pemasaran yang dilakukan yakni melalui kegiatan pemasaran yang digunakan.

### 4. *Customer Satisfaction Index*

Pelanggan adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau suatu item. sasaran perspektif ini adalah

meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi, dan loyalitas pelanggan dari layanan jasa yang diberikan. Pada perspektif ini penulis menggunakan ukiran kepuasan pelanggan dengan pertimbangan bahwa retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan.

### Penyajian Data

Responden dalam penelitian ini adalah pelanggan CV. Dua Putra yang diambil sampel menggunakan teknik *cluster sampling* sebanyak 30 pelanggan. Jumlah populasi yang kurang dari 100 maka populasi dijadikan sampel penelitian semuanya. Pengelompokan pelanggan yang berada di berbagai daerah, untuk lebih jelasnya akan disajikan tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.13**  
**Cluster Pelanggan CV. Dua Putra**  
**Tahun 2015-2016**

Daerah :	Pelanggan
Jakarta	5
Surabaya	15
Pasuruan	6
Jombang	4
Jumlah Pelanggan	30

sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 3.13 dapat dilihat bahwa pengelompokan pelanggan yang berada di Jakarta sebanyak 5 pelanggan, Surabaya sebanyak 15 pelanggan, Pasuruan sebanyak 6 pelanggan, dan Jombang sebanyak 4 pelanggan. Dari sampel diatas akan dipaparkan rekapitulasi tanggapan responden sebagai berikut :

#### 1. Uji validitas

Penguji validitas dengan metode person correlation dilakukan dengan menggunakan SPSS. Uji validitas dalam penelitian dengan cara membandingkan  $r$  tabel product moment pada  $\alpha = 0,05$ , dengan ketentuan sebagai berikut : jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka item tersebut valid..

**Tabel 3.14**  
**Uji validitas kepuasan pelanggan**

variabel	R hitung	R tabel	keterangan
x2.1	0,806	0,349	Valid
x2.2	0,821	0,349	Valid
x2.3	0,917	0,349	Valid
x2.4	0,698	0,349	Valid
x2.5	0,759	0,349	Valid

Sumber : lampiran

Dari tabel 3.14 dapat dilihat bahwa dari kolom variabel menjelaskan tentang jumlah pertanyaan pada kuesioner variabel kepuasan pelanggan.

Semua variabel mempunyai nilai lebih besar dari angka kritis  $r$  hitung  $> r$  tabel hal ini berarti data tersebut valid. Jadi, dapat disimpulkan bahwa semua jumlah pertanyaan untuk variabel kepuasan pelanggan dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

## 2. Uji reabilitas

Uji reabilitas digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana suatu hasil instrumen relative konsisten apabila instrument dilakukan dua kali atau lebih.

Metode yang digunakan untuk pengujian reabilitas dalam penilaian ini adalah *croanbach's alpha* atau koefisien alpha. Koefisien alpha yang dibandingkan dengan angka kritis ( $r$  tabel) yang ada pada tabel kritis product moment, sesuai dengan derajat kebebasan dan tingkat signifikasinya.

Apabila koefisien alpha lebih besar dari angka kritis ( $r$  tabel) maka itu berarti item tersebut reliable. Suatu variabel dikatakan reliable apabila hasil koefisien alpha lebih besar dari tariff signifikasi 60% atau 0,6. Sedangkan dibawah 0,6 data tersebut tidak reliable.

**Tabel 3.15**  
**Uji reliabilitas kepuasan pelanggan**

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	5

Sumber : lampiran

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai *Cronbach' alpha* variabel kepuasan pelanggan lebih besar dari 0,6 yang artinya bahwa kuesioner tersebut reliable.

## Hasil Penelitian

Dari 30 kuesioner yang terdiri 5 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data :

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 5 \times 30 \times 5$$

$$= 750$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 5 \times 30 \times 1$$

$$= 150$$

$$\text{Interval} = (750 - 150) : 5$$

$$= 120$$

Dimana :

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

Exmaks = Skor maksimal yang diberikan

Exmin = Skor minimal yang diberikan

1. 125 - 225 dikategorikan sangat tidak puas
2. 225 - 325 dikategorikan tidak puas
3. 325 - 425 dikategorikan cukup puas
4. 425 - 525 dikategorikan puas
5. 525 - 625 dikategorikan sangat puas

Berdasarkan interval data yang didapatkan, maka 5 katagori diatas telas diperoleh. Berdasarkan 5 katagori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan pelanggan CV. Dua Putra.

