

**USULAN ALTERNATIF UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN METODE BALANCED
SCORECARD DAN SWOT SEBAGAI PENDUKUNG PENGUKURAN
KINERJA PERUSAHAAN TRANSPORTASI DI INDONESIA**

(Studi Kasus : Perusahaan Otobus Maju Lancar, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Disusun Oleh :

Nama : Ardi Nugroho

No. Mahasiswa : 11 522 267

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2019

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

ii

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali kutipan dan rangkuman yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika di kemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual, maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk di tarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 07 Desember 2018



Ardi Nugroho

11522267

SURAT SELESAI PENELITIAN



PT MAJU LANCAR PRIMA

Jln. Wonosari - Yogya Km 2,3 Gunungkidul
Telp: (0274) 391223 Fax: 0274 391223

Nomor : 034/MLP/X/2018
Lampiran : 1 Lembar
Hal : Penelitian

Yogyakarta, 21 November 2018

Kepada Yth.
Ketua Prodi Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta

Dengar Hormat,

Diberitahukan bahwa sehubungan dengan perihal diatas, dengan ini disampaikan bahwa mahasiswa tersebut telah menyelesaikan penelitian di PO Maju Lancar Wonosari. Adapun nama dan data mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Ardi Nugroho
No Mahasiswa : 11522267
Jurusan/Fakultas : Teknik Industri / FTI
Judul Tugas Akhir : Usulan Alternatif Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard Dan SWOT PO Maju Lancar

Demikian surat keterangan ini kami buat. Atas perhatian dan kerja samanya kami mengucapkan terimakasih.

Hormat kami,



Bagian Operasional Maju lancar

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

iv

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

USULAN ALTERNATIF UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN METODE BALANCED
SCORECARD DAN SWOT SEBAGAI PENDUKUNG PENGUKURAN
KINERJA PERUSAHAAN TRANSPORTASI DI INDONESIA

(Studi Kasus : Perusahaan Otobus Maju Lancar, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR



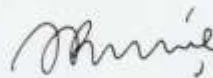
Disusun Oleh :

Nama : Ardi Nugroho

No. Mahasiswa : 11 522 267

Yogyakarta, 08 Desember 2018

Dosen Pembimbing,



Elisa Kusrini, Dr., M.T., Ir., CPIM., CSCP.

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI
 USULAN ALTERNATIF UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
 PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN METODE BALANCED
 SCORECARD DAN SWOT SEBAGAI PENDUKUNG PENGUKURAN
 KINERJA PERUSAHAAN TRANSPORTASI DI INDONESIA

(Studi Kasus : Perusahaan Otobus Maju Lancar, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Ardi Nugroho

No. Mahasiswa : 11 522 267

Telah Dipertahankan di Depan Sidang Penguji sebagai Salah Satu Syarat Untuk
 Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 04 Januari 2019

Tim Penguji

Elisa Kusriani, Dr., M.T., Ir., CPIM., CSCP.

Ketua

Yuli Agusti Rochman, ST., M.Eng

Anggota I

Dian Janari, ST., MT.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri



Imawan, S.T., MM.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin...

Ku persembahkan Tugas Akhir ini teruntuk

Kedua orang tuaku tersayang Bapak Kamiso (Bapak), Ibu Sukemi (Mama), kakakku tersayang Ahmadi Yuli Purwanto dan Dwi Anto Kurniawan serta seluruh keluarga besar

Yang selalu memberikan do'a semangat, cinta kasih, dan nasehat untukku. Terimakasih atas semua kesabaran, dukungan, dan penantian sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan...

Kepada semua Guru – guruku

Yang telah memberikan ilmu – ilmu yang sangat berharga dalam hidupku...

Semua teman dan saudara terbaikku yang tidak bisa disebutkan satu persatu

Beribu – ribu terimakasih untuk semangat dan dukungan yang telah diberikan.

MOTTO

يُسْرًا أَلْتَسِرَ مَعَ إِنَّ (٦) فَانصَبْ فَرَّغْتَ فَإِذَا (٧) فَارْغَبْ رَبَّكَ وَإِلَى (٨)

“Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada keringanan. Karena itu bila kau sudah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (mengerjakan yang lain). Dan berharaplah hanya kepada Tuhanmu.” (Q.S Al – Insyirah : 6 - 8)

وَوَجَدَكَ فَهَدَيْتُنَا (٧)

dan Allah mendapatimu sebagai seorang yang bingung, lalu Allah memberikan petunjuk (QS. Ad - Duhaa :7)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum. Wr. Wb.

Segala puji syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan segala karunia dan keagungannya. Shalawat serta salam semoga terlimpahkan kepada junjungan baginda Rasulullah SAW, keluarganya, sahabatnya, dan pengikutnya hingga akhir zaman. Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang, dan syukur Alhamdulillah atas segala rahmat dan anugerah-Nya yang telah memberi ilmu, kekuatan, dan kesempatan sehingga Tugas Akhir dengan judul “USULAN PERBAIKAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD* DAN SWOT SEBAGAI PENDUKUNG PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN TRANSPORTASI DI INDONESIA” ini dapat terselesaikan.

Tujuan dari penyusunan Tugas Akhir ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata-1 program studi Teknik Industri pada Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia. Keberhasilan terselesaikan Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu dengan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar – besarnya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., MM. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.

4. Ibu Elisa Kusrini, Dr., M.T., Ir., CPIM., CSCP. selaku dosen pembimbing Tugas Akhir yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat dan meluangkan waktu, tenaga, dan arahan selama proses bimbingan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
5. Bapak Sigit Prabowo, S.Pd selaku Manager Operasional PO Maju Lancar yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian Tugas Akhir.
6. Kedua orang tua, Bapak Kamiso dan Ibu Sukemi yang selalu memberikan doa, semangat, dukungan, dan kasih sayang yang tiada hentinya dari awal hingga akhir.
7. Teman – teman KKN unit 321 Tirta Adi Bangsa selaku ketua unit, Ruben Kumpu Penanto, M. Asyrofi Anshari, Dwi Ayu Ningsih, Nadya Aqliyah Hayulani, Rahajeng Dwi Purnamasari, Ikha Farichah yang juga memberikan semangat tiada henti untuk mengingatkan satu sama lain saat pengerjaan Tugas Akhir ini.
8. Teman – teman Teknik Industri Universitas Islam Indonesia angkatan 2011 yang telah memberikan semangat dan masukan dalam menjalankan penelitian dan penyusunan laporan Tugas Akhir dan menemani berjuang bersama dari awal kuliah dan senantiasa memberi dukungan.

Akhir kata penulis berharap semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat khususnya di dunia ilmu pengetahuan bagi semua pihak dan juga di mohon untuk memberi kritik, saran, masukan karena penulis menyadari bahwa penulisan laporan Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna. Dan semoga Allah SWT memberikan ridha dan membalas segala budi baik yang telah diberikan kepada penulis.

Wassalamu'alaikum. Wr. Wb.

Yogyakarta, 07 Desember 2018

Ardi Nugroho

ABSTRAK

PO Maju Lancar merupakan salah satu perusahaan jasa transportasi berupa bus yang melayani patas regular dan pariwisata trayek Semarang – Yogyakarta dan juga sebaliknya melewati Magelang. Dengan masuknya pesaing baru di bidang patas regular yaitu PO. Nusantara membuat posisi Maju Lancar bukan menjadi satu – satunya pemain utama patas di jalur tengah. Berapa tingkat pertumbuhan yang di peroleh perusahaan otobus Maju Lancar di ukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan juga bagaimana kinerja perusahaan otobus Maju Lancar di ukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Untuk mengetahui rancangan strategi yang harus dilakukan perusahaan agar *customer* dapat dilayani dengan baik dan juga untuk mengetahui bagaimana cara mempertahankan posisi perusahaan di tengah masuknya pesaing baru. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan dilakukan pendekatan metode *balanced scorecard* yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan ke dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan. Usulan perbaikan menggunakan *fishbone* diagram untuk menentukan upaya yang harus dilakukan analisis SWOT dari hasil *balanced scorecard* tersebut, sehingga diketahui faktor internal dan eksternal perusahaan. Setelah itu dilakukan pemberian skor/nilai dari hasil *balanced scorecard* dari hasil pembobotan dan *rating* yang dilakukan peneliti bersama bagian operasional PO. Maju Lancar. Kemudian dibuat matrik diagram analisis SWOT untuk menghasilkan rancangan strategi SO (*strength, opportunity*), ST (*strength, threat*), WO (*weakness, opportunity*), dan WT (*weakness, threat*). Skor/nilai yang didapat masing – masing faktor internal dan eksternal diolah menjadi grafik analisis SWOT. Dari grafik analisis SWOT, usulan alternatif rancangan strategi yang sebaiknya dilakukan PO. Maju Lancar untuk menjaga loyalitas *customer* yang dimiliki adalah menggunakan strategi ST (*strength, threat*), yaitu membuat kebijakan *intern* tertulis yang lebih tegas mengenai pungutan paksa dan mempromosikan reservasi Gunung Kidul.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, *Fishbone*, SWOT, PO Maju Lancar

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR.....	ii
SURAT SELESAI PENELITIAN TUGAS AKHIR	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	v
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	2
1.3 Batasan Masalah	2
1.4 Tujuan Penelitian.....	3
1.5 Manfaat Penelitian.....	3
1.6 Sistematika Penulisan	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Kajian Induktif.....	5
2.2 Kajian Deduktif	8
2.3 Pengertian Pengukuran Kinerja	8
2.3.1 Aspek Pengukuran Kinerja.....	10
2.3.2 Bias dan tantangan dalam pengukuran kinerja	11
2.4 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.4.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.4.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.4.3 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai sistem pengukuran kinerja.....	14
2.4.4 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan visi, misi, dan strategi perusahaan.....	14
2.5 Aspek – aspek yang di ukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.6 Analisis Keuangan	19
2.7 Kepuasan Pelanggan	22
2.7.1 Definisi kepuasan pelanggan	22
2.7.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan	27

2.8 Loyalitas Pelanggan.....	28
2.8.1 Karakteristik loyalitas pelanggan.....	28
2.9 Analisis SWOT.....	29
2.10 Analisis Kuadran.....	32
2.11 <i>Seven Tools</i>	33
2.11.1 <i>Fishbone</i> Diagram.....	33
2.12 Pengolahan Data.....	36
2.12.1 Uji Kecukupan Data.....	36
BAB III METODE PENELITIAN	39
3.1 Objek Penelitian.....	39
3.2 Identifikasi Masalah.....	39
3.3 Metode pengumpulan data.....	39
3.4 Metode analisis data.....	40
3.5 Pengolahan Data.....	40
3.5.1 Analisis Kualitatif.....	40
3.5.2 Analisis Kuantitatif.....	41
3.6 Uji Validitas.....	43
3.7 Uji Reliabilitas.....	44
3.8 Tahap Akhir.....	45
3.8.1 Perancangan alternatif strategi berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> dan SWOT sebagai pendukung.....	45
3.8.2 Analisa dan Interpretasi Data.....	45
3.8.3 <i>Fishbone</i> Diagram.....	45
3.8.4 Pemilihan alternative strategi dengan metode SWOT.....	46
3.8.5 Analisis SWOT.....	46
3.9 Alur Penelitian.....	46
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	48
4.1 Sejarah singkat perusahaan.....	48
4.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	49
4.2.1 Visi Perusahaan.....	49
4.2.2 Misi Perusahaan.....	49
4.3 Struktur Organisasi.....	49
4.4 Penentuan jumlah responden.....	50
4.5 Pengambilan Data.....	52
4.6 Pengolahan Data.....	52
4.6.1 Data Kuesioner.....	52

4.7 Hubungan antara visi dan misi perusahaan dengan sasaran strategisnya berdasarkan perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	64
4.7.1 Hubungan sebab akibat indikator <i>Balanced Scorecard</i>	65
4.7.2 Peta strategi <i>Balanced Scorecard</i>	67
4.8 Usulan strategi ke dalam perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	67
4.8.1 Perspektif Keuangan	69
4.8.2 Perspektif Pelanggan.....	73
4.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	77
4.8.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	80
4.8.5 Target masing – masing sasaran strategis.....	83
4.8.6 Menyusun sasaran strategis dan sub sasaran strategis	84
4.8.7 Menyusun inisiatif strategi.....	85
4.9 Evaluasi <i>scorecard strategy</i>	87
4.9.1 Analisis kuadran <i>customer PO</i> Maju Lancar	87
4.9.2 Analisis kuadran karyawan <i>PO</i> Maju Lancar	92
BAB V PEMBAHASAN.....	99
5.1 Usulan perbaikan dengan <i>Fishbone</i> Diagram	99
5.1.1 Usulan perbaikan <i>Fishbone</i> Diagram perspektif pelanggan	99
5.1.2 Usulan perbaikan <i>Fishbone</i> Diagram perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	102
5.2 Hubungan antar perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	104
5.2.1 Hubungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif proses bisnis internal	105
5.2.2 Hubungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif pelanggan	105
5.2.3 Hubungan perspektif proses bisnis internal dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	105
5.2.4 Hubungan perspektif proses bisnis internal dengan perspektif pelanggan	105
5.2.5 Hubungan perspektif pelanggan dengan perspektif keuangan.....	106
5.3 Perancangan alternatif strategi berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> dan SWOT sebagai pendukung.....	106
5.3.1 Faktor – faktor strategi eksternal (EFAS)	106
5.3.2 Faktor – faktor strategi internal (IFAS)	110
5.3.3 Penyusunan analisa SWOT dalam perencanaan strategi.....	114
5.3.4 Rekomendasi strategi SWOT	116
5.3.5 Grafik Analisis SWOT	117
5.3.6 Rekomendasi alternatif strategi SWOT	118

BAB VI PENUTUP.....	119
6.1 Kesimpulan.....	119
6.2 Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA.....	121
LAMPIRAN	123

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matrik SWOT Kearns.....	29
Tabel 4.1 Uji validitas kepuasan <i>customer</i>	54
Tabel 4.2 Uji validitas kepentingan <i>customer</i>	55
Tabel 4.3 Uji validitas tingkat loyalitas <i>customer</i>	56
Tabel 4.4 Uji validitas kepuasan karyawan	56
Tabel 4.5 Uji validitas kepentingan karyawan	57
Tabel 4.6 Uji validitas tingkat sistem pelayanan perusahaan	58
Tabel 4.7 Uji reliabilitas tingkat kepuasan <i>customer</i>	60
Tabel 4.8 Uji reliabilitas tingkat kepentingan <i>customer</i>	61
Tabel 4.9 Uji reliabilitas tingkat loyalitas <i>customer</i>	61
Tabel 4.10 Uji reliabilitas tingkat kepuasan karyawan.....	62
Tabel 4.11 Uji reliabilitas tingkat kepentingan karyawan	62
Tabel 4.12 Uji reliabilitas tingkat sistem pelayanan.....	63
Tabel 4.13 Indikator sebab dan indikator akibat	65
Tabel 4.14 Hubungan sebab akibat <i>Balanced Scorecard</i>	66
Tabel 4.15 Neraca PO Maju Lancar periode 31 Desember 2014 dan 2015	70
Tabel 4.16 Laporan laba rugi PO Maju Lancar periode 31 Desember 2014 dan 2015 ...	71
Tabel 4.17 Rekap perhitungan kepuasan dan kepentingan <i>customer</i>	74
Tabel 4.18 Rekap perhitungan loyalitas <i>customer</i>	75
Tabel 4.19 Pengelompokan loyalitas <i>customer</i>	76
Tabel 4.20 Penjualan tiket PO Maju Lancar cabang Wonosari tahun 2014 dan 2015	77
Tabel 4.21 Rekap perhitungan target penjualan tiket di reservasi.....	78
Tabel 4.22 Rekap perhitungan sistem pelayanan	80
Tabel 4.23 Rekap perhitungan kepuasan dan kepentingan karyawan	81
Tabel 4.24 Data tingkat kedisiplinan karyawan periode Oktober, November, Desember tahun 2015	82
Tabel 4.25 Rekap perhitungan persentase <i>alpha</i> karyawan	83
Tabel 4.26 Target sasaran strategis pada perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	84
Tabel 4.27 Sasaran strategis dan sub sasaran strategis	84
Tabel 4.28 <i>Key Performance Indicator</i> <i>Balanced Scorecard</i>	86
Tabel 4.29 Tabel silang klasifikasi analisa kepuasan <i>customer</i>	88
Tabel 4.30 Tabel silang klasifikasi analisa kepentingan <i>customer</i>	89
Tabel 4.31 Perhitungan rata – rata dari nilai kepentingan dan kepuasan <i>customer</i>	90
Tabel 4.32 Tabel silang klasifikasi analisa kepuasan karyawan	93

Tabel 4.33 Tabel silang klasifikasi analisa kepentingan karyawan	94
Tabel 4.34 Perhitungan rata – rata dari nilai kepentingan dan kepuasan karyawan.....	95
Tabel 5.1 Usulan perbaikan <i>Fishbone</i> Diagram variabel kepuasan <i>customer</i>	100
Tabel 5.2 Usulan perbaikan <i>Fishbone</i> Diagram variabel kepuasan karyawan.....	103
Tabel 5.3 Rating faktor strategi eksternal.....	108
Tabel 5.4 Bobot faktor strategi eksternal (EFAS)	109
Tabel 5.5 Matrik strategi eksternal	109
Tabel 5.6 Rating faktor strategi internal	112
Tabel 5.7 Bobot faktor strategi internal (IFAS)	113
Tabel 5.8 Matrik strategi internal	114
Tabel 5.9 Diagram Analisis SWOT.....	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Grafik Analisis SWOT	31
Gambar 2.2 Analisis Kuadran.	32
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PO Maju Lancar	50
Gambar 4.2 Diagram penjabaran visi misi ke dalam tujuan dan sasaran strategis.....	64
Gambar 4.3 Hubungan sebab akibat Balanced Scorecard	67
Gambar 4.4 Peta Strategi Balanced Scorecard	68
Gambar 4.5 Diagram kartesius tingkat kepuasan dan kepentingan <i>customer</i> PO Maju Lancar	92
Gambar 4.6 Diagram kartesius tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan PO Maju Lancar	98
Gambar 5.1 Diagram <i>Fishbone</i> variabel kepuasan <i>customer</i>	99
Gambar 5.2 Diagram <i>Fishbone</i> variabel kepentingan <i>customer</i>	99
Gambar 5.3 Diagram <i>Fishbone</i> variabel kepuasan <i>customer</i>	100
Gambar 5.4 Diagram <i>Fishbone</i> variabel kepuasan karyawan.....	102
Gambar 5.5 Diagram <i>Fishbone</i> variabel kepentingan karyawan.....	102
Gambar 5.6 Grafik Analisis SWOT PO Maju Lancar	117

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam persaingan yang semakin ketat, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai macam informasi dihimpun supaya pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Perkembangan yang sangat pesat menjadi faktor pada dunia industri saat ini. Terlebih bukan hanya disebabkan oleh faktor globalisasi ataupun ketatnya persaingan di sektor masing – masing bidang usaha industri, tetapi juga disebabkan oleh konsumen. Konsumen saat ini bisa memilih dalam menentukan jasa yang akan digunakan, sadar akan harga, dan menuntut yang terbaik, sehingga mengharuskan perusahaan untuk menjadi yang lebih baik di mata konsumen. Maka dari itu, kepuasan dan kepercayaan dalam pelayanan terhadap konsumen harus bisa dijaga dengan baik. Perusahaan juga perlu mempersiapkan beberapa strategi untuk dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, salah satunya dengan menggunakan strategi maupun metode yang tepat dan akurat untuk mengatasi pangsa pasar secara luas.