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 618 (lampiran), sehingga pelanggan dapat dikatagorikan sangat puas atas produk yang diberikan oleh CV. Dua Putra. Hal ini berarti perusahaan mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan merasa sangat puas atau berada dalam interval 525 – 625. Walaupun sudah memenuhi target, akan tetapi indeks ini masih dapat di tingkatkan lagi pada tahun yang akan datang.

### **Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal**

Sasaran dari perspektif ini adalah untuk mengukur efektivitas waktu dan biaya produksi serta kinerja operasionalnya. Perspektif bisnis internal dapat diuraikan sebagai berikut :

*a. Lead Time*

*Lead time* bagian ini perlu diperhatikan, sebab jika terjadi keterlambatan pengiriman bahan baku CV. Dua Putra maka akan mempengaruhi peningkatan produksi dan mengikuti pesanan barang kepada konsumen yang terlibat. Untuk mengatasi hal tersebut agar tidak terjadi maka perusahaan harus selalu menjaga hubungan baik dengan pemasaran. Menurut data perusahaan bahwa rata-rata tungan waktu pemesanan bahan baku untuk keperluan produksi sebesar 4 hari.

*b. Pat Million Defect Error Rate (PMDR)*

Bagian ini bertujuan untuk mengumpulkan masalah yang terjadi dalam perusahaan, sehingga akan meningkatkan *profit margin operasional problem error rate* bertujuan untuk mengetahui bagian mana yang perlu diperbaiki. Lebih jelasnya hasil perhitungan dapat disajikan melalui tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.16**  
**%Produk Cacat CV. Dua Putra**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Total Produksi (perpasang)	Total Produk Cacat (Perpasang)	Produk Cacat %
	1	2	$3 = \frac{2}{1} \times 100\%$
2015	1.010.121	396.027	39,20 %
2016	1.267.491	553.008	43,63 %

Sumber : data yang diolah

Berdasarkan tabel 3.16 yang menunjukkan bahwa jumlah produk yang cacat untuk tahun 2015 sebesar 39,20% dan pada tahun 2016 sebesar 43,63%, karena perusahaan masih kurang optimal dalam mengatasi produk yang cacat.

c. *Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)*

Dalam melakukan analisis *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) dalam konsep balanced scorecard adalah dengan cara membandingkan waktu pengelola (processing time) dengan waktu penyelesaian yang diperoleh dalam produksi (throughput time). Namun sebelum disajikan data processing time dengan throughput time untuk tahun 2015-2016 yang akan disajikan melalui tabel berikut :

**Tabel 3.17**  
**Processing time and throughput time CV. Dua Putra**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Throughput Time			Total Throughput Time
	Processing Time	Inspection Time	Waiting Time	
2015	2.050	1.550	1.075	4.675
2016	2.100	1.600	1.100	4.800

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 3.17 maka rumus yang digunakan untuk menghitung MCE yaitu sebagai berikut :

$$MCE = \frac{\text{waktu pengolahan}}{\text{waktu penyelesaian}} \times 100\%$$

**Tabel 3.18**  
**MCE CV. Dua Putra**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	processing Time	Troughput Tim	MCE %
2015	2.050	4.675	43,85 %
2016	2.100	4.800	43,75 %

Sumber : data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan MCE maka rasio perbandingan antara waktu produksi dengan jangka waktu yang diperlukan dalam produksi untuk tahun 2015 sebesar 43,85% dan tahun 2016 sebesar 43,75% karena tingkat produksi yang masih rendah.