Pesatnya persaingan dalam dunia bisnis jasa transportasi akhir – akhir ini bukan hanya disebabkan oleh faktor globalisasi, tetapi lebih disebabkan karena *customer* yang semakin cerdas, sadar harga, dan banyak menuntut. Berbagai perusahaan jasa transportasi mulai menjamur dimana – mana dan saling bersaing dengan satu sama lainnya. Di tengah kompetisi yang semakin tajam, setiap perusahaan ingin memperoleh persepsi yang positif atau citra yang baik di kalangan banyak masyarakat. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat meyakinkan *customer* bahwa perusahaannya lebih unggul dari perusahaan lainnya.

Layanan jasa transportasi Jakarta – Yogyakarta pun mulai banyak dan berkembang, dari armada bus hingga *travel* semakin bervariasi. Berbagai pilihan ditawarkan dengan armada yang selalu baru, harga tiket yang masih terjangkau oleh masyarakat

kalangankelas menengah ke bawah walaupun harga bahan bakar yang fluktuatif, terdapat *rest area* khusus pengguna, fasilitas *wifi* dan *snack, voucher* khusus, dan sebagainya. Perang tarif pun tidak terhindarkan lagi yang mungkin pada akhirnya menjurus pada persaingan yang kurang sehat. Yang menjadi permasalahan bukan hanya karena terdapat banyak pilihan jasa transportasi saja, tetapi juga faktor personal yang turut menentukan selera, sehingga perlu untuk diterapkan suatu strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan tersebut dengan cara untuk melihat faktor – faktor internal dan eksternal, serta lingkungan ekonomi dan bisnis yang mempengaruhinya.

Balanced Scorecard yang dalam bahasa Indonesia berarti kartu skor merupakan alat perancangan strategi yang paling tepat, karena *Balanced Scorecard* adalah inti dari manajemen strategi. *Balanced Scorecard* ialah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja individu atau sebuah organisasi. *Balanced Scorecard* memberi arahan pada manajemen dan organisasi untuk memandang perusahaan dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam bentuk visi, misi, dan strategi bisnis untuk jangka panjang.

Perusahaan Otobus Maju Lancar merupakan salah satu perusahaan jasa transportasi berupa bus yang salah satu trayeknya menyediakan perjalanan Jakarta – Yogyakarta begitu juga sebaliknya. Keberadaan bus PO Maju Lancar menjadi andalan masyarakat Gunungkidul untuk bepergian keluar kota. Perusahaan Otobus (PO) dari Gunungkidul ini berawal dari trayek Yogyakarta menuju Gunungkidul dan juga sebaliknya. Trayek Yogyakarta – Gunungkidul mulai beroperasi tahun 1986. Diawal pendirian PO Maju Lancar hanya bermodalkan 2 unit bus saja. Dengan 2 bus ini PO Maju Lancar hanya melayani trayek Antar Kota Dalam Provinsi (AKDP) Gunungkidul – Yogyakarta maupun sebaliknya. Berkat usaha keras dan tekad, Pak Tris panggilan akrab H. Sutrisno mulai mengembangkan PO Maju Lancar dengan membuka trayek Antar Kota Antar Provinsi (AKAP). Pembukaan trayek AKAP PO Maju Lancar ini dimulai pada tahun 1991 dengan bermodalkan 4 unit bus saja. PO Maju Lancar sangat jeli membidik peluang di wilayah Gunungkidul sebagai kantong perantau ke kawasan Jabodetabek dan sekitarnya. Sehingga trayek AKAP pertama PO Maju Lancar yang dibuka adalah Wonosari – Jakarta maupun sebaliknya. Dan ternyata usaha kerasnya, PO Maju Lancar mulai menuai kesuksesan dari trayek Wonosari – Jakarta ini. Guna meningkatkan pelayanan kepada penumpang, PO Maju Lancar terus memperbaiki diri, termasuk

menambah jumlah armada bus yang dimilikinya. Mulai dari tahun 1998 hingga awal 2000-an. PO yang khas dengan warna hijaunya ini meningkatkan jumlah armada busnya hingga 64 unit. Perjalanan sejarah PO Maju Lancar ini tidak selamanya mulus. Pernah juga diterpa permasalahan pasang surut seperti yang dirasakan perusahaan transportasi lainnya. Pada krisis moneter 1998, PO Maju Lancar mengalami kerugian yang tidaklah sedikit. Krisis moneter berdampak pada penurunan jumlah penumpang secara drastis. Termasuk pelanggan bus kebanggaan masyarakat Gunungkidul ini. Namun berkat usaha keras H. Sutrisno dan putra – putrinya, Po Maju Lancar mulai melalui krisis dan terus berkembang hingga saat ini.

Dengan memperhatikan permasalahan tersebut, maka strategi yang dapat diaplikasikan atau yang paling sesuai adalah dengan mengimplementasikan analisis *Strengths Weakness Opportunities Threats* (SWOT) dan metode *Balanced Scorecard*. Maka dari itu diharapkan dapat membuat strategi yang mampu meningkatkan loyalitas *customer* PO Maju Lancar sehingga perusahaan dapat bertahan ditengah persaingan bisnis jasa transportasi dan munculnya pesaing baru.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berapakah tingkat pertumbuhan yang di peroleh perusahaan otobus Maju Lancardi ukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?
2. Bagaimana kinerja perusahaan otobus Maju Lancar di ukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, mudah di pahami dan topik yang di bahas tidak meluas, maka perlu di lakukan pembatasan lingkup penelitian. Adapun batasan masalah ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini di lakukan di Perusahaan Otobus Maju Lancar.
2. Pengambilan data dan penyebaran kuesioner hanya di lakukan pada pekerja dan konsumen Perusahaan Otobus Maju Lancar.
3. Metode yang di gunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC).
4. Data – data yang di perlukan adalah data yang mencakup dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

5. Data yang di gunakan dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah data perusahaan otobus Maju Lancar pada tahun 2014 dan 2015.

6. Perhitungan Return On Investment (ROI), Total Asset Turn Over (TATO), Return On Asset (ROA), Net Profit Margin, pada perspektif keuangan menggunakan data yang sudah di olah oleh pihak perusahaan otobus Maju Lancar.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ada, maka tujuan dari penelitian dengan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui rancangan strategi yang harus dilakukan perusahaan agar *customer* dapat dilayani dengan baik.
2. Untuk mengetahui bagaimana cara mempertahankan posisi perusahaan di tengah masuknya pesaing baru.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini di harapkan bermanfaat bagi :

1. Mengetahui kinerja perusahaan secara menyeluruh melalui empat aspek yang ada dalam *Balanced Scorecard*, perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca dan dapat di gunakan sebagai acuan penelitian berikutnya.
3. Dapat di gunakan sebagai pemikiran bagi perusahaan dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah yang ada.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan di buat untuk mempermudah dalam memberikan gambaran umum tentang penelitian yang akan di lakukan. Secara garis besar sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Merupakan penjelasan secara terperinci mengenai teori – teori yang digunakan sebagai landasan untuk pemecahan permasalahan yang digunakan oleh peneliti sebagai kerangka masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengandung uraian mengenai kerangka dan bagian alir penelitian, metode yang digunakan, bahan atau materi, dan tatacara penelitian yang digunakan serta cara analisis yang dipakai dalam menyelesaikan masalah.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Menyajikan pengumpulan data yang diperoleh, berdasarkan penelitian, dan pengolahan data berdasarkan hasil pengumpulan data.

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Melakukan pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian, sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VI KESIMPULAN

Berisi kesimpulan dari analisa pemecahan masalah hasil pengumpulan data, serta saran – saran untuk perbaikan bagi perusahaan.

Daftar Pustaka

Lampiran

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Induktif

Kajian induktif merupakan penelusuran ilmiah dari berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan masih memiliki kaitan dengan penelitian yang diajukan. Penelitian – penelitian dengan metode *Balanced Scorecard* pada nyatanya telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya dalam upaya peningkatan kinerja maupun perbaikan terhadap kinerja sebuah perusahaan.

Diantaranya penelitian yang telah dilakukan oleh Nyi Putu Yessy Christina dan I Putu Sudana (2010), mengenai penilaian kinerja pada PT. Adhi Karya dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sudah mendukung semua tujuan perusahaan dalam mengidentifikasi komponen – komponen kunci dalam kinerja, membuat target perusahaan, serta mengukur kemajuan kinerja perusahaan dalam upaya pencapaian target yang telah di tentukan.

Budi Kristanto (2005), melakukan pengukuran efektivitas pembinaan industri besar atau sedang terhadap industri kecil dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang bertujuan untuk mengetahui efektivitas pembinaan industri besar atau sedang terhadap industri kecil berdasarkan indikator – indikator dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

Begitu juga oleh Yulia Safitriningsih (2007), yang melakukan pengukuran kinerja perusahaan melalui penerapan metode *Balanced Scorecard* dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* yang bertujuan untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Kemudian oleh Susanto, Tarman, dan Sukirno (2004), melakukan pengujian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja manajemen pada PT. Sari Husada berdasarkan empat perspektif kinerja *Balanced Scorecard*, hubungan antar perspektif dalam membentuk kinerja manajemen secara komprehensif. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa dengan strategi pemasaran dan strategi produksi

cukup berhasil dalam meningkatkan kinerja perusahaan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Novella (2010), tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja Rumah Sakit. Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard* terdapat variasi pada tiap perspektif yang ada dan *Balanced Scorecard* cocok diterapkan karena memberikan gambaran terstruktur dan menyeluruh di bandingkan dengan sistem tradisional.

Dalam jurnal Fatmasari Sukesti (2010) bertujuan agar tercipta loyalitas pada mahasiswa Universitas Muhammadiyah Semarang, yang akan berdampak pada penciptaan “*brand loyalty*” universitas di masyarakat. Untuk menilai keberhasilan usaha yang dilakukan dengan pengukuran kinerja, yang mengevaluasi kerja manajemen pada periode yang lalu. Penilaian kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang dilakukan dalam tahun 2006, 2007, dan 2008. Jenis data berupa data kuantitatif dan data kualitatif serta terdiri dari data primer dan data sekunder. Penelitian ini hanya melakukan pengukuran dan evaluasi kerja, tetapi belum sampai tahap menawarkan solusi dari permasalahan.

Kemudian Faber Januar (2012) mengembangkan metode *Balanced Scorecard* dengan *Critical Success Factor*. Penelitian ini mengidentifikasi permasalahan di setiap cabang restoran Hoka Hoka Bento dan merancang tolak ukur nilai standar dalam setiap cabang restoran. Hasil dari penelitian merupakan standar yang digunakan oleh perusahaan untuk menetapkan suatu sistem yang digunakan di dalam sebuah cabang restoran tersebut sudah efektif atau harus memperbaiki sistem yang lama. Tujuan penelitian ini adalah memaksimalkan ekuitas karyawan, kemampuan memperoleh keuntungan dan mencapai pertumbuhan perusahaan. Walaupun penelitian ini sudah menggabungkan dua metode, tetapi inti dari penelitian masih sama dengan penelitian sebelumnya yaitu evaluasi kinerja.

Selanjutnya Ujang Juhardi, Edi Noersasongko, dan Mohamad Sidiq (2010) dalam jurnal teknologi informasi, volume 6 nomor 1, menerapkan analisis SWOT guna penyusunan rencana induk *e-government* Kabupaten Kaur. Dalam implementasi *e-government* diharapkan dapat membantu meningkatkan interaksi antara pemerintah, masyarakat, dan bisnis sehingga mampu mendorong perkembangan politik dan ekonomi. Pengumpulan data bertujuan untuk melihat kondisi saat ini dari sistem

informasi di Pemerintahan Kabupaten Kaur, kendala yang dihadapi dalam menerapkan sistem informasi, pandangan para eksekutif tentang sistem informasi, keinginan dari para eksekutif dan jajaran dibawahnya mengenai sistem informasi dimasa yang akan datang. Penelitian ini menghasilkan solusi (secara umum) tetapi tidak ada evaluasi kinerja didalamnya, sehingga tidak diketahui kondisi riil Kabupaten Kaur saat ini.

Sudirman (2011) mengamati kasus menggunakan pendekatan yang sama dengan Ujang Juhardi, Edi Noersasongko, dan Mohamad Sidiq (2010). Dalam jurnal manajemen dan akuntansi, volume 12 nomor 2, diterapkan analisis SWOT untuk menentukan strategi pemasaran pada Harian Fajar di Makassar. Tujuan penelitian ini adalah mencari solusi strategi yang tepat untuk menempatkan strategi pemasaran di perusahaan. Sehingga perusahaan dapat bertahan ditengah ketatnya persaingan perusahaan – perusahaan lain yang bergerak di bidang media massa.

Sadik Ikhsan dan Artahnan Aid (2011) dalam jurnal agribisnis pedesaan, volume 1 nomor 3, menerapkan analisis SWOT untuk merumuskan strategi pembangunan komoditas karet di Kabupaten Pulang Pisau, Kalimantan Tengah. Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk merumuskan langkah – langkah strategi dalam mengelola dan mengembangkan komoditas karet sebagai KUP yang utama di Kabupaten Pulang Pisau. Hasil penelitian diharapkan bermanfaat bagi instansi serta pengambilan kebijakan yang terkait dalam perencanaan pembangunan ekonomi daerah Kabupaten Pulang Pisau, serta pelaku usaha yang terlibat dan berhubungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan pengelolaan dan pengembangan usaha perkaretan dalam merumuskan kebijakan yang ditempuh dalam rangka meningkatkan laju pertumbuhan ekonomi, khususnya pada sektor pertanian di Kabupaten Pulang Pisau.

Fokus kedua penelitian yang dilakukan oleh Sudirman (2011), Sadik Ikhsan dan Artahnan Aid (2011) berada pada solusi strategi berdasarkan pendekatan SWOT. Sehingga hasil yang dihasilkan masih berupa analisis strategi, kurang didukung oleh data atau angka (*real*) hasil pengukuran kinerja di lapangan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fajar Teguh Prasetyo (2011) bertujuan untuk mengetahui tingkat batas pengendali atas, batas pengendali bawah, dan rata – rata kerusakan produk cat Envitex yang mengalami *out of control* pada diagram peta pengendali *p-chart* untuk mengetahui penyebab kerusakan produk. Selain melakukan evaluasi kinerja, penelitian ini juga memberikan saran atas permasalahan yang terjadi.

Tetapi penelitian ini hanya memandang permasalahan dari satu sudut pandang atau satu perspektif saja.

Dari kajian literatur yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa belum terdapat penelitian yang menggunakan analisis SWOT, pendekatan *balanced scorecard*, dan *fishbone* dalam usaha meningkatkan kinerja dan rancangan strategi untuk perusahaan. Sehingga penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk memenangkan persaingan dan membangun loyalitas *customer* di tengah masuknya pesaing baru.

2.2 Kajian Deduktif

Kajian Deduktif merupakan pijakan dan acuan ilmiah yang digunakan dalam menyusun kerangka pikir di dalam penelitian yang diajukan. Kajian deduktif juga menjadi landasan teori yang dipakai sebagai acuan untuk memecahkan masalah penelitian.

2.3 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme untuk memperbaiki kemungkinan keberhasilan suatu organisasi dalam mengimplementasikan strateginya. Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Istilah kinerja secara umum digunakan untuk menentukan prestasi atau tingkat sebuah keberhasilan. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan – tujuan atau target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan dan target kinerja seseorang atau sebuah organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya (Mohamad Masun, 2006).

Brandon Charles H dan Drtina Ralph E (1997), mengatakan bahwa langkah pertama dalam membuat sebuah sistem penilaian kinerja adalah dengan memilih alat ukur kinerja yang cocok dan sesuai dengan perhatian manajemen pada semua aktivitas perusahaan. Selanjutnya Atkinson, Banker, Kaplan, dan Young (1995, p.51) mengemukakan bahwa penilaian kinerja mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi, sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang

meliputi perbaikan perencanaan, proses dan evaluasi, di mana implementasi yang kurang sesuai dengan yang seharusnya, dan setelah dinilai kinerjanya menunjukkan informasi yang tidak sesuai dengan tujuan, maka ketidaksesuaian tersebut di jadikan informasi untuk perbaikan proses evaluasi selanjutnya.