#### **Analisis Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif ini lebih terpusat pada karyawan khususnya, karyawan CV. Dua Putra sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan. Sebelum dilakukan analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka terlebih dahulu akan disajikan data karyawan yaitu sebagai berikut :

**Tabel 3.19**  
**Tingkat Absensi Karyawan “CV. Dua Putra”**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Absen
2015	40	2	5
2016	60	4	8

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 3.19 maka dapat disajikan analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

##### 1. Percentase Of Employee Turnover

Analisis ini bertujuan untuk mengukur perbandingan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan yang terampil, untuk lebih jelasnya hasil perhitungan dapat disajikan sebagai berikut :

**Tabel 3.20**  
**Presentase Perputusan Karyawan (Employee Turnover)**  
**CV. Dua Putra**  
**Tahun 2015-2016**

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar (orang)	Jumlah Karyawan (orang)	Perputaran Tenaga Kerja (%)
	(1)	(2)	(3)=(1):(2)
2015	2	40	5%
2016	4	60	6,67%

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 3.20 yang menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan untuk setiap tahun bertambah. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan CV. Dua Putra mampu untuk mempertahankan karyawan lainnya, hal ini di tandai oleh adanya jumlah karyawan yang bertambah dari tahun ke tahun.

## 2. Absenteesim

Absenteesim merupakan indikator dari kepuasan kerja karyawan perusahaan dalam melakukan aktivitas pekerjaannya dan dapat juga menunjukkan motivasi karyawan dalam bekerja, untuk lebih jelasnya hasil perhitungan disajikan sebagai berikut :

**Tabel 3.21**  
**Tingkat Absensi Karyawan “CV. Dua Putra”**  
**Tahun 2015-2016**

Keterangan	2015	2016
Sakit	3	4
Izin	1	
Alpha	1	2
Jumlah	5	6
Jumlah Karyawan	40	60
% Absent	12,5%	10%

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel 3.21 Yakni hasil perhitungan jumlah karyawan yang absen dalam bekerja terlihat bahwa untuk setiap tahunnya mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan karena adanya karyawan yang tidak disiplin kerja, oleh karena itu perlunya perusahaan memberikan sanksi bagi setiap karyawan yang absen yakni melalui pemotongan gaji agar karyawan dapat lebih rajin untuk bekerja.

## 3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tangkap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting

untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuesioner.

1. Uji validitas

Penguji validitas dengan metode person correlation dilakukan dengan menggunakan SPSS. Uji validitas dalam penelitian dengan cara membandingkan r tabel product moment pada  $\alpha = 0,05$ , dengan ketentuan sebagai berikut : jika r hitung  $>$  r tabel maka item tersebut valid.

**Tabel 3.22**  
**Uji validitas kepuasan karyawan**

Variabel	R hitung	R tabel	keterangan
x2.1	0,792	0,349	Valid
x2.2	0,585	0,349	Valid
x2.3	0,659	0,349	Valid
x2.4	0,764	0,349	Valid
x2.5	0,519	0,349	Valid

Sumber : lampiran

Dari tabel 3.22 dapat dilihat bahwa dari kolom variabel menjelaskan tentang jumlah pertanyaan pada kuesioner variabel kepuasan pelanggan. Semua variabel mempunyai nilai lebih besar dari angka kritis  $r_{hitung} > r_{tabel}$  hal ini berarti data tersebut valid. Jadi, dapat disimpulkan bahwa semua jumlah pertanyaan untuk variabel kepuasan pelanggan dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

2. Uji reabilitas

Uji reabilitas digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana suatu hasil instrumen relative konsisten apabila instrument dilakukan dua kali atau lebih.

Metode yang digunakan untuk pengujian reabilitas dalam penilaian ini adalah *croanbach's alpha* atau koefisien alpha. Koefisien alpha yang dibandingkan dengan angka kritis (r tabel) yang ada pada tabel kritis product moment, sesuai dengan derajat kebebasan dan tingkat signifikasinya.

Apabila koefisien alpha lebih besar dari angka kritis (r tabel) maka itu berarti item tersebut reliable. Suatu variabel dikatakan reliable apabila hasil koefisien alpha lebih besar dari tariff signifikasi 60% atau 0,6. Sedangkan dibawah 0,6 data tersebut tidak reliable.

**Tabel 3.23**  
**Uji reliabilitas kepuasan karyawan**

Cronbach's Alpha	N of Items
.683	5

Sumber : lampiran

Dari tabel 3.23 di atas diketahui bahwa nilai *Cronbach' alpha* variabel kepuasan karyawan lebih besar dari 0,6 yang artinya bahwa kuesioner tersebut reliable.