Untuk mengetahui kinerja yang telah di capai, maka dilakukan sebuah penilaian kinerja terhadap perusahaan. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mendapatkan keuntungan. Maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan, karena pihak manajemen perusahaan lebih cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*. Atkinson, et. al., (1995) menyatakan pengukuran kinerja sebagai sesuatu yang sangat penting kemungkinan memiliki salah pengertian dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja diantaranya memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesankan pelanggan, memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Menurut Vincent (1998), pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan kinerja dan kinerja harus bermuara pada misi perusahaan. Untuk mengevaluasi kinerja, perusahaan dapat menggunakan berbagai macam ukuran yang ada, yaitu :

1. Mendukung kebijakan manajemen untuk setiap organisasi.
2. Memberikan sebuah informasi yang tepat waktu dan cepat.
3. Menyeimbangkan ukuran antara finansial dan non-finansial.
4. Dapat mengatur segala jaringan pelanggan dan pemasok.

Secara umum menurut Lynch dan Cross (1993), memaparkan mengenai manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan, sehingga akan membawa dampak positif yang membawa perusahaan lebih dekat terhadap pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.

3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya – upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret, sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsesus untuk melakukan suatu perubahan dengan member “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan adanya tiga dasar pengembangan ukuran kinerja sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Permasalahan yang diukur ditentukan oleh apa yang dipertimbangkan penting oleh pelanggan.
2. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis mengindikasikan apa yang harus diukur.
3. Memberikan perbaikan kepada tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, member kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi tim, dan informasi tentang apa yang berjalan dan apa yang tidak berjalan.

Pengukuran kinerja adalah proses di mana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Pengukuran kinerja sering kali membutuhkan penggunaan bukti statistic untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya dengan meningkatkan kinerja secara umum.

2.3.1 Aspek Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa kriteria yang dinilai manajemen yaitu :

1. Hasil Tugas Individu

Dengan hasil seperti ini, maka manajer akan dapat menilai atas dasar kriteria seperti kuantitas yang di produksi, residu yang dihasilkan dari biaya produksi per unit. Hasil tugas individual ini yang akan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan.

2. Perilaku Karyawan

Yang mencakup perilaku individual dan perilaku kelompok. Misalnya, ketepatan waktu per-departemen dalam memasukkan laporan bulanan atau tugas kepemimpinan yang paling jauh dengan kinerja.

2.3.2 Bias dan Tantangan Dalam Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi atau demosi, dan penempatan pegawai. Adapun bias – bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996) adalah :

1. *Halo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya.
2. *Leniency and Severity Effect*, *Leniency Effect* adalah penilai yang cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. *Severity Effect* ialah penilaian yang cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai, sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk.
3. *Central Tendency*, yaitu penilaian yang tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya.
4. *Assimilation and Differential Effect*, *Assimilation Effect* yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri – ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri – ciri dengannya. Sedangkan *Differential Effect* adalah penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat – sifat yang tidak ada pada dirinya, tetapi sifat – sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberikan nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya.
5. *First Impression Error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka bertemu.
6. *Recency Effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama jangka waktu tertentu.

2.4 *Balanced Scorecard*

2.4.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kartu skor digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Untuk

merencanakan skor yang hendak di wujudkan seseorang di masa depan. Kata berimbang di maksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja seseorang di ukur secara berimbang dari dua aspek yaitu finansial dan non-finansial, jangka panjang dan jangka pendek, serta intern dan ekstern.

Dikatakan *Balanced*, karena bilamana perusahaan menggunakan metode ini mereka akan mempekerjakan pengukuran kinerja yang seimbang antara finansial dan non-finansial, pengukuran terdahulu (*lagging measures*) dengan pengukuran petunjuk (*leading measures*), pengukuran jangka panjang (*long-term measures*) dengan pengukuran jangka pendek (*short-term measures*) dan pengukuran objektif (*objektif measures*) dengan pengukuran subjektif (*subjective measures*).

Konsep mengenai *Balanced Scorecard* pertama kali di publikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard— Measure that Drive Performance*". *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi.

Sehingga dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat di berikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Widjaja T. Amin (2001) *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi dan seimbang serta dapat mendukung strategi perusahaan sebagai proses pembelajaran dengan menyalurkan tenaga, kemampuan, dan pengetahuan yang dimiliki pekerja dalam sebuah organisasi guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Keempat perspektif pengukuran kinerja mencerminkan keseimbangan antara kinerja finansial dan non-finansial. Kepentingan manajemen jangka pendek dan manajemen jangka panjang, *inward looking* dan *outward looking*, organisasi perusahaan sebagai sistem terbuka dan dinamis.

Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal

proses bisnis yang kritis, inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan semakin banyaknya *Balanced Scorecard* diterapkan di berbagai perusahaan, maka dapat di lihat bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan misi strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis ke seluruh perusahaan.
3. Mengidentifikasi, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Mendapatkan umpan balik yang di butuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* dapat menimbulkan adanya keseimbangan dalam 3 hal, yaitu :

1. Keseimbangan antara ukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan serta ukuran internal untuk proses bisnis yang kritis, inovasi dan pembelajaran serta pertumbuhan.
2. Keseimbangan antara ukuran hasil sebagai hasil kerja dari usaha masa lalu dan ukuran kinerja sebagai ukuran yang dapat memacu kinerja di masa depan.
3. Keseimbangan antara ukuran yang obyektif dan subyektif.

2.4.2 Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan individu di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang di maksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja individu diukur secara berimbang dari dua aspek, keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, individu harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan bersifat ekstern jika kartu skor individu di gunakan untuk merencanakan skor yang hendak di wujudkan di masa depan.

2.4.3 *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja

Sasaran dari sistem pengukuran adalah untuk memotivasi semua lini pekerja untuk mengimplementasikan strategi dari suatu bisnis dengan baik. *Balanced Scorecard* berusaha untuk mentranslasikan strategi ke dalam suatu sistem pengukuran. *Balanced Scorecard* mengkomunikasikan sasaran dan target ke dalam bahasa operasional. Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan pekerja atas faktor – faktor penentu kinerja yang memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif dan tindakan untuk melaksanakan tujuan organisasi. Disamping itu *Balanced Scorecard* memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan keseluruhan pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses di saat ini dan yang akan datang.

2.4.4 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Perusahaan yang dapat menjelaskan strateginya kedalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strateginya, karena dapat mengkomunikasikan suatu strategi unit bisnis. Tiga prinsip yang menghubungkan *Balanced Scorecard* organisasi terhadap strategi, yaitu :

1. Hubungan sebab akibat

Balanced Scorecard mampu menjabarkan tujuan dari pengukuran tiap perspektif yang ada dengan baik dalam satu kesatuan. Pengembangan *Balanced Scorecard* harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh *Strategic Business Unit* (SBU) dalam hubungan sebab akibat.

2. Penggerak Kinerja

Balanced Scorecard harus memiliki bauran hasil yang memadai dan pemicu kinerja yang digunakan oleh SBU. Identifikasi penggerak kinerja membantu mengatasi kelemahan dari segmen pasar.

3. Hubungan terhadap keuangan

Tolak ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari penggerak kinerja dan dapat diketahui tingkat efektivitas dalam memberikan hasil.

2.5 Aspek – Aspek yang Diukur Dalam *Balanced Scorecard*

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, menggambarkan adanya saling keterkaitan untuk menjelaskan strategi yang dimiliki perusahaan (Sony, 2007). Berikut penjelasan mengenai keempat perspektif tersebut :

1. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Mengukur kemampuan perusahaan memperoleh laba dan nilai pasar (*market value*) di antara perusahaan – perusahaan lain yang sejenis, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan – perbaikan tersebut terlihat dalam sasaran – sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu : *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2000). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya juga berbeda. Tahapan dalam siklus hidup suatu perusahaan antara lain :

-Growth

Growth adalah tahapan awal siklus dari kehidupan bisnis dimana perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Disini manajemen terkait dengan komitmen untuk mengembangkan produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, dan membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, biasanya perusahaan beroperasi dengan arus kas negative dan tingkat pengembalian modal rendah. Pada tahap ini, kemungkinan besar perusahaan akan mengalami kerugian karena proses penanaman investasi yang ditujukan untuk hasil jangka panjang. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, tingkat pertumbuhan pendapat atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

- Sustain

Sustain adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini investor biasanya masih tertarik untuk menanamkan modal pada perusahaan.

Perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada dan harus memperhatikan perkembangan kinerja, baik pada kualitas produk maupun pelayanan. Bahkan jika memungkinkan dapat mengembalikan modal. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang sering digunakan pada tahap ini adalah *Return On Investment*(ROI).

- *Harvest*

Harvest adalah tahapan ketiga yang merupakan tahap pendewasaan dimana perusahaan benar – benar memanen atau menuai hasil investasi yang sudah ditanamkan sebelumnya. Hal yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah memelihara agar kinerja perusahaan tetap baik. Tidak ada lagi investasi besar, baik investasi atau pengembangan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan fasilitas. Sasaran keuangan utama pada tahap ini, sehingga dijadikan tolak ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk, dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan (*Customers*)

Sebuah perusahaan tentu tidak akan berjalan dengan baik tanpa memiliki konsumen (*customer*) yang setia menggunakan jasa atau produk yang dimiliki perusahaan. Perspektif ini mengukur mutu, pelayanan, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggannya. Jadi, *customer* tersebut tentu berperan penting dalam kesinambungan siklus kehidupan bisnis. Oleh Kaplan dan Norton (2000) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu *customer core measurement* dan *customer value propositions*. *Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :

1. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

2. Penguasaan pangsa pasar (*market share*)

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi : jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

3. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama atau resistensi pelanggan (*customer retention*)

Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

4. Kemampuan memperoleh nasabah baru atau akuisisi nasabah (*customer acquisition*)
Mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
5. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*)
Mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada konsumen.

Sedangkan *customer value propositions* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition*, yang didasarkan pada atribut sebagai berikut :

a. *Product/service attributes* (produk/jasa)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda – beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b. *Customer relationship* (hubungan dengan pelanggan)

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

c. *Image and Reputation* (citra dan reputasi)

Menggambarkan faktor – faktor *intangibility* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. *Balanced Scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang semua keberhasilan strategi perusahaan.

Kaplan dan Norton (2000) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu :

- Tahap inovasi atau penciptaan produk baru, dimana perusahaan berupaya keras menciptakan produk sesuai dengan keinginan konsumen. Pengukurannya dipusatkan pada indikator hasil secara teknis, keuntungan penjualan dan penilaian keberhasilan masing – masing individu proyek.
- Tahap operasi yang mencerminkan aktivitas perusahaan dari mulai penerimaan *order* sampai pengiriman jasa atau produk ke konsumen. Pengukurannya dilakukan berdasarkan kualitas, biaya, dan waktu.
- Tahap purna jual dimana perusahaan memberikan manfaat tambahan terhadap pelanggan agar tercipta loyalitas kepada perusahaan itu sendiri. Pengukurannya biasanya dilakukan dengan cara yang mencakup tingkat – tingkat efisiensi pelayanan purna jual, jangka waktu penyelesaian perselisihan, dan kadar limbah berbau yang dihasilkan perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Dalam perspektif ini, ada faktor – faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu :

a. Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai

yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Kapabilitas sistem informasi

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan – tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi – informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik – baiknya.

c. Motivasi, Kekuasaan, dan Keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar – besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error*, sehingga turbulensi lingkungan sama – sama dicoba kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing – masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus – menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

2.6 Analisis Keuangan

Analisis rasio keuangan sebaiknya dilakukan berdasarkan perbandingan dari tahun ke tahun. Dengan melakukan analisis rasio keuangan, dapat diketahui kemampuan perusahaan dalam mendanai kegiatan operasional, piutang, kewajiban perusahaan, tingkat persediaan yang mendukung kelancaran operasional perusahaan. Freddy Rangkuti (2011) membagi analisis rasio keuangan meliputi rasio likuiditas, rasio *leverage*, rasio aktivitas, dan rasio profitabilitas.

1. Rasio Likuiditas

Rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya (likuiditas). Untuk mengukur rasio likuiditas ini digunakan alat ukur

current ratio. Rasio ini sangat bermanfaat untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya. Semakin besar rasio yang diperoleh, semakin lancar hutang pembayaran jangka pendeknya.

2. *Leverage Ratio* atau *Solvability Ratio*

Tujuannya adalah untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka panjang. Ukuran yang dipakai untuk mengetahui *leverage* perusahaan adalah dengan menggunakan DER (*Debt to Equity Ratio*), yaitu perbandingan antara total kewajiban (total hutang) dengan total modal sendiri (*equity*). Rasio ini menunjukkan sejauh mana modal sendiri menjamin seluruh utang. Rasio ini juga dapat dibaca sebagai perbandingan antara dana pihak luar dan dana pemilik perusahaan yang dimasukkan ke perusahaan.

3. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas dapat menjelaskan efektivitas manajemen dalam mengelola bisnisnya. Ukuran yang dipakai untuk menilai efektivitas manajemen antara lain adalah dengan melihat nilai *ratio collection period* atau periode pengumpulan piutang, *ratio fixed asset turnover* atau perputaran harga tetap, *ratio working capital turnover* atau perputaran seluruh modal kerja. Selain itu untuk mengetahui lebih jauh seberapa jauh perusahaan sudah melakukan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana, pada umumnya digunakan analisis perbandingan seperti rasio harga pokok penjualan dibandingkan dengan penjualan, rasio beban penjualan dibandingkan dengan penjualan, rasio beban administrasi dibandingkan dengan penjualan, *inventory turnover*, dan sebagainya.

a. *Collection period* atau periode pengumpulan.

Periode pengumpulan adalah rasio yang menunjukkan perputaran piutang di bagi penjualan harian. Rasio tersebut menunjukkan beberapa lama (hari) penjualan terikat pada piutang atau berapa lama waktu yang diperlukan sejak perusahaan itu melakukan penjualan sampai dengan penerimaan pembayaran tunai. Semakin kecil nilai *collection period* ini, semakin baik kinerja perusahaan. Dalam konsep *Balanced Scorecard*, semakin kecil *collection period*, semakin baik proses internal perusahaan.

b. *Fixed Asset Turnover* atau perputaran harta tetap.

Rasio ini mengukur efisiensi asset perusahaan dalam menciptakan penjualan. Nilai rasio yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan telah bekerja secara produktif, tetapi tidak selamanya dapat menghasilkan keuntungan yang tinggi dalam investasi.

c. *Working Capital Turnover* atau perputaran seluruh modal kerja.

Perputaran seluruh modal kerja merupakan rasio untuk mengukur putaran modal kerja perusahaan, yang dihitung dengan cara membagi penjualan dengan harta lancar dikurangi utang lancar. Rasio ini dapat mengukur efisiensi penggunaan modal kerja. Nilai rasio yang tinggi menunjukkan penggunaan yang efisien. Tetapi sebaliknya, jika nilai rasio ini sangat tinggi berarti perusahaan tidak bekerja secara efisien dalam menggunakan modal kerjanya. Rasio likuiditas dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.

4. Rasio Profitabilitas

Profitabilitas suatu perusahaan dapat diukur menggunakan rasio keuntungan atau profitabilitas. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa efektivitas manajemen dalam mengelola perusahaannya. Analisis rasio keuntungan ini dapat memberikan gambaran keuntungan yang diperoleh perusahaan. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur profitabilitas antara lain :

a. *Return on Investment (ROI)* atau tingkat pengembalian investasi.

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan, sehingga perusahaan dapat menghasilkan keuntungan. Salam bahasa yang lebih populer disebut juga kinerja investasi. Semakin besar nilai ROI yang diperoleh, semakin baik perusahaan tersebut dalam mengelola bisnisnya karena perusahaan dapat memanfaatkan setiap rupiah dari aktivitya untuk menghasilkan penjualan. Sebaliknya ROI yang rendah menunjukkan kemungkinan adanya *over investment* dalam aktiva yang digunakan atau rendahnya tingkat penjualan dibandingkan biaya yang dikeluarkan.

- b. *Return in Enquity* (ROE) atau kemampuan atas modal sendiri (*return on net worth*).

Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan dari investasi pemilik modal dan dihitung berdasarkan pembagian antara profit bersih (keuntungan netto sesudah pajak), dengan modal sendiri.

- c. *Net Profit Margin*.

Net Profit Margin adalah rasio antara profit bersih setelah pajak dibagi dengan total penjualan. Keunggulan rasio ini yaitu dapat mengukur tingkat pengembalian penjualan. Rasio ini sangat berguna untuk mengetahui penyebab suksesnya perusahaan. Misalnya, perusahaan dapat memperoleh keuntungan karena rendahnya margin penjualan (*low sales margin*) dan tingginya volume penjualan.

- d. *Produktivitas Asset*.

Produktivitas Asset adalah rasio antara pendapatan kasar (profit usaha) dikurangi pajak, dibagi dengan total asset. Rasio ini mengukur produktivitas seluruh sumber daya yang digunakan perusahaan. Perbandingan angka rasio ini dengan rasio tahun sebelumnya dapat dipakai untuk memperkirakan prospek bisnis yang dilakukan dimasa yang akan datang.

- e. *Grass and Operating Margin*.

Merupakan rasio yang dapat menggambarkan sampai seberapa besar profit kotor penjualan dibandingkan dengan penjualan bersih yang dicapai perusahaan. Rasio – rasio diatas sangat penting dalam upaya menganalisis kegiatan operasional perusahaan. Rasio perbandingan untuk periode tahun yang berbeda sangat diperlukan agar kecenderungan perkembangan analisis keuangan perusahaan dapat diketahui secara cepat.

2.7 Kepuasan Pelanggan

2.7.1 Definisi Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Peluang usaha di Indonesia saat ini semakin menjamur, sehingga banyak perusahaan baik milik Negara maupun swasta berupaya meraih keuntungan sebesar – besarnya dengan merangkul berbagai kalangan masyarakat. Dalam rangka membangun pelanggan yang loyal pada suatu produk atau jasa yang dihasilkan sebuah perusahaan harus adanya usaha melahirkan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) merupakan tujuan utama dari setiap perusahaan.

Kualitas pelayanan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat pelayanan yang diterima (*perceived service*) dengan tingkat layanan yang diharapkan (*expected service*). Kepuasan pelanggan dalam bidang jasa merupakan elemen penting dan menentukan dalam menumbuhkembangkan perusahaan agar tetap eksis dalam menghadapi persaingan.

Menurut Oliver (dalam Barnes, 2003: 64) kepuasan pelanggan adalah tanggapan pelanggan atas terpenuhinya kebutuhan. Sedangkan Kotler (2003: 61) mendefinisikan kepuasan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang dialami setelah membandingkan antara persepsi kinerja atau hasil suatu produk dengan harapan – harapannya. Sesuai dengan pendapat Kuswadi (2004: 16) kepuasan pelanggan yaitu perbedaan antara harapan pelanggan dan persepsi pelanggan terhadap apa yang diberikan perusahaan.

Dari berbagai pendapat yang dilontarkan para ahli bisa disimpulkan definisi kepuasan pelanggan adalah respon dari perilaku yang ditunjukkan oleh pelanggan dengan membandingkan antara kinerja atau hasil yang dirasakan dengan harapan. Apabila hasil yang dirasakan dibawah harapan, maka pelanggan akan kecewa, kurang puas bahkan tidak puas. Namun sebaliknya bila sesuai dengan harapan, pelanggan akan puas dan bila kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas.

2.7.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan harus disertai dengan pemantauan terhadap kebutuhan dan keinginan yang bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Lupiyoadi (2001: 158) ada lima faktor utama yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan kepuasan pelanggan yaitu :

- a. Kualitas Produk

Pelanggan akan puas apabila hasil evaluasi mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas.

b. Kualitas Pelayanan

Pelanggan akan merasa puas apabila mendapatkan pelayanan yang baik atau yang sesuai harapan.

c. Emosional

Pelanggan akan merasa bangga dan mendapatkan keyakinan bahwa orang lain akan kagum bila seseorang menggunakan produk yang bermerek dan cenderung mempunyai kepuasan yang lebih tinggi. Kepuasan yang diperoleh bukan karena kualitas dari produk, tetapi nilai sosial yang membuat pelanggan menjadi puas dengan merek tertentu.

d. Harga

Produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi menetapkan harga yang relative murah akan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada pelanggannya.

e. Biaya

Pelanggan yang tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan atau tidak perlu membuang waktu untuk mendapatkan suatu produk atau jasa cenderung puas terhadap produk atau jasa tersebut.

Teori yang paling lengkap untuk mengulas faktor – faktor kepuasan pelanggan menurut Lupiyoadi (2001: 158) yaitu kualitas produk, kualitas pelayanan, emosional, harga dan biaya.

Terdapat lima dimensi kualitas pelayanan (Parasuraman, 2001), yaitu :

1. *Tangibles* (bukti fisik) yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Yang meliputi fasilitas fisik

(gedung, gudang, dan lain – lain), perlengkapan dan peralatan yang dipergunakan (teknologi), serta penampilan pegawainya.

2. *Reliability* (kehandalan), yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi.
3. *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu suatu kemampuan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas.
4. *Assurance* (jaminan), merupakan pengetahuan, kesopanan, serta kemampuan karyawan untuk menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan pelanggan kepada perusahaan.
5. *Empathy* (empati), yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual (pribadi) yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen.

Kepuasan pelanggan dipandang sebagai fungsi dari nilai yang diciptakan bagi pelanggan melalui kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dan karyawan – karyawannya. Kualitas pelayanan yang diberikan pada pelanggan adalah sebuah fungsi dari tingkat kepuasan karyawan yang bertanggung jawab untuk menyediakan pelayanan. Kepuasan karyawan dapat membantu perusahaan dalam memaksimalkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang melalui 4 cara (Kuswadi, 2004), yaitu :

1. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi
2. Karyawan yang puas cenderung bekerja lebih produktif
3. Karyawan yang puas cenderung bekerja lebih lama dalam perusahaan
4. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan menciptakan kepuasan pelanggan

Konsep bertahannya karyawan memberi kontribusi besar dan sama pentingnya dengan bertahannya pelanggan. Ketika sebuah perusahaan memberikan nilai bagi

karyawan – karyawannya, perusahaan tersebut meningkatkan nilai yang akhirnya akan disampaikan kepada pelanggan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan dan atasannya, lebih menginginkan atasannya mencapai sukses dan akan bekerja lebih keras untuk menjamin tercapainya sukses tersebut (Barnes, 2003).

Menurut Arep dan Tanjung (2002), terdapat beberapa model motivasi salah satunya adalah model motivasi Herzberg yang terkenal dengan teori dua faktornya. Teori ini dikemukakan oleh Fredrick Herzberg dan disebut dengan istilah *Two-Factor View*. Herzberg menyimpulkan bahwa ada 2 faktor penting dalam lingkungan kerja para pekerja. Yang pertama adalah *job-contextfactors* atau *hygiene factors* (faktor ekstrinsik) dan yang kedua adalah *satisfier* atau *motivators* (faktor intrinsik). Faktor yang pertama, *hygiene factors* adalah faktor yang menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan (ketidakpuasan kerja/perasaan negatif). Faktor – faktor tersebut adalah :

1. Kebijakan administrasi perusahaan (*Company policy and administration*). Keadilan dan kebijaksanaan dalam menghadapi pekerja, serta pemberian evaluasi dan informasi secara tepat kepada pekerja juga merupakan pengaruh terhadap motivasi pekerja.
2. Pengawasan (*Supervision*). Bagi karyawan, *supervisor* dianggap sebagai figur ayah sekaligus atasannya. Pengawasan yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
3. Kondisi kerja (*working conditions*). Dengan kondisi kerja yang nyaman, aman, dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai, karyawan akan merasa betah dan produktif dalam bekerja sehari – hari.
4. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*). Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana atau hubungan kerja yang harmonis antara sesama pegawai maupun atasan dan bawahan.
5. Gaji (*salary*). Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
6. Keamanan dan keselamatan kerja (*job security*). Kebutuhan akan keamanan dapat diperoleh melalui kelangsungan kerja.

7. Kehidupan pribadi (*personal life*). Kesempatan untuk mengurus diri sendiri dan waktu untuk berkumpul dengan keluarga merupakan hal yang dibutuhkan oleh karyawan.

Faktor yang kedua, *motivators* adalah faktor yang sering memberikan kepuasan kepada pegawai (kepuasan kerja/perasaan positif). Adapun faktor – faktor tersebut adalah :

1. Prestasi yang diraih (*achievement*). Setiap orang menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan. Pencapaian prestasi dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas – tugas berikutnya.
2. Pengakuan orang lain (*recognition*). Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari kompensasi.
3. Pertumbuhan (*growth*). Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya misalnya melalui pelatihan – pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya yang akan mendorongnya lebih giat dalam bekerja.
4. Tanggung jawab (*responsibility*). Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui sebagai orang yang berpotensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar.
5. Kemajuan/promosi (*advancement*). Peluang untuk maju merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan, karena setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalaman dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.
6. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*). Pekerjaan itu sendiri merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas

yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk berforma tinggi.

2.8 Loyalitas Pelanggan (Customer Loyalty)

Sebelum membahas lebih jauh mengenai karakteristik loyalitas pelanggan, perlu diketahui bahwa loyalitas pelanggan adalah hal yang sangat penting dalam dunia bisnis. Diharapkan perusahaan dapat membuat *customer* yang dimilikinya menjadi loyal terhadap produk yang dihasilkan maupun jasa yang disediakan. Loyalitas pelanggan dapat membuat keuntungan bagi perusahaan dan menjadi salah satu faktor penentu keberlangsungan bisnis karena pelanggan yang loyal adalah pelanggan yang selalu memanfaatkan atau membeli produk atau jasa pilihannya meskipun ada tawaran produk atau jasa sejenis. Loyalitas lebih mengacu pada wujud perilaku dari pengambilan keputusan untuk melakukan pembelian secara terus – menerus terhadap barang atau jasa suatu perusahaan yang dipilih.

2.8.1 Karakteristik Loyalitas Pelanggan (Customer Loyalty)

Pelanggan yang loyal merupakan asset bagi perusahaan, hal ini dapat dilihat dari karakteristik yang dimilikinya, sebagaimana dikemukakan oleh Griffin dalam Huriyati (2005) bahwa ada beberapa karakteristik loyalitas pelanggan antara lain :

1. Melakukan pembelian berulang yang teratur (*makes regular repeat purchases*)
2. Pembelian antar lini produk dan jasa (*purchases across product and service line*)
3. Mereferensikan kepada orang lain (*refers other*)
4. Menunjukkan kekebalan terhadap tarikan dari pesaing (*demonstrates an immunity to the full of the full of the competition*)

Atribut pertama dalam mengukur loyalitas adalah *makes regular repeat purchases*, yang menunjukkan bahwa pelanggan yang melakukan pembelian secara berulang – ulang terhadap badan usaha dalam suatu periode tertentu adalah pelanggan yang loyal.

Atribut kedua adalah *purchases across product and service lines*, yakni pelanggan yang loyal tidak hanya membeli satu macam produk saja melainkan juga membeli lini produk atau jasa lain pada badan usaha yang sama.

Atribut ketiga adalah *refers others*, yakni pelanggan yang loyal akan merekomendasikan dan menceritakan hal – hal atau pengalaman positif mengenai produk atau jasa dari badan usaha kepada rekan atau pelanggan lain, agar mereka tidak membeli produk dan jasa dari badan usaha lain.

Atribut keempat adalah *demonstrates an immunity to the full of the full of the competition*, yakni pelanggan yang loyal akan menolak mengakui produk dan jasa badan usaha lain, karena pelanggan tersebut yakin bahwa produk dan jasa badan usaha yang mereka pilih adalah yang terbaik dan berbeda dari produk dan jasa badan usaha lain.

2.9 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Sementara analisis eksternal mencakup faktor peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threat*).

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (peluang dan tantangan), sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu – isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor – faktor internal dan eksternal terdapat pada tabel 2.1 dibawah ini :

Tabel 2.1 Matriks SWOT Kearns

Internal	Eksternal	OPPORTUNITY	TREATH
STRENGTH		<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>

WEAKNESS	<i>Divestment / Investment</i>	<i>Damage Control</i>
-----------------	--------------------------------	-----------------------

Sumber : Hisyam, 1998

Keterangan :

Sel A : *Comparative Advantages*

Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.

Sel B : *Mobilization*

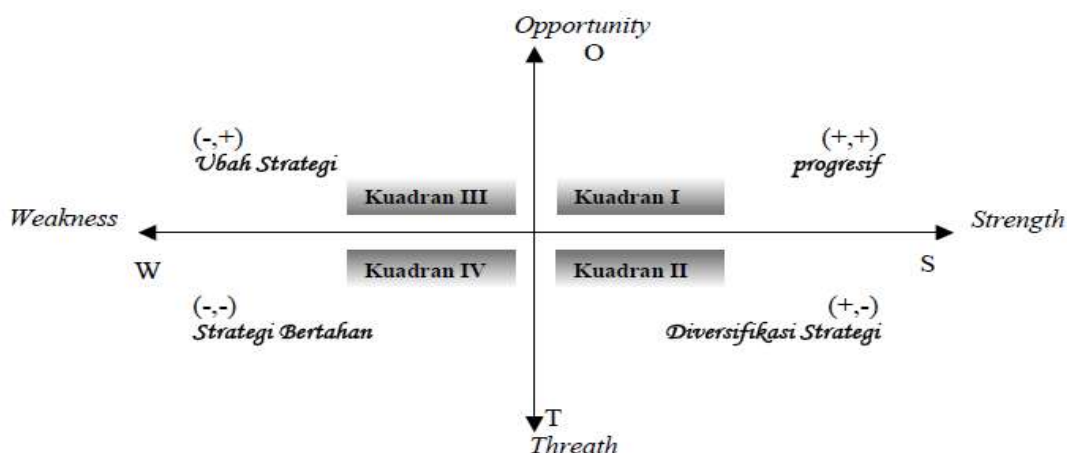
Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunakan ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.

Sel C : *Divestment / Investment*

Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan, namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

Sel D : *Damage Control*

Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *damage control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan terdapat pada grafik analisis SWOT pada gambar 2.1 dibawah ini :



Gambar 2.1 Grafik Analisis SWOT

Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah diversifikasi strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah ubah strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah strategi bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

2.10 Analisis Kuadran

Analisis kuadran digunakan untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan perusahaan. Analisis ini didasarkan pada tingkat harapan dan tingkat persepsi (Supranto, 1997).

A Prioritas Utama	B Pertahankan Prestasi
C Prioritas Rendah	D Berlebihan

Gambar 2.2 Analisis Kuadran

1. Kuadran A

Dianggap sangat mempengaruhi kepuasan *customer* maupun karyawan, namun belum sesuai dengan keinginan sehingga mengecewakan.

2. Kuadran B

Telah wajib dilaksanakan, untuk itu wajib dipertahankan. Dianggap sangat penting dan sangat memuaskan.

3. Kuadran C

Faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi *customer* maupun karyawan, pelaksanaannya biasa – biasa saja. Dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.

4. Kuadran D

Faktor yang mempengaruhi *customer* maupun karyawan, tetapi kurang penting. Dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

2.11 *Seven Tools*

Seven Tools adalah alat – alat bantu yang bermanfaat untuk memetakan lingkup persoalan, menyusun data dalam diagram – diagram agar lebih mudah untuk dipahami, menelusuri berbagai kemungkinan penyebab persoalan dan memperjelas kenyataan atau fenomena yang otentik dalam suatu persoalan.

Kemampuan *seven tools* yang dahsyat dalam mengemukakan fakta atau fenomena inilah yang menyebabkan para pakar dalam setiap proses kegiatan mutu sangat tergantung pada alat – alat bantu ini. Meskipun demikian, keberhasilan dalam menggunakan *seven tools* sangat dipengaruhi oleh seberapa besar pengetahuan pengguna akan alat bantu yang dipakainya. Semakin baik pengetahuan yang dimilikinya, akan semakin tepat dalam memilih alat bantu yang akan digunakan. Itulah sebabnya, ada dua hal pokok yang perlu menjadi pedoman, sebelum menggunakan *seven tools*, yaitu efisien (tepat) dan efektif (benar). Efisien artinya adalah ketepatan dalam memilih alat bantu yang sesuai dengan karakteristik persoalan yang akan dibahas. Sedangkan efektif artinya bahwa penggunaan alat bantu tersebut dilakukan dengan “benar”, sehingga persoalan menjadi lebih jelas, mudah dimengerti, dan memberikan peluang untuk diperbaiki.

Jenis – jenis alat bantu yang tergabung dalam *seven tools* antara lain *checksheet*, *pareto*, *scatter diagram*, *histogram*, *stratifikasi*, grafik, dan *fishbone* (Gaspersz, 2001).

2.11.1 *Fishbone Diagram*

Diagram *fishbone* sering juga disebut istilah diagram ishikawa. Penyebutan diagram ini sebagai diagram ishikawa karena yang mengembangkan model diagram ini adalah Dr. Kaoru Ishikawa pada sekitar tahun 1943 yang merupakan seorang ahli pengendalian kualitas dari Jepang. Penyebutan diagram ini sebagai diagram *fishbone* karena diagram ini bentuknya menyerupai kerangka tulang ikan yang bagian – bagiannya meliputi kepala, sirip, dan duri. Diagram Ishikawa merupakan suatu alat visual untuk mengidentifikasi, mengeksplorasi, dan secara grafik menggambarkan secara detail

semua penyebab yang berhubungan dengan suatu permasalahan. Diagram ini memang berbentuk mirip dengan tulang ikan yang moncong kepalanya menghadap ke kanan. Diagram ini akan menunjukkan sebuah dampak atau akibat dari sebuah permasalahan, dengan berbagai penyebabnya. Efek atau akibat dituliskan sebagai moncong kepala. Sedangkan tulang ikan diisi oleh sebab – sebab sesuai dengan pendekatan permasalahannya. Pada dasarnya diagram sebab-akibat dapat dipergunakan untuk kebutuhan – kebutuhan sebagai berikut (Gaspersz, 2001) :

- Membantu mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah
- Membantu membangkitkan ide – ide untuk solusi suatu masalah
- Membantu dalam penyelidikan atau pencarian fakta lebih lanjut

Suatu tindakan dan langkah *improvement* akan lebih mudah dilakukan jika masalah dan akar penyebab masalah sudah ditemukan. *Fishbone* diagram juga akan mengidentifikasi berbagai sebab potensial dari satu efek atau masalah, dan menganalisis masalah tersebut melalui sesi *brainstorming*. Masalah akan dipecah menjadi sejumlah kategori yang berkaitan, mencakup berbagai kategori sesuai dengan jenis industri yang diteliti. Setiap kategori mempunyai sebab – sebab yang perlu diuraikan melalui sesi *brainstorming*. Diagram sebab akibat digambar untuk mengilustrasikan dengan jelas bermacam – macam penyebab yang mempengaruhi mutu produk melalui pemilihan dan mengembangkan penyebab – penyebabnya. Oleh sebab itu, diagram sebab-akibat yang baik merupakan salah satu yang cocok dengan tujuan, dan tidak memiliki bentuk yang pasti. Yang terpenting adalah diagram sebab-akibat tersebut memenuhi tujuannya (Ishikawa, 1992).