Dari 60 kuesioner yang terdiri 5 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data :

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 5 \times 60 \times 5$$

$$= 1500$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 5 \times 60 \times 1$$

$$= 300$$

$$\text{Interval} = (1500 - 300) : 5$$

$$= 240$$

Dimana :

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

Exmaks = Skor maksimal yang diberikan

Exmin = Skor minimal yang diberikan

1. 375 - 675 dikategorikan sangat tidak setuju
2. 675 - 975 dikategorikan tidak setuju
3. 975 - 1275 dikategorikan cukup setuju
4. 1275 - 1575 dikategorikan setuju
5. 1575 - 1875 dikategorikan sangat setuju

Berdasarkan interval data yang didapatkan, maka 5 katagori diatas telah diperoleh. Berdasarkan 5 katagori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan Karyawan Cv. Dua Putra.

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1245 (lampiran), sehingga karyawan dapat dikatagorikan cukup setuju. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis data nilai faktor internal didapat dari total penjumlahan *rating* faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan. Nilai kekuatan paling tinggi terdapat pada poin harga produk yang ditetapkan terjangkau konsumen, ini menunjukkan bahwa CV. Dua Putra berpengaruh besar terhadap kelangsungan usaha. Hasil analisis data nilai faktor eksternal didapat dari total penjumlahan *rating* faktor peluang dan ancaman perusahaan. Nilai peluang paling tinggi terdapat pada poin jalinan kerjasama perusahaan dengan konsumen yang baik, ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu berkerjasama dengan konsumen.
2. Analisis Perspektif Keuangan  
Kinerja CV. Dua Putra Ditinjau dalam Perspektif Keuangan adalah *return on asset* (ROA), *return on equity* (ROE), *total asset turnover* (TATO), *profit margin on sales* (Pmos), *sales growth*, menunjukkan bahwa hasil pertumbuhan penjualan untuk setiap tahunnya meningkat. Dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja perspektif keuangan tergolong baik.
3. Analisis Perspektif Pelanggan  
Kinerja CV. Dua Putra ditinjau dari perspektif pelanggan yang menunjukkan bahwa jumlah pelanggan cenderung sudah baik. Namun dalam retensi pelanggan mengalami kemerosotan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan mempertahankan pelanggan kurang baik. Tetapi pada bagian *number of complain* (jumlah pelanggan yang complain) menurun, hal ini menunjukkan bahwa CV. Dua Putra mampu mengatasi keluhan-keluhan pelanggan dan selain itu juga perusahaan dapat mengendalikan kendala-kendala pelanggan yang datang dari pelanggan. Serta indeks kepuasan pelanggan yang di peroleh dari penyebaran kuesioner.
4. Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal  
Kinerja CV. Dua Putra ditinjau dari analisis perspektif bisnis internal dimana menunjukkan bahwa jumlah produk yang cacat mengalami peningkatan, karena perusahaan kurang optimal dalam mengatasi produk cacat.
5. Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan  
Kinerja ditinjau dari analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang sudah baik namun masih banyak karyawan yang absen. Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner yang merasa setuju. Hal ini menunjukkan perusahaan telah mencapai kinerja yang diharapkan.
6. Dari hasil yang ada maka CV. Dua Putra berada di kuadran I. Maka yang mendukung strategi pertumbuhan adalah yang bersifat agresif yaitu : Kualitas Produk dan Harga yang terjangkau.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, V., 2011, *Ekonomi Manajerial*, Vinchrsto, Bogor.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (Edisi Lima)*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Muchlisin Riadi, Manajemen SWOT, 12 juni 2013, Pkl 18.30 WIB. diakses dari internet <http://www.kajianpustaka.com>.
- Rais , Sasli, dan Wahkyudin. (2009). *Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan analisis SWOT*. Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM, vol.IX no. 14 April 2009.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan Ke-20. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Suharno & Yudi Sutarso. (2010). *Marketing in Practice*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*, Edisi Ketiga. Andi, Yogyakarta.
- Rai Utami,I.G. Bagus dan Eka Mahadewi, N. M (2012). *Metode Penelitian Pariwisata dan Perhotelan*. Yogyakarta. Penerbit: CV. Andi OFFSET
- Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT: Tehnik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. PT Gramedia Pusta Utama.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif R&B*. Badung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif R&B*. Badung: Alfabeta.
- Luis, Suwardi., & Prima A, Biromo, 2007. *Step by step in Cascading Balenced Scorecard to Functional Balenced Scorecard*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hamdi, A.S & Baharudin, E, (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan*, Yogyakarta: CV. Budi Utama.