Kategori sebab utama mengorganisasikan sebab sedemikian rupa sehingga masuk akal dengan situasi. Kategori – kategori ini antara lain :

1. Kategori 6M yang biasa digunakan dalam industri manufaktur :
 - a. *Machine* (mesin atau teknologi)
 - b. *Method* (metode atau proses)
 - c. *Material* (termasuk *raw material*, *consumption*, dan informasi)

- d. *Man Power* (tenaga kerja atau pekerjaan fisik) / *MindPower* (pekerjaan pikiran: *kaizen*, saran, dan sebagainya)
- e. *Measurement* (pengukuran atau inspeksi)
- f. *Milieu / Mother Nature*(lingkungan)

2. Kategori 8P yang biasa digunakan dalam industri jasa :

- a. *Product* (produk/jasa)
- b. *Price* (harga)
- c. *Place* (tempat)
- d. *Promotion* (promosi atau hiburan)
- e. *People* (orang)
- f. *Process* (proses)
- g. *Physical Evidence* (bukti fisik)
- h. *Productivity & Quality* (produktivitas dan kualitas)

3. Kategori 5S yang biasa digunakan dalam industri jasa :

- a. *Surroundings* (lingkungan)
- b. *Suppliers* (pemasok)
- c. *Systems* (sistem)
- d. *Skills* (keterampilan)
- e. *Safety* (keselamatan)

Diagram *fishbone* dapat digunakan untuk menganalisis permasalahan baik pada level individu, tim, maupun organisasi. Terdapat banyak kegunaan atau manfaat dari pemakaian *Diagram Fishbone* ini dalam analisis masalah. Manfaat penggunaan diagram *fishbone* tersebut antara lain :

1. Memfokuskan individu, tim, atau organisasi pada permasalahan utama. Penggunaan Diagram Fishbone dalam tim atau organisasi untuk menganalisis permasalahan akan membantu anggota tim dalam memfokuskan permasalahan pada masalah prioritas.
2. Memudahkan dalam mengilustrasikan gambaran singkat permasalahan tim atau organisasi. Diagram Fishbone dapat mengilustrasikan permasalahan utama secara ringkas sehingga tim akan mudah menangkap permasalahan utama.
3. Menentukan kesepakatan mengenai penyebab suatu masalah. Dengan menggunakan teknik brainstorming par anggota tim akan memberikan sumbang saran mengenai penyebab munculnya masalah. Berbagai sumbang saran ini akan didiskusikan untuk menentukan man dari penyebab tersebut yang berhubungan dengan masalah utama termasuk menentukan penyebab yang dominan.
4. Membangun dukungan anggota tim untuk menghasilkan solusi. Setelah ditentukan penyebab dari masalah, langkah untuk menghasilkan solusi akan lebih mudah mendapat dukungan dari anggota lain.
5. Memfokuskan tim pada penyebab masalah. Diagram *fishbone* akan memudahkan anggota tim pada penyebab masalah. Juga dapat dikembangkan lebih lanjut dari setiap penyebab yang telah ditentukan.
6. Memudahkan visualisasi hubungan antara penyebab dengan masalah. Hubungan ini akan terlihat dengan mudah pada diagram *fishbone* yang telah dibuat.
7. Memudahkan tim beserta anggota tim untuk melakukan diskusi menjadikan diskusi lebih terarah pada masalah dan penyebabnya.

2.12 Pengolahan Data

2.12.1 Uji Kecukupan Data

Uji Kecukupan data dilakukan untuk menentukan jumlah data (sampel) minimal yang harus diperoleh untuk dapat mewakili keseluruhan populasi sehingga hasil yang diperoleh bersifat objektif dan bisa dipertanggungjawabkan. Sampel minimal dapat diketahui berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$n = p(1 - p) \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right)^2$$

Di mana :

- n : Jumlah sampel
- p : Proporsi sebenarnya dari populasi
- SE : Sampling Error (kesalahan sampling)
- $Z_{\alpha/2}$: Faktor tingkat keyakinan

Karena besarnya proporsi sampel p tidak diketahui, dan $p(1-p)$ juga tidak diketahui, maka pengujian ini belum dapat dilakukan. Tetapi nilai p selalu diantara 0 sampai 1 dengan nilai p maksimum, maka :

$$f(p) = p - p^2$$

$$\frac{df(p)}{df(p)} = 1 - 2p$$

$$\frac{df(p)}{df(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{df(p)} = 0$$

$$0 = 1 - 2p$$

$$-1 = -2p$$

$$p = 0.5$$

Salah satu cara menentukan besaran sampel yang memenuhi hitungan itu adalah yang dirumuskan oleh Slovin (Tatang, 2011) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

Keterangan :

- n : *number of samples* (jumlah sampel)
- N : *Total population* (jumlah seluruh anggota populasi)

E : *Error tolerance* (toleransi kesalahan; taraf signifikansi; umumnya 0,05 = pangkat dua)

Rumus Slovin ini tentu mempersyaratkan anggota populasi itu diketahui jumlahnya (simbolnya N). Jika populasi tidak diketahui jumlah anggotanya (populasi tak terhingga), maka rumus ini tidak dapat digunakan. Apalagi jika populasinya tidak jelas (tidak diketahui keberadaannya), maka rumus Slovin ini tidak dapat digunakan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perusahaan otobus Maju Lancar yang didirikan oleh Bapak H. Sutrisno sejak tahun 1986, dan selama hampir 30 tahun terus berkembang hingga kini menjadi Perusahaan Otobus terbesar di Gunungkidul. Pada awal berdirinya, PO. Maju Lancar menawarkan layanan bus malam menjalankan 4 unit bus dengan trayek pertama Yogyakarta - Jakarta. Seiring dengan perkembangannya, saat ini PO. Maju Lancar juga memiliki layanan bus pariwisata dengan jumlah armada sekitar 150 unit dan melayani berbagai trayek di Pulau Jawa hingga Pulau Sumatra. Sesuai dengan logo PO. Maju Lancar, yaitu gambar layar yang memiliki filosofi "terus maju", PO. Maju Lancar pun senantiasa mengembangkan diri serta memberikan pelayanan terbaik sehingga terbukti menjadi Perusahaan Otobus yang dipilih dan dipercaya selama bertahun - tahun oleh para penumpang. Objek penelitiannya adalah bagaimana hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan ke empat perspektif *Balanced Scorecard*.

3.2 Identifikasi Masalah

Penelitian ini mengambil studi kasus pada perusahaan otobus Maju Lancar yaitu perusahaan di bidang jasa transportasi. Pada tahap ini dilakukan identifikasi masalah yang ada pada perusahaan, yaitu bagaimana upaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja pada perusahaan tersebut.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah data primer, dimana peneliti memperoleh langsung dari subjek penelitian.

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk menjawab.

b. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian untuk memperoleh data – data yang dibutuhkan secara aktual.

c. Wawancara

Wawancara adalah cara pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung mengenai masalah yang terkait dengan penelitian yang dilakukan, baik konsumen sebagai responden ataupun dengan pihak perusahaan secara langsung.

d. Data Perusahaan

Data perusahaan yang digunakan dalam penelitian meliputi visi, misi, data umum perusahaan, sejarah berdirinya perusahaan, data keuangan perusahaan maupun informasi lainnya.

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data kualitatif dan analisis data kuantitatif. Dalam analisis data kuantitatif, peneliti akan menjelaskan tentang pelayanan purna jual yang termasuk dalam salah satu tolak ukur yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal.

Sedangkan, dalam analisis data kuantitatif, peneliti akan menganalisis data kinerja manajemen berdasarkan masing – masing perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Yang hasilnya akan digunakan sebagai dasar dalam pembuatan kesimpulan tentang pengukuran kinerja pada perusahaan otobus Maju Lancar dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Dalam penelitian ini peneliti lebih banyak memilih menggunakan analisis data kuantitatif dari pada analisis data kualitatif, hal ini dimaksudkan agar hasil yang diperoleh dalam penelitian ini lebih objektif.

3.5 Pengolahan Data

3.5.1 Analisis Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang didapat dari penetapan atau identifikasi terhadap adanya atau tidaknya nilai nominal varian tertentu pada suatu subjeknya. Dalam analisa kualitatif ini akan digunakan untuk menganalisis masalah dengan menggunakan data penelitian verbal yang di hubungkan dengan teori yang ada. Analisis kualitatif ini

dinyatakan dalam bentuk evaluasi untuk menilai kekuatan dan kelemahan layanan purna jual yang dilakukan oleh perusahaan.

3.5.2 Analisa Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang didapat dari penetapan atau identifikasi terhadap variabel – variabel berupa nilai nominal nyata. Analisis kuantitatif adalah analisis yang berbentuk angka. Adapun analisis data kuantitatif yang dilakukan menyangkut empat perspektif, yaitu :

1. Perspektif Keuangan

a. *Profit*

Profit merupakan kemampuan yang dicapai oleh perusahaan dalam satu periode tertentu. Dasar penilaian profitabilitas adalah laporan keuangan perusahaan.

$$Profit = \text{Pendapatan} - (\text{Biaya} + \text{Pajak})$$

b. *Return On Investment (ROI)*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian investasi yang dihasilkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Akiva}}$$

c. *Return Of Equity (ROE)*

Merupakan alat ukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari jumlah modal yang ditanamkan.

d. *Total Asset On Turn Over (TATO)*

Merupakan pengukuran intensitas perusahaan dalam menggunakan aktivitya. Ukuran penggunaan aktiva paling relevan adalah penjualan, karena penjualan penting bagi laba.

$$TATO = \frac{\text{pendapatan}}{\text{total aktiva}}$$

e. *PertumbuhanProfit (Revenue Growth)*

Digunakan untuk melihat seberapa besar pertumbuhan pendapatan perusahaan dibandingkan dengan periode sebelumnya.

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Pendapatant hnt} - \text{pendapatant hnt} - 1}{\text{pendapatant hnt} - 1} \times 100$$

2. Perspektif Pelanggan

a. *Tingkat Kepuasan Pelanggan*

Adalah suatu tolak ukur yang bersifat kualitatif dengan melakukan survey kepada konsumen perusahaan dengan menyebarkan kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang di berikan. Kepuasan pelanggan mengukur rata – rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Nilai yang diberikan adalah :

1. Sangat Tidak Puas
2. Tidak Puas
3. Cukup
4. Puas
5. Sangat Puas

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Adapun ukuran - ukuran yang digunakan dalam pengukuran perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut :

a. Perkembangan Inovasi Produk

Proses inovasi, meliputi inovasi pembaharuan dalam memperoleh nilai harga operasi tiket penumpang tiap tahunnya. Indikator pengembangan produk diperoleh dari perbandingan produk baru dalam dua periode.

$$\text{Perkembangan Inovasi} = \frac{\text{produk hnt} - \text{produk hnt} - 1}{\text{produk hnt} - 1} \times 100\%$$

b. Produk Cacat

Indikator peningkatan kualitas produk memberikan informasi mengenai jumlah produk cacat yang ada.

$$\text{Produk Cacat} = \frac{\text{Produk cacat thn } t - \text{produk cacat thn } t - 1}{\text{produk cacat thn } t - 1}$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Adapun ukuran – ukuran yang digunakan dalam pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai berikut :

a. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan tingkat efektifitas dan efisiensi kinerja dari perusahaan dalam periode tertentu.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{lababersi } h}{\text{Jumla } h\text{Karyawan}}$$

b. Tingkat Retensi Karyawan

Merupakan gambaran mengenai kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{TotalKaryawanKeluar}}{\text{TotalKaryawan}}$$

c. Tingkat Kepuasan Karyawan

Penilaian dilakukan dengan survei menggunakan penyebaran kuesioner terhadap karyawan. Kepuasan karyawan mengukur rata – rata kepuasan karyawan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan.

1 : sangat tidak puas

2 : tidak puas

3 : cukup

4 : puas

5 : sangat puas

3.6 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menguji semua item atau pertanyaan dalam kuesioner yang berguna untuk mengukur kehandalan dan kemantapan alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dari suatu instrument (Arikunto, 2002). Validitas yang tinggi berarti mempunyai varian kesalahan yang kecil, sehingga memberikan keyakinan bahwa data yang terkumpul merupakan data yang dapat dipercaya.

Dalam penelitian uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan masing – masing pertanyaan dengan jumlah skor untuk masing – masing variabel. Menurut Azwar (2000) besarnya koefisien dengan produk momen yang dapat dikatakan valid berkisar pada angka korelasi diatas 0,3. Maka semakin mendekati angka 1, angka korelasi semakin baik. Sedangkan produk momen di hitung dengan formulasi :

$$r_{xy} = \frac{n (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum(X)^2)][n \sum Y^2 - (\sum(Y)^2]}}$$

Di mana :

- r : Koefisien korelasi (r-hitung)
- X : Hasil skor butir
- Y : Hasil skor total
- XY : Hasil skor kali butir dengan skor total
- n : jumlah sampel

Pengujian validitas pada taraf signifikan yang digunakan adalah $(\alpha) = 5\%$ (Umar, 2000) yaitu :

1. Apabila r-hitung $>$ r-table maka kuesioner dinyatakan valid.
2. Apabila r-hitung $<$ r-table maka kuesioner dinyatakan tidak valid.

3.7 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar – benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut dan sebaliknya jika reliabilitas pengukur tersebut rendah, maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala. Teknik pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis yang dikembangkan oleh *Cronbach Alpha*, dengan rumus sebagai berikut : (Imam Ghazali, 2001)

a. Koefisien *Cronbach's Alpha*

Menghitung koefisien *Cronbach's Alpha* menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r_{1-i} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_{1-i}}{\sigma_{Total}} \right)$$

Keterangan :

r : koefisien reliabilitas

K : jumlah item variable

$\sum S b$: jumlah semua variable

$\sum S 2total$: varian total

Dengan ketentuan sebagai berikut (Nunnally dalam Ghozali, 2001:140) :

1. Jika koefisien *Alpha* (α) < 0,6 maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel.
2. Jika koefisien *Alpha* (α) > 0,6 maka butir pertanyaan dinyatakan reliabel.

3.8 Tahap Akhir

Tahap ini merupakan tahap akhir dari penelitian yang terdiri atas :

3.8.1 Perancangan Alternatif Strategi Berdasarkan Balanced Scorecard dan SWOT Sebagai pendukung

Perancangan alternatif strategi merupakan bentuk rekomendasi dari permasalahan yang ada dengan mengacu pada faktor utama atau yang paling berpengaruh terhadap tingkat kepuasan dan loyalitas *customer*.

3.8.2 Analisa dan Interpretasi Data

Melakukan analisa dan interpretasi terhadap pengolahan data yang telah dilakukan sehingga sampai pada suatu interpretasi usulan alternatif strategi yang dapat digunakan untuk membangun loyalitas *customer* PO. Maju Lancar.

3.8.3 Fishbone Diagram

Fishbone Diagramakan mengidentifikasi berbagai sebab potensial dari satu efek atau masalah, dan menganalisis masalah tersebut melalui *brainstorming*. Masalah akan dipecah menjadi sejumlah kategori yang berkaitan. Setiap kategori mempunyai sebab – sebab yang perlu diuraikan melalui *brainstorming*.

3.8.4 Pemilihan Alternatif Strategi dengan metode SWOT

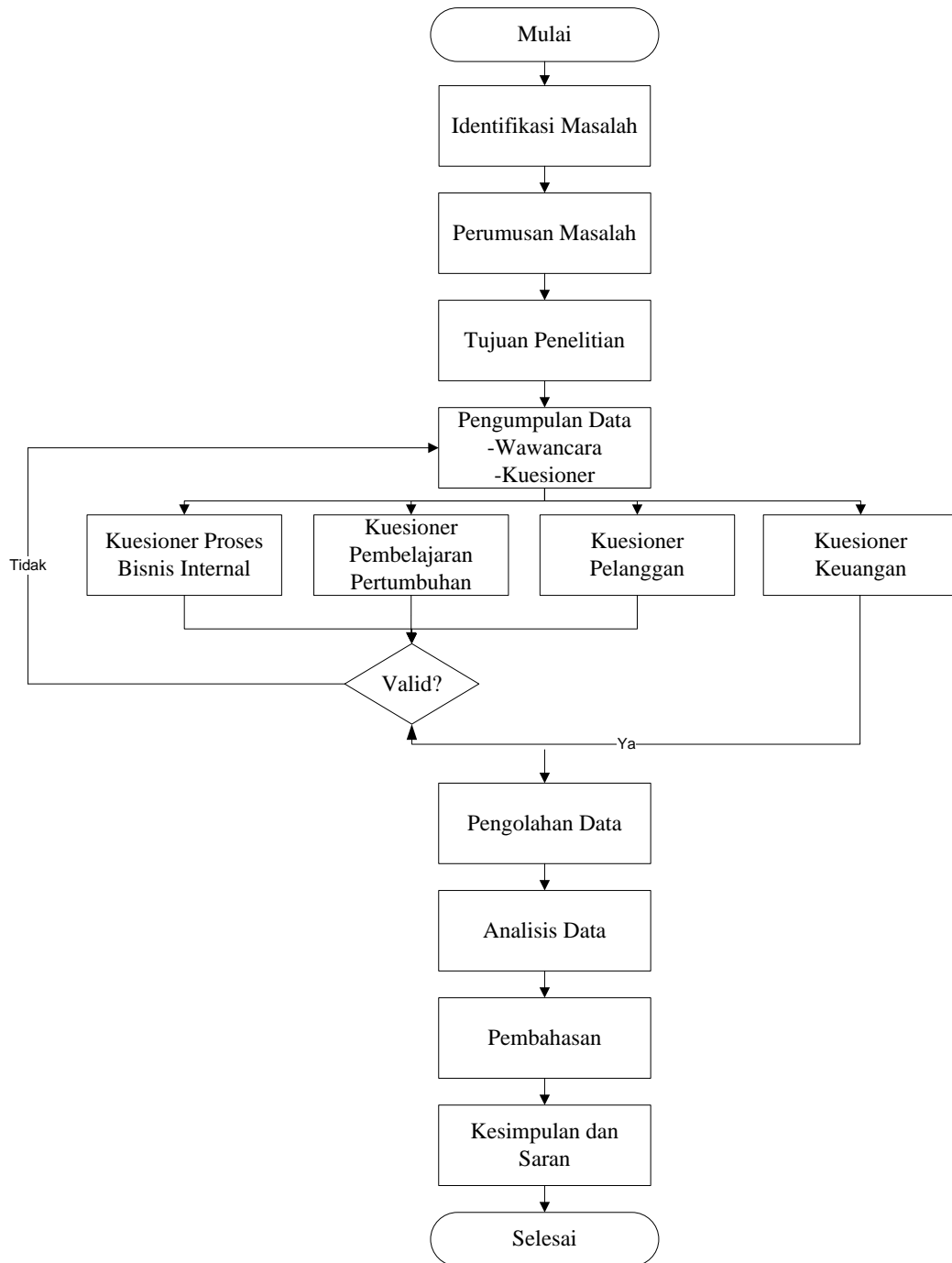
Kumpulan strategi merupakan satu kesatuan untuk mensukseskan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Maka dari itu, dipilih alternative strategi agar perusahaan fokus dengan upaya utama yang harus dilakukan.

3.8.5 Analisis SWOT

Setelah didapatkan hasil evaluasi dan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, kemudiandilakukan analisis SWOT dari hasil tersebut. Sehingga diketahui faktor internal yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki perusahaan, serta faktor eksternal perusahaan yaitu dari peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threath*). Kemudian dilakukan pemberian skor atau nilai dari hasil pembobotan dan *rating* yang dilakukan peneliti bersama *brand manager* PO. Maju Lancar. Setelah itu dibuat matrik diagram analisis SWOT untuk menghasilkan rancangan strategi SO (*strength, opportunity*), ST (*strength, threath*), WO (*weakness, opportunity*), dan WT (*weakness, threath*). Skor atau nilai yang didapat pada masing – masing faktor internal dan eksternal diolah menjadi grafik analisis SWOT, yang kemudian hasil dari grafik tersebut menjadi usulan alternatif rancangan strategi yang paling baik dan utama harus diterapkan oleh PO. Maju Lancar.

3.9 Alur Penelitian

Untuk mempermudah memahami permasalahan yang terjadi, maka dibuat suatu kerangka pemecahan masalah. Diagram alir yang memuat kerangka pemecahan masalah terlihat pada gambar 3.1 berikut ini :



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Otobus yang satu ini sangat identik dengan trayek Wonosari – Jakarta. Karena memang sejarah PO Maju Lancar ini berawal dari wilayah Gunungkidul, yang kemudian merambah hingga membuka kawasan Jakarta dan terus ke wilayah lain.

PO Maju Lancar sendiri didirikan oleh Bapak H. Sutrisno dan Ibu Hj. Sri Hartati pada tahun 1986. Diawal pendirian PO Maju Lancar hanya bermodalkan dua unit bus saja. Dengan dua bus ini PO Maju Lancar hanya melayani trayek Antar Kota Dalam Propinsi (AKDP) Wonosari – Yogyakarta maupun sebaliknya.

Berkat usaha keras dan tekad, Pak Tris panggilan akrab H. Sutrisno mulai mengembangkan PO Maju Lancar dengan membuka trayek Antar Kota Antar Provinsi (AKAP). Pembukaan trayek AKAP PO Maju Lancar ini dimulai pada tahun 1991 dengan bermodalkan 4 unit bus saja.

PO Maju Lancar sangat jeli membidik peluang di wilayah Gunungkidul sebagai kantong perantau ke kawasan Jabodetabek dan sekitarnya. Sehingga trayek AKAP pertama PO Maju Lancar yang dibuka adalah Wonosari – Jakarta maupun sebaliknya. Dan ternyata usaha kerasnya, PO Maju Lancar mulai menuai kesuksesan dari trayek Wonosari – Jakarta ini.

Guna meningkatkan pelayanan kepada penumpang, PO Maju Lancar terus memperbaiki diri, termasuk menambah jumlah armada bus yang dimilikinya. Mulai dari tahun 1998 hingga awal 2000-an. PO yang khas dengan warna hijaunya ini meningkatkan jumlah armada busnya hingga 64 unit.

Perjalanan sejarah PO Maju Lancar ini tidak selamanya mulus. Pernah juga diterpa permasalahan pasang surut seperti yang dirasakan perusahaan transportasi lainnya. Pada krisis moneter 1998, PO Maju Lancar mengalami kerugian yang tidaklah sedikit.

Krisis moneter berdampak pada penurunan jumlah penumpang secara drastis. Termasuk pelanggan bus kebanggaan masyarakat Gunungkidul ini. Namun berkat usaha keras H. Sutrisno dan putra – putrinya, PO Maju Lancar mulai melalui krisis dan terus berkembang hingga saat ini.

Perkembangan PO Maju Lancar mulailah pesat setelah era krisis moneter selesai dan terus menambah trayeknya ke berbagai wilayah lainnya. Bahkan kini armada bus PO Maju Lancar terus bertambah hingga sekitar 140-an unit. Dan sejarah PO Maju Lancar

pun terus berlanjut hingga kini menjadi salah satu perusahaan otobus terbaik di Indonesia. Kini PO Maju Lancar terus meningkatkan kualitas layanannya dan menyediakan berbagai kelas layanannya hingga kelas VIP dan Eksekutif. Di kelas ini harga tiket dibanderol sekitar Rp. 170.000,00 hingga Rp. 250.000,00 dengan berbagai macam fasilitas seperti AC, bantal, *dispenser*, *charger*, *reclining seat*, selimut, toilet, TV, dan lainnya. Tidak hanya melayani trayek AKAP dan AKDP, PO Maju Lancar juga melayani pesanan bus untuk pariwisata. Bahkan PO yang satu ini memiliki divisi khusus untuk melayani pariwisata. Dan tentu saja tersedia unit – unit khusus yang dipersiapkan untuk pariwisata.

4.2 Visi dan Misi Perusahaan

4.2.1 Visi Perusahaan

Visi dari PO Maju Lancar :

Menjadi perusahaan jasa transportasi terbaik Nasional dan menjadikan Maju Lancar pilihan utama masyarakat Indonesia terutama masyarakat Gunungkidul.

4.2.2 Misi Perusahaan

Untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan, maka PO Maju Lancar menetapkan misi sebagai berikut :

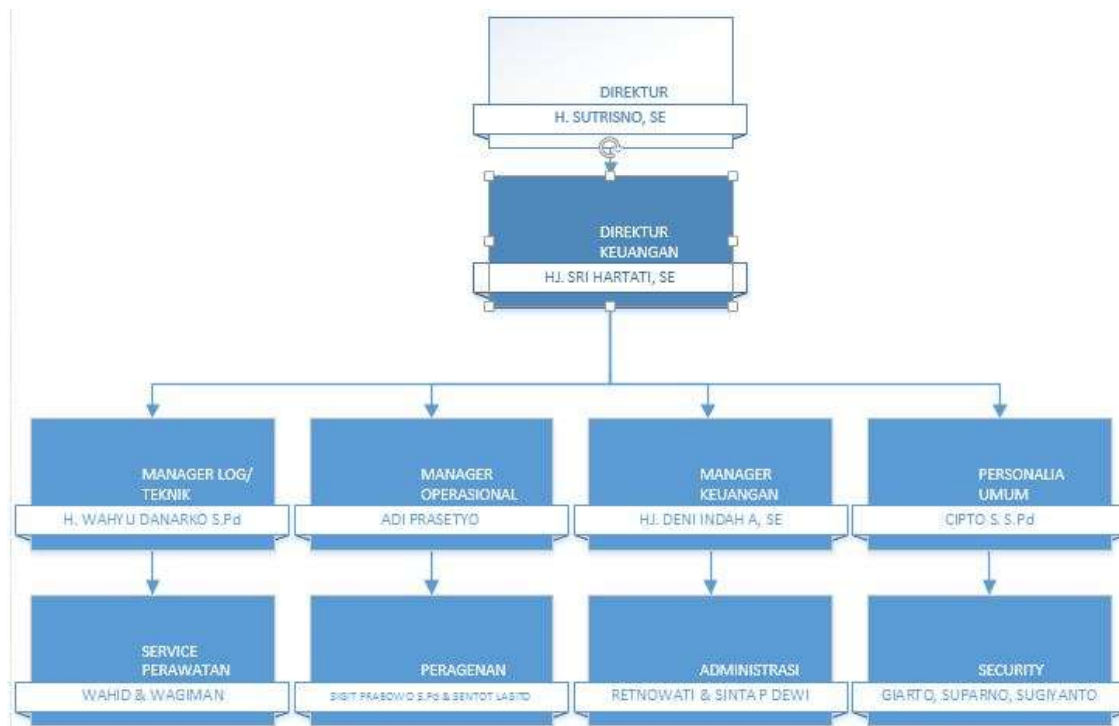
Memberikan pelayanan terbaik kepada setiap pelanggan.

Menyediakan fasilitas lengkap serta armada bus yang memadai dan berkualitas.

Melakukan inovasi serta evaluasi terhadap layanan jasa transportasi secara rutin dan berkala.

4.3 Struktur Organisasi

Berikut ini merupakan struktur organisasi PO Maju Lancar Wonosari terdapat pada gambar 4.1 di bawah ini :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PO Maju Lancar Wonosari

4.4 Penentuan Jumlah Responden

Dalam keputusan pengambilan jumlah responden *customer* PO Maju Lancar dilakukan uji kecukupan data untuk menentukan jumlah responden yang diambil sudah mencukupi atau tidak untuk mewakili suatu populasi. Dengan menggunakan tingkat kepercayaan 90% dan tingkat ketelitian (α) 10% = 0.1 ; $\alpha/2 = 0.05$; $Z_{\alpha/2} = 1.645$ (lihat tabel) dengan perhitungan rumus sebagai berikut :

$$n = p(1 - p) \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2$$

Di mana :

n : Jumlah sampel

p : Proporsi sebenarnya dari populasi

SE : *Sampling error* (kesalahan *sampling*)

$Z_{\alpha/2}$: Faktor tingkat keyakinan

Dikarenakan besarnya proporsi sampel p tidak diketahui, dan $p(1-p)$ juga tidak diketahui, maka pengujian ini belum dapat dilakukan. Tetapi nilai p selalu diantara 0 sampai 1 dengan nilai p maksimum, maka :

$$f(p) = p - p^2$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} = 1 - 2p$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{d(p)} = 0$$

$$0 = 1 - 2p$$

$$-1 = -2p$$

$$p = 0,5$$

Dengan besarnya p ditetapkan dengan angka 0,5 dan menggunakan *standart error* 10% dan tingkat kepercayaan 90% ($Z_{\alpha/2} = 1,645$; $\alpha=10\%$) maka perhitungannya sebagai berikut :

$$n = p(1 - p) \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2$$

$$n = 0,5(1 - 0,5) \left[\frac{1,645}{0,1} \right]^2$$

$$n = 0,25 \times 270,602$$

$$n = 67,650 \approx 68$$

Berdasarkan perhitungan diketahui jumlah minimal responden sebesar 68, maka dari itu peneliti mengambil responden sebanyak 70 *customer* untuk disebarkan kuesioner.

Untuk pengambilan jumlah responden pada karyawan PO Maju Lancar dilakukan uji kecukupan data. Jumlah populasi karyawan (N) sebanyak 210, sehingga penulis menggunakan tingkat toleransi kesalahan 10% dan tingkat kepercayaan 90% dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{(1 + N \times e^2)}$$

dimana : n = jumlah sampel

N = jumlah seluruh anggota populasi

e = toleransi tingkat kesalahan

Berikut ini adalah uji kecukupan data untuk mencari ukuran sampel untuk karyawan :

$$n = \frac{210}{(1 + 210 \times 0,10^2)}$$

$$n = \frac{210}{3,06}$$

$$n = 67,741 \approx 68$$

Berdasarkan perhitungan diketahui jumlah minimal responden sebesar 68, maka dari itu penelitian mengambil responden sebanyak 70 karyawan untuk disebarakan kuesioner.

4.5 Pengambilan Data

Pengambilan data dilakukan secara acak terhadap pengguna layanan jasa PO Maju Lancar trayek Yogyakarta – Semarang sebanyak 70 *customer*. Dari 70 kuesioner penelitian yang disebarakan kepada *customer* PO Maju Lancar sebanyak 70 kuesioner kembali dan dinyatakan sah atau tidak cacat.

Data kuesioner kedua diambil dari karyawan PO Maju Lancar sebanyak 70 karyawan. Dari kuesioner penelitian yang disebarakan kepada karyawan PO Maju Lancar sebanyak 70 kuesioner kembali dan dinyatakan sah atau tidak cacat.

4.6 Pengolahan Data

4.6.1 Data Kuesioner

Berikut merupakan kuesioner yang akan diuji menggunakan SPSS *version* 16.0 *for Windows* antara lain :

- 1) Kuesioner perspektif pelanggan :
 - a. Kuesioner tingkat kepuasan dan kepentingan *customer*
 - b. Kuesioner tingkat loyalitas *customer*
- 2) Kuesioner perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan :
 - a. Kuesioner tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan
- 3) Kuesioner proses bisnis internal :
 - a. Kuesioner sistem pelayanan

A. Uji Validitas Butir Kuesioner

- 1) Uji validitas butir kuesioner (*pre-sampling*)
 - a. Uji *pre-sampling* perspektif pelanggan.

Uji *pre-sampling* perspektif pelanggan ini disebarakan kepada 30 responden/*customer* untuk menguji kevalidan kuesioner.

- Uji *pre-sampling* tingkat kepuasan *customer*

Berdasarkan dari perhitungan dapat diketahui semua r hasil lebih besar dari r tabel. Ini berarti bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Hasil perhitungan uji validitas *pre-sampling* tingkat kepuasan *customer* dapat dilihat pada tabel Lampiran 4.1.

- Uji *pre-sampling* tingkat kepentingan *customer*

Berdasarkan dari perhitungan dapat diketahui semua r hasil lebih besar dari r tabel. Ini berarti bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Hasil perhitungan uji validitas *pre-sampling* tingkat kepentingan *customer* dapat dilihat pada tabel Lampiran 4.2.

- Uji *pre-sampling* tingkat loyalitas *customer*

Berdasarkan dari perhitungan dapat diketahui semua r hasil lebih besar dari r tabel. Ini berarti bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Hasil perhitungan uji validitas *pre-sampling* tingkat loyalitas *customer* dapat dilihat pada tabel Lampiran 4.3.

b. Uji *pre-sampling* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Uji *pre-sampling* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini disebarakan kepada 30 responden/karyawan untuk menguji kevalidan kuesioner.

- Uji *pre-sampling* tingkat kepuasan karyawan

Berdasarkan dari perhitungan dapat diketahui semua r hasil lebih besar dari r tabel. Ini berarti bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Hasil perhitungan uji validitas *pre-sampling* tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel Lampiran 4.4.

- Uji *pre-sampling* tingkat kepentingan karyawan

Berdasarkan dari perhitungan dapat diketahui semua r hasil lebih besar dari r tabel. Ini berarti bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Hasil perhitungan uji validitas *pre-sampling* tingkat kepentingan karyawan dapat dilihat pada tabel Lampiran 4.5.

c. Uji *pre-sampling* perspektif proses bisnis internal

Uji *pre-sampling* perspektif proses bisnis internal ini disebarakan kepada 30 responden/karyawan untuk menguji kevalidan kuesioner.

- Uji *pre-sampling* sistem pelayanan

Berdasarkan dari perhitungan dapat diketahui semua r hasil lebih besar dari r tabel. Ini berarti bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Hasil perhitungan uji validitas *pre-sampling* sistem pelayanan dapat dilihat pada tabel Lampiran 4.6.

2) Uji validitas butir kuesioner (*sampling*)

- a. Uji validitas perspektif pelanggan

Uji perspektif pelanggan ini disebarkan kepada 70 responden/*customer* untuk menguji kevalidan kuesioner.

- Uji validitas tingkat kepuasan *customer*

Berdasarkan dari perhitungan dapat diketahui semua r hasil lebih besar dari r tabel. Ini berarti bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Hasil perhitungan uji validitas kriteria tingkat kepuasan *customer* dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini :

Tabel 4.1 Uji Validitas Tingkat Kepuasan *Customer*

Kriteria	R Hitung	R Tabel	Keterangan
<i>Tangibility_1</i>	0,701**	0,235	Valid
<i>Tangibility_2</i>	0,714**	0,235	Valid
<i>Tangibility_3</i>	0,672**	0,235	Valid
<i>Tangibility_4</i>	0,620**	0,235	Valid
<i>Tangibility_5</i>	0,513**	0,235	Valid
<i>Tangibility_6</i>	0,748**	0,235	Valid
<i>Tangibility_7</i>	0,694**	0,235	Valid
<i>Reliability_1</i>	0,481**	0,235	Valid
<i>Reliability_2</i>	0,600**	0,235	Valid
<i>Reliability_3</i>	0,590**	0,235	Valid
<i>Reliability_4</i>	0,328**	0,235	Valid
<i>Responsiveness_1</i>	0,528**	0,235	Valid
<i>Responsiveness_2</i>	0,566**	0,235	Valid
<i>Responsiveness_3</i>	0,501**	0,235	Valid
<i>Assurance_1</i>	0,645**	0,235	Valid
<i>Assurance_2</i>	0,582**	0,235	Valid
<i>Assurance_3</i>	0,507**	0,235	Valid
<i>Empathy_1</i>	0,568**	0,235	Valid
<i>Empathy_2</i>	0,506**	0,235	Valid
<i>Empathy_3</i>	0,497**	0,235	Valid

- Uji validitas tingkat kepentingan *customer*

Berdasarkan dari perhitungan dapat diketahui semua r hasil lebih besar dari r tabel. Ini berarti bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Hasil perhitungan uji validitas kriteria tingkat kepentingan *customer* dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini :

Tabel 4.2 Uji Validitas Tingkat Kepentingan *Customer*

Kriteria	R Hitung	R Tabel	Keterangan
<i>Tangibility_1</i>	0,764**	0,235	Valid
<i>Tangibility_2</i>	0,798**	0,235	Valid
<i>Tangibility_3</i>	0,797**	0,235	Valid
<i>Tangibility_4</i>	0,675**	0,235	Valid
<i>Tangibility_5</i>	0,421**	0,235	Valid
<i>Tangibility_6</i>	0,609**	0,235	Valid
<i>Tangibility_7</i>	0,674**	0,235	Valid
<i>Reliability_1</i>	0,624**	0,235	Valid
<i>Reliability_2</i>	0,548**	0,235	Valid
<i>Reliability_3</i>	0,604**	0,235	Valid
<i>Reliability_4</i>	0,431**	0,235	Valid
<i>Responsiveness_1</i>	0,481**	0,235	Valid
<i>Responsiveness_2</i>	0,485**	0,235	Valid
<i>Responsiveness_3</i>	0,450**	0,235	Valid
<i>Assurance_1</i>	0,300**	0,235	Valid
<i>Assurance_2</i>	0,322**	0,235	Valid
<i>Assurance_3</i>	0,330**	0,235	Valid
<i>Empathy_1</i>	0,428**	0,235	Valid
<i>Empathy_2</i>	0,367**	0,235	Valid
<i>Empathy_3</i>	0,307**	0,235	Valid

- Uji validitas tingkat loyalitas *customer*

Berdasarkan dari perhitungan dapat diketahui semua r hasil lebih besar dari r tabel. Ini berarti bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Hasil perhitungan uji validitas kriteria tingkat loyalitas *customer* dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini :

Tabel 4.3 Uji Validitas Tingkat Loyalitas *Customer*

Kriteria	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Loyalitas_1	0,820**	0,235	Valid
Loyalitas_2	0,812**	0,235	Valid
Loyalitas_3	0,873**	0,235	Valid
Loyalitas_4	0,820**	0,235	Valid
Loyalitas_5	0,791**	0,235	Valid

b. Uji validitas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Uji *pre-sampling* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini disebarkan kepada 70 responden atau karyawan untuk menguji kevalidan kuesioner.

- Uji validitas tingkat kepuasan karyawan

Berdasarkan dari perhitungan dapat diketahui semua r hasil lebih besar dari r tabel. Ini berarti bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Hasil perhitungan uji validitas kriteria tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini :

Tabel 4.4 Uji Validitas Tingkat Kepuasan Karyawan

Kriteria	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kebijakan_1	0,594**	0,235	Valid
Kebijakan_2	0,571**	0,235	Valid
Kebijakan_3	0,480**	0,235	Valid
Pengawasan_1	0,396**	0,235	Valid
Pengawasan_2	0,440**	0,235	Valid
Kondisi_1	0,515**	0,235	Valid
Kondisi_2	0,618**	0,235	Valid
Kondisi_3	0,617**	0,235	Valid
Kondisi_4	0,410**	0,235	Valid
Kehidupan.pribadi_1	0,346**	0,235	Valid
Kehidupan.pribadi_2	0,508**	0,235	Valid
Hubungan_1	0,351**	0,235	Valid
Hubungan_2	0,344**	0,235	Valid
Gaji_1	0,313**	0,235	Valid
Gaji_2	0,250**	0,235	Valid
Gaji_3	0,260**	0,235	Valid
Keamanan_1	0,283**	0,235	Valid
Keamanan_2	0,296**	0,235	Valid
Keamanan_3	0,338**	0,235	Valid
Prestasi_1	0,247**	0,235	Valid

Prestasi_2	0,420**	0,235	Valid
Prestasi_3	0,380**	0,235	Valid
Pengakuan_1	0,495**	0,235	Valid
Pengakuan_2	0,465**	0,235	Valid
Pengakuan_3	0,363**	0,235	Valid
Pertumbuhan_1	0,347**	0,235	Valid
Pertumbuhan_2	0,302**	0,235	Valid
Tanggung jawab_1	0,315**	0,235	Valid
Tanggung jawab_2	0,241**	0,235	Valid
Kemajuan_1	0,271**	0,235	Valid
Kemajuan_2	0,309**	0,235	Valid
Kemajuan_3	0,350**	0,235	Valid
Pekerjaan_1	0,341**	0,235	Valid
Pekerjaan_2	0,318**	0,235	Valid

- Uji validitas tingkat kepentingan karyawan

Berdasarkan dari perhitungan dapat diketahui semua r hasil lebih besar dari r tabel. Ini berarti bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Hasil perhitungan uji validitas kriteria tingkat kepentingan karyawan dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini :

Tabel 4.5 Uji Validitas Tingkat Kepentingan Karyawan

Kriteria	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kebijakan_1	0,256**	0,235	Valid
Kebijakan_2	0,277**	0,235	Valid
Kebijakan_3	0,367**	0,235	Valid
Pengawasan_1	0,245**	0,235	Valid
Pengawasan_2	0,304**	0,235	Valid
Kondisi_1	0,338**	0,235	Valid
Kondisi_2	0,428**	0,235	Valid
Kondisi_3	0,436**	0,235	Valid
Kondisi_4	0,240**	0,235	Valid
kehidupan.pribadi_1	0,314**	0,235	Valid
kehidupan.pribadi_2	0,245**	0,235	Valid
Hubungan_1	0,532**	0,235	Valid
Hubungan_2	0,434**	0,235	Valid
Gaji_1	0,296**	0,235	Valid
Gaji_2	0,339**	0,235	Valid
Gaji_3	0,253**	0,235	Valid
Keamanan_1	0,279**	0,235	Valid
Keamanan_2	0,302**	0,235	Valid

Keamanan_3	0,329**	0,235	Valid
Prestasi_1	0,445**	0,235	Valid
Prestasi_2	0,344**	0,235	Valid
Prestasi_3	0,350**	0,235	Valid
Pengakuan_1	0,545**	0,235	Valid
Pengakuan_2	0,460**	0,235	Valid
Pengakuan_3	0,371**	0,235	Valid
Pertumbuhan_1	0,344**	0,235	Valid
Pertumbuhan_2	0,323**	0,235	Valid
Tanggung jawab_1	0,328**	0,235	Valid
Tanggung jawab_2	0,325**	0,235	Valid
Kemajuan_1	0,313**	0,235	Valid
Kemajuan_2	0,539**	0,235	Valid
Kemajuan_3	0,370**	0,235	Valid
Pekerjaan_1	0,358**	0,235	Valid
Pekerjaan_2	0,306**	0,235	Valid

c. Uji validitas perspektif proses bisnis internal

Uji *pre-sampling* perspektif proses bisnis internal ini disebarkan kepada 70 responden/karyawan untuk menguji kevalidan kuesioner.

- Uji validitas sistem pelayanan

Berdasarkan dari perhitungan dapat diketahui semua r hasil lebih besar dari r tabel. Ini berarti bahwa semua butir pertanyaan tersebut valid. Hasil perhitungan uji validitas kriteria sistem pelayanan dapat dilihat pada tabel 4.6 di bawah ini .:

Tabel 4.6 Uji Validitas Tingkat Sistem Pelayanan Perusahaan

Kriteria	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Standar_1	0,384**	0,235	Valid
Standar_2	0,462**	0,235	Valid
Standar_3	0,475**	0,235	Valid
Standar_4	0,392**	0,235	Valid
Prosedur_1	0,438**	0,235	Valid
Prosedur_2	0,445**	0,235	Valid
Prosedur_3	0,563**	0,235	Valid
Prosedur_4	0,546**	0,235	Valid
Prosedur_5	0,430**	0,235	Valid
Prosedur_6	0,366**	0,235	Valid
SDM_1	0,625**	0,235	Valid
SDM_2	0,538**	0,235	Valid

SDM_3	0,249**	0,235	Valid
Sarana_1	0,540**	0,235	Valid
Sarana_2	0,380**	0,235	Valid
Sarana_3	0,418**	0,235	Valid

B. Uji Realibilitas Butir Kuesioner

1) Uji realibilitas butir kuesioner (*pre-sampling*)

a. Uji *pre-sampling* perspektif pelanggan

- Uji *pre-sampling* tingkat kepuasan *customer*

Pada uji realibilitas bagian kepuasan *customer* dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada sudah reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian ini, kuesioner untuk *customer* sudah layak untuk disebarakan. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel Lampiran 4.7.

- Uji *pre-sampling* tingkat kepentingan *customer*

Pada uji realibilitas bagian kepentingan *customer* dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada sudah reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian ini, kuesioner untuk *customer* sudah layak untuk disebarakan. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel Lampiran 4.8.

- Uji *pre-sampling* tingkat loyalitas *customer*

Pada uji realibilitas bagian loyalitas *customer* dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada sudah reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian ini, kuesioner untuk *customer* sudah layak untuk disebarakan. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel Lampiran 4.9.

b. Uji *pre-sampling* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

- Uji *pre-sampling* tingkat kepuasan karyawan

Pada uji realibilitas bagian kepuasan karyawan dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada sudah reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian ini, kuesioner untuk *customer* sudah layak

untuk disebarikan. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel Lampiran 4.10.

- Uji *pre-sampling* tingkat kepentingan karyawan

Pada uji realibilitas bagian kepentingan karyawan dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada sudah reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian ini, kuesioner untuk *customer* sudah layak untuk disebarikan. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel Lampiran 4.11.

c. Uji *pre-sampling* perspektif bisnis internal

- Uji *pre-sampling* tingkat sistem pelayanan

Pada uji realibilitas bagian sistem pelayanan dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada sudah reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian ini, kuesioner untuk *customer* sudah layak untuk disebarikan. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel Lampiran 4.12.

2) Uji Realibilitas butir kuesioner (sampling)

a. Uji realibilitas perspektif pelanggan

- Uji reliabilitas tingkat kepuasan *customer*

Pada uji realibilitas bagian kepuasan *customer* dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada sudah reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian ini, kuesioner untuk *customer* sudah layak untuk disebarikan. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.7 di bawah ini :

Tabel 4.7 Uji Realibilitas Tingkat Kepuasan *Customer*

Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
<i>Tangibility</i>	0,925	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Reliability</i>	0,714	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Responsiveness</i>	0,876	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Assurance</i>	0,824	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Empathy</i>	0,871	$\geq 0,60$	Realibel

- Uji realibilitas tingkat kepentingan *customer*

Pada uji realibilitas bagian kepentingan *customer* dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada sudah reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian ini, kuesioner untuk *customer* sudah layak untuk disebar. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah ini :

Tabel 4.8 Uji Realibilitas Tingkat Kepentingan *Customer*

Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
<i>Tangibility</i>	0,898	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Reliability</i>	0,829	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Responsiveness</i>	0,784	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Assurance</i>	0,717	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Empathy</i>	0,764	$\geq 0,60$	Realibel

- Uji realibilitas tingkat loyalitas *customer*

Pada uji realibilitas bagian loyalitas *customer* dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada sudah reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian ini, kuesioner untuk *customer* sudah layak untuk disebar. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah ini :

Tabel 4.9 Uji Realibilitas Tingkat Loyalitas *Customer*

Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
<i>Makes regular repeat purchases</i> <i>Purchases across product and service lines</i> <i>Refers Other</i> <i>Demonstrates an Immunity To The Pull of The Competition</i>	0,877	$\geq 0,60$	Realibel

b. Uji reliabilitas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

- Uji reliabilitas tingkat kepuasan karyawan
 Pada uji realibilitas bagian kepuasan karyawan dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada sudah reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian ini,

kuesioner untuk *customer* sudah layak untuk disebarakan. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.10 di bawah ini :

Tabel 4.10 Uji Reliabilitas Tingkat Kepuasan Karyawan

Dimensi	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Kebijakan administrasi perusahaan	0,801	$\geq 0,60$	Realibel
Pengawasan	0,908	$\geq 0,60$	Realibel
Kondisi kerja	0,854	$\geq 0,60$	Realibel
Hubungan antar pribadi	0,804	$\geq 0,60$	Realibel
Gaji (<i>salary</i>)	0,689	$\geq 0,60$	Realibel
Keamanan kerja	0,608	$\geq 0,60$	Realibel
Kehidupan pribadi	0,812	$\geq 0,60$	Realibel
Prestasi (<i>achievement</i>)	0,863	$\geq 0,60$	Realibel
Pangakuan (<i>recognition</i>)	0,859	$\geq 0,60$	Realibel
Pertumbuhan (<i>growth</i>)	0,876	$\geq 0,60$	Realibel
Tanggung jawab (<i>responsibility</i>)	0,650	$\geq 0,60$	Realibel
Kemajuan / promosi	0,640	$\geq 0,60$	Realibel
Pekerjaan itu sendiri	0,693	$\geq 0,60$	Realibel

- Uji reliabilitas tingkat kepentingan karyawan

Pada uji realibilitas bagian kepentingan karyawan dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada sudah reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian ini, kuesioner untuk *customer* sudah layak untuk disebarakan. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini :

Tabel 4.11 Uji Reliabilitas Tingkat Kepentingan Karyawan

Dimensi	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Kebijakan administrasi perusahaan	0,746	$\geq 0,60$	Realibel
Pengawasan	0,882	$\geq 0,60$	Realibel
Kondisi kerja	0,716	$\geq 0,60$	Realibel
Hubungan antar pribadi	0,685	$\geq 0,60$	Realibel
Gaji (<i>salary</i>)	0,611	$\geq 0,60$	Realibel
Keamanan kerja	0,621	$\geq 0,60$	Realibel
Kehidupan pribadi	0,862	$\geq 0,60$	Realibel
Prestasi (<i>achievement</i>)	0,844	$\geq 0,60$	Realibel
Pangakuan (<i>recognition</i>)	0,848	$\geq 0,60$	Realibel
Pertumbuhan (<i>growth</i>)	0,845	$\geq 0,60$	Realibel
Tanggung jawab (<i>responsibility</i>)	0,695	$\geq 0,60$	Realibel

Kemajuan / promosi	0,607	$\geq 0,60$	Realibel
Pekerjaan itu sendiri	0,667	$\geq 0,60$	Realibel

c. Uji reliabilitas perspektif proses bisnis internal

- Uji reliabilitas tingkat sistem pelayanan

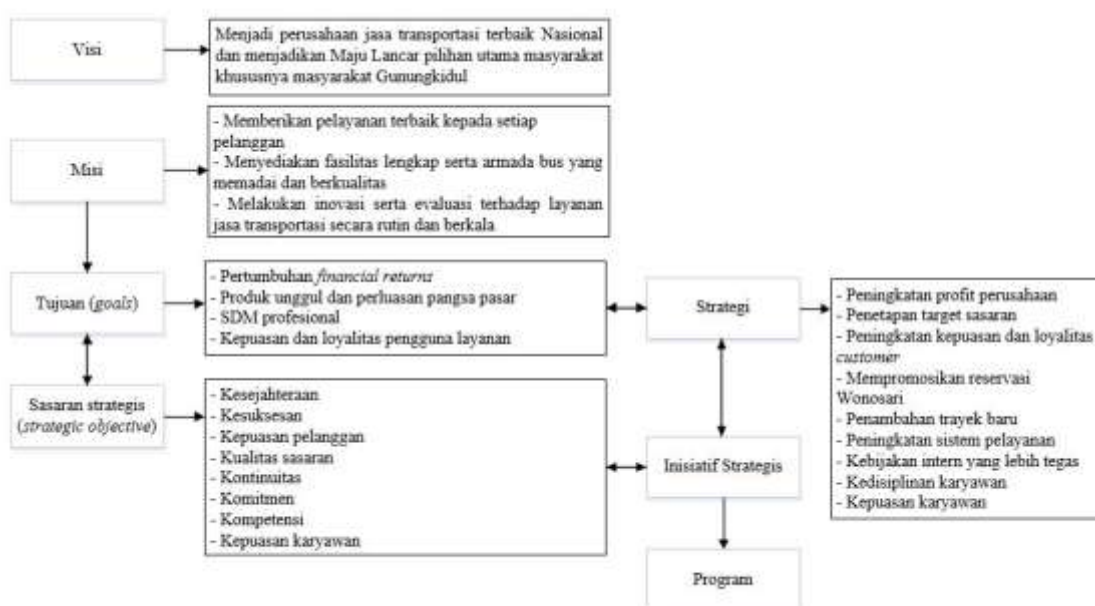
Pada uji realibilitas bagian sistem pelayanan dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang ada sudah reliabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada bagian ini, kuesioner untuk *customer* sudah layak untuk disebarakan. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.12 di bawah ini :

Tabel 4.12 Uji Reliabilitas Tingkat Sistem Pelayanan

Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Struktur Standar Pelayanan	0,783	$\geq 0,60$	Realibel
Sistem dan Prosedur Sumber Daya Manusia (SDM)	0,861	$\geq 0,60$	Realibel
Sarana dan Prasarana	0,757	$\geq 0,60$	Realibel
	0,714	$\geq 0,60$	Realibel

4.7 Hubungan antara visi misi perusahaan dengan sasaran strategisnya berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*

Setelah didapatkan rekomendasi strategi SWOT kemudian hasil rekomendasi tersebut dimasukkan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penyusunan sasaran strategis *balanced scorecard* juga harus berkaitan dengan visi dan misi perusahaan. Karena metode *balanced scorecard* merupakan penjabaran dari visi misi perusahaan. Hubungan visi dan misi tersebut dapat dijabarkan sebagai Gambar 4.2 berikut dibawah ini :



Gambar 4.2 Diagram Penjabaran Visi Misi ke dalam Tujuan dan Sasaran Strategis

4.7.1 Hubungan sebab akibat indikator *Balanced Scorecard*

Selanjutnya adalah menterjemahkan indikator sebab dan indikator akibat pada masing – masing sasaran strategis dan perspektif *balanced scorecard* seperti Tabel 4.13 di bawah ini :

Tabel 4.13 Indikator Sebab dan Indikator Akibat

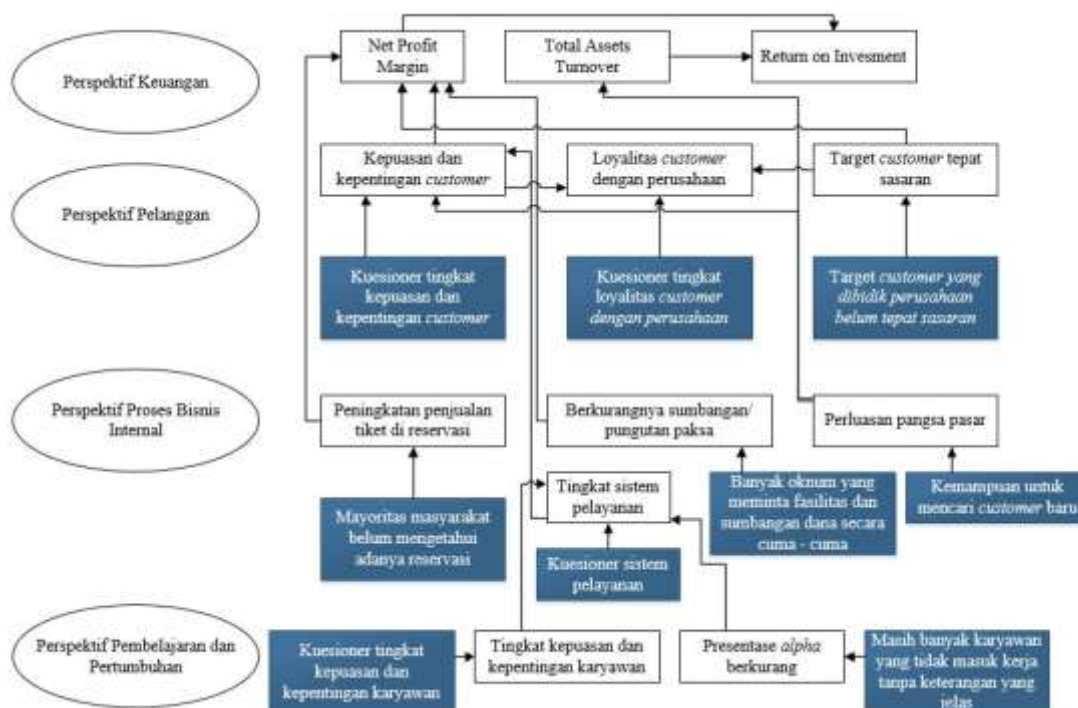
Sasaran Strategis	Strategi	Ukuran Strategis	
		Indikator akibat	Indikator sebab
Kesejahteraan Kesuksesan	Perspektif Keuangan Peningkatan laba Perusahaan	<i>Return on Investment</i>	<i>Net Profit Margin</i> <i>Total Assets Turnover</i>
Kepuasan Pelanggan Komitmen Kualitas Sasaran	Perspektif Pelanggan Kepuasan dan kepentingan customer Loyalitas customer Penetapan target agar tepat sasaran	Tingkat kepuasan dan kepentingan <i>customer</i> Tingkat loyalitas customer Target customer tepat sasaran	Kuesioner tingkat kepuasan dan kepentingan <i>customer</i> Kuesioner loyalitas <i>customer</i> Target customer yang dibidik perusahaan belum tepat sasaran
Kontinuitas	Perspektif Proses Bisnis internal	Peningkatan penjualan tiket di reservasi Wonosari	Mayoritas masyarakat belum mengetahui adanya reservasi
Kompetensi	Mempromosikan reservasi Wonosari Kebijakan intern tertulis untuk pungutan paksa Penambahan jalur trayek baru Peningkatan sistem pelayanan	Berkurangnya sumbangan/pungutan paksa Perluasan pangsa pasar Tingkat sistem pelayanan perusahaan	Banyak oknum meminta fasilitas dan sumbangan dana Kemampuan untuk mencari <i>customer</i> baru Kuesioner sistem pelayanan
Kepuasan Karyawan Kompetensi	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Kepuasan dan kepentingan karyawan Kedisiplinan karyawan	Tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan Presentase <i>alpha</i> berkurang	Kuesioner tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan Masih banyak karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan yang jelas

Setelah mengetahui indikator sebab dan akibat dari masing – masing perspektif *balanced scorecard*, saatnya untuk menghubungkan indikator sebab dan akibat tersebut untuk mengetahui hubungan antara indikator satu dengan indikator yang lain. Hubungan sebab akibat tersebut dapat dijabarkan pada Tabel 4.14 dibawah ini :

Tabel 4.14 Hubungan Sebab Akibat *Balanced Scorecard*

Sasaran Strategis	Strategi	Ukuran Strategis	
		Indikator akibat	Indikator sebab
Kesejahteraan Kesuksesan	Perspektif Keuangan Peningkatan laba Perusahaan	Return on Investment	Net Profit Margin Total Assets Turnover
Kepuasan Pelanggan Komitmen Kualitas Sasaran	Perspektif Pelanggan Kepuasan dan kepentingan customer Loyalitas customer Penetapan target agar tepat sasaran	Tingkat kepuasan dan kepentingan customer Tingkat loyalitas customer Target customer tepat sasaran	Kuesioner tingkat kepuasan dan kepentingan customer Kuesioner loyalitas customer Target customer yang dibidik perusahaan belum tepat sasaran
Kontinuitas	Perspektif Proses Bisnis internal	Peningkatan penjualan tiket di reservasi Wonosari	Mayoritas masyarakat belum mengetahui adanya reservasi
Kompetensi	Mempromosikan reservasi Wonosari Kebijakan intern tertulis untuk pungutan paksa Penambahan jalur trayek baru Peningkatan sistem pelayanan	Berkurangnya sumbangan/pungutan paksa Perluasan pangsa pasar Tingkat sistem pelayanan perusahaan	Banyak oknum meminta fasilitas dan sumbangan dana Kemampuan untuk mencari customer baru Kuesioner sistem pelayanan
Kepuasan Karyawan Kompetensi	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Kepuasan dan kepentingan karyawan Kedisiplinan karyawan	Tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan Presentase <i>alpha</i> berkurang	Kuesioner tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan Masih banyak karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan yang jelas

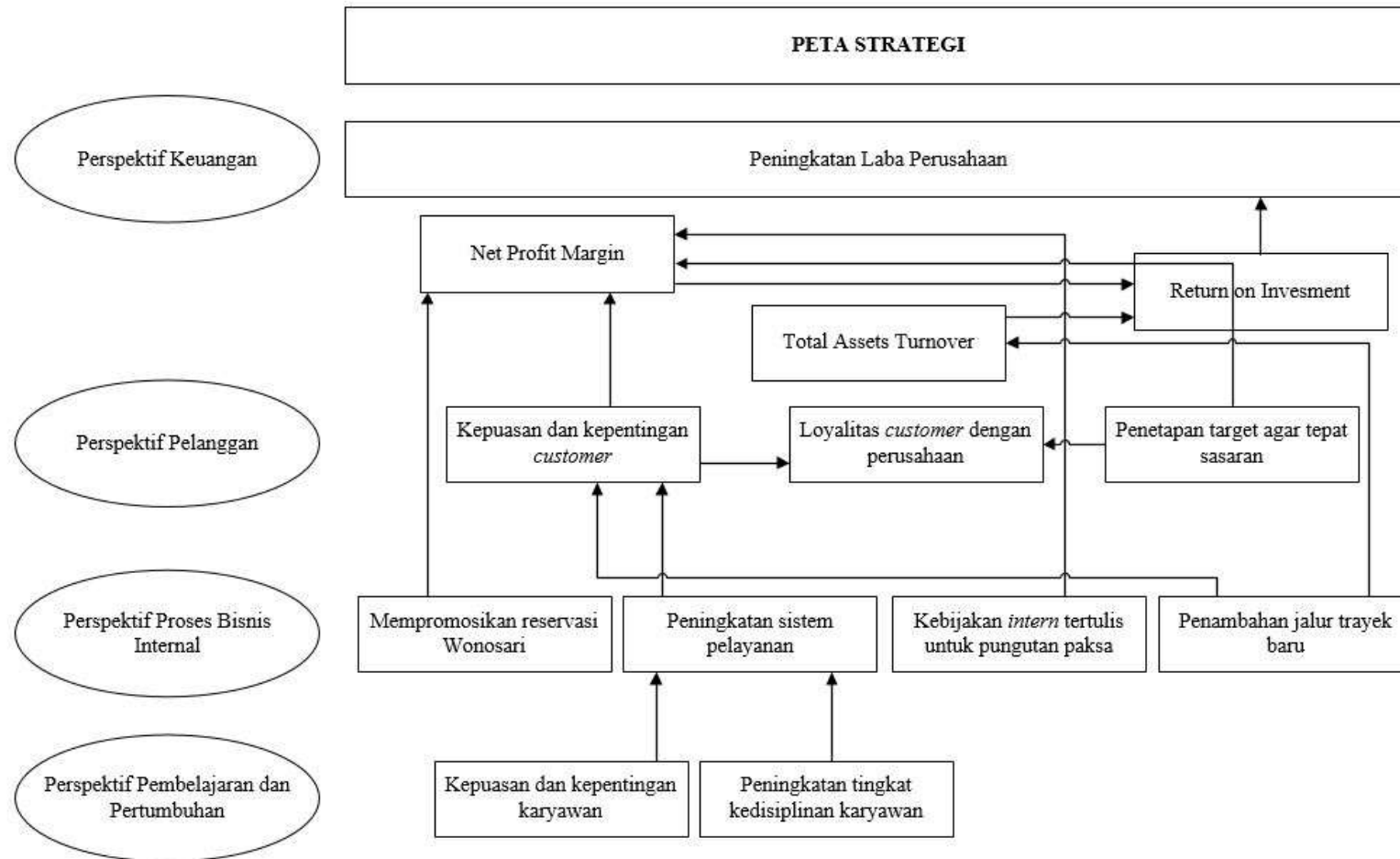
Hubungan indikator sebab akibat *balanced scorecard* yang telah digambarkan melalui tabel yang terhubung oleh panah pada setiap indikator sebab dan akibat, ditransformasikan kembali pada sebuah bagan gambar sehingga lebih mudah dilihat, dibaca, dan dipahami. Berikut merupakan bagan gambar hubungan sebab akibat *balanced scorecard* dapat dijabarkan pada Gambar 4.3 dibawah ini :



Gambar 4.3 Hubungan sebab akibat *Balanced Scorecard*

4.7.2 Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Setelah didapat gambar hubungan indikator sebab akibat, dilanjutkan dengan membuat peta strategi *balanced scorecard*. Peta strategi dibuat dari bagan gambar hubungan sebab akibat *balanced scorecard* lalu menghilangkan indikator sebab yang ada dengan tidak menghilangkan hubungan antar indikator. Dalam kerangka *balanced scorecard*, strategi tersebut dipetakan dalam *mapping strategy* untuk memudahkan melihat keterkaitan antara perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut merupakan bagan gambar peta strategi atau *mapping strategy balanced scorecard* dapat dijabarkan pada Gambar 4.4 dibawah ini :



Gambar 4.4 Peta Strategi *Balanced Scorecard*

4.8 Usulan strategi ke dalam perspektif *balanced scorecard*

4.8.1 Perspektif Keuangan

Strategi yang telah dibuat berdasarkan analisis SWOT dapat dijabarkan ke dalam perspektif keuangan, penjelasan lebih lanjut sebagai berikut :

A. Peningkatan laba perusahaan

Berikut ini merupakan tabel neraca dan laporan laba rugi PO. Maju Lancar periode 31 Desember 2014 dan 2015 dapat dijabarkan pada Tabel 4.15 dan Tabel 4.16 dibawah ini :

Tabel 4.15 Neraca PO. Maju Lancar periode 31 Desember 2014 dan 2015

AKTIVA	<u>2014</u>	<u>2015</u>
Aktiva lancar		
Kas	Rp. 7.251.190.800,00	Rp. 10.879.678.537,50
Perlengkapan Kantor	Rp. 8.750.000,00	RP. 5.600.000,00
Jumlah Aktiva Lancar	Rp. 7.259.940.800,00	Rp. 10.885.278.537,50
Aktiva Tetap		
Tanah	Rp. 2.056.800.000,00	Rp. 2.056.800.000,00
Bangunan/Gedung	Rp. 1.577.000.000,00	Rp. 1.577.000.000,00
Bus	Rp. 33.000.000.000,00	Rp. 36.900.000.000,00
Mobil	Rp. 550.000.000,00	Rp. 770.000.000,00
Inventaris	Rp. 20.000.000,00	Rp. 20.000.000,00
Akumulasi Penyusutan	(Rp. 20.500.000,00)	(Rp. 28.350.000,00)
Jumlah Total Aktiva	Rp. 37.183.300.000,00	Rp. 41.295.450.000,00
TOTAL AKTIVA	Rp. 44.443.240.800,00	Rp. 52.180.728.537,50
PASSIVA		
Hutang		
Hutang Percetakan	Rp. 83.500.000,00	Rp. 70.850.000,00
Hutang Bank	Rp. 4.445.667.000,00	Rp. 4.938.829.262,50
Jumlah Hutang	Rp. 4.529.167.000,00	Rp. 5.009.679.262,50
Modal		
Modal Awal	Rp. 36.625.494.462,50	Rp. 43.542.561.537,50
Laba tahun lalu	Rp. 4.950.654.800,00	Rp. 3.288.579.337,50
Laba tahun berjalan	Rp. 3.288.579.337,50	Rp. 3.628.487.737,50
Jumlah Modal	Rp. 39.914.073.800,00	Rp. 47.171.049.275,00
TOTAL PASSIVA	Rp. 44.443.240.800,00	Rp. 52.180.728.537,50

Sumber : PO. Maju Lancar

Tabel 4.16 Laporan Laba Rugi PO. Maju Lancar periode 31 Desember 2014 dan 2015

PENDAPATAN	<u>2014</u>	<u>2015</u>
Penjualan Tiket	Rp. 14.749.440.000,00	Rp. 14.777.210.000,00
Pariwisata	Rp. 1.287.000.000,00	Rp. 1.878.800.000,00
Jumlah Pendapatan	Rp. 16.036.440.000,00	Rp. 16.656.010.000,00
BIAYA LANGSUNG PERUSAHAAN		
Biaya cetak tiket	Rp. 17.800.000,00	Rp. 20.300.000,00
Biaya cetak surat jalan	Rp. 6.500.000,00	Rp. 6.500.000,00
Biaya cetak amplop dan kertas surat	Rp. 3.400.000,00	Rp. 3.800.000,00
Biaya bahan bakar	Rp. 7.194.000.000,00	Rp. 7.268.000.000,00
Aquaria botol 330ml	Rp. 462.253.000,00	Rp. 491.610.500,00
Roti (<i>snack</i>)	Rp. 32.560.000,00	Rp. 17.874.000,00
Jumlah Biaya Langsung Perusahaan	Rp. 7.716.513.000,00	Rp. 7.808.084.500,00
LABA BRUTO	Rp. 8.319.927.000,00	Rp. 8.847.925.500,00
BIAYA UMUM DAN ADMINISTRASI		
Penyusutan Gedung	Rp. 6.500.000,00	Rp. 8.500.000,00
Penyusutan Inventaris	Rp. 3.000.000,00	Rp. 3.750.000,00
Pemeliharaan Gedung	Rp. 3.400.000,00	Rp. 3.800.000,00
Penyusutan Mobil	Rp. 12.500.000,00	Rp. 17.600.000,00
Pemeliharaan Bus (<i>maintenance</i>)	Rp. 619.200.000,00	Rp. 619.200.000,00
Pemeliharaan Mobil	Rp. 5.100.000,00	Rp. 4.700.000,00
Rekening Air	Rp. 4.450.000,00	Rp. 5.630.000,00
Rekening Listrik	Rp. 7.200.000,00	Rp. 7.850.000,00
Rekening Telepon	Rp. 7.250.000,00	Rp. 6.850.000,00
Biaya Asuransi Jasa Raharja	Rp. 92.000.000,00	Rp. 90.500.000,00
Biaya Asuransi Allians	Rp. 145.500.000,00	Rp. 148.000.000,00
Surat Jalan (perijinan)	Rp. 8.500.000,00	Rp. 8.500.000,00
Biaya Keamanan	Rp. 3.000.000,00	Rp. 3.000.000,00
Gaji Karyawan dan <i>Crew</i>	Rp. 3.017.554.550,00	Rp. 3.082.061.850,00
TOTAL BIAYA UMUM DAN ADMINISTRASI	(Rp. 3.935.154.550,00)	(Rp. 4.009.941.850,00)
LABA BERSIH	Rp. 4.384.772.450,00	Rp. 4.837.983.650,00
PAJAK (25%)	Rp. 1.096.193.112,50	Rp. 1.209.495.912,50
LABA BERSIH SETELAH PAJAK	Rp. 3.288.579.337,50	Rp. 3.628.487.737,50

Berdasarkan kajian literatur pada bab 2, PO. Maju Lancar masuk perusahaan dalam tahapan *sustain*. *Sustain* adalah tahapan dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Tolak ukur yang sesuai untuk keberhasilan sasaran strategis keuangan tersebut adalah *Return On Investment* (ROI) dengan rumusan sebagai berikut :

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Profit Bersih}}{\text{Total Asset}}$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{4.384.772.450}{44.443.240.800} \times 100\% = 9,866\%$$

$$\text{Tahun 2015} = \frac{4.837.983.650,00}{52.180.728.537,50} \times 100\% = 9,271\%$$

Berdasarkan pada neraca dan laporan laba rugi PO. Maju Lancar 2014 dan 2015, maka perusahaan menetapkan target untuk tolak ukur *Return On Investment* (ROI) sebesar 20%. ROI merupakan alat ukur untuk mengukur profitabilitas, semakin besar nilai ROI yang diperoleh, maka akan semakin baik perusahaan tersebut dalam mengelola bisnisnya. Maka dari itu perusahaan meningkatkan target ROI hingga $\pm 10\%$ dari ROI tahun 2014 dan 2015.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Anis Sholichah (2011) bahwa ROI dipengaruhi oleh dua indikator keuangan yaitu *net profit margin* dan *total assets turnover*, maka dari itu dilakukan perhitungan untuk kedua indikator tersebut :

1. *Net Profit Margin*, yang dituliskan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Profit Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Penjualan Bersih}}$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{3.288.579.337,50}{16.036.440.000,00} \times 100\% = 20,506\%$$

$$\text{Tahun 2015} = \frac{3.628.487.737,50}{16.656.010.000,00} \times 100\% = 21,784\%$$

Berdasarkan pada laporan laba rugi PO Maju Lancar 2014 dan 2015, maka perusahaan menetapkan target untuk tolak ukur *net profit margin* sebesar 40%. Nilai rasio yang tinggi dapat menunjukkan bahwa margin laba bersih yang didapat perusahaan besar. Untuk itu perusahaan meningkatkan target NPM hingga $\pm 20\%$ dari NPM tahun 2014 dan 2015.

$$2. \text{Total Assets Turnover} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{16.036.440.000}{44.443.240.800} \times 100\% = 36,082\%$$

$$\text{Tahun 2015} = \frac{16.656.010.000,00}{52.180.728.537,50} \times 100\% = 31,919\%$$

Berdasarkan pada neraca dan laporan laba rugi PO Maju Lancar 2014 dan 2015, maka perusahaan menetapkan target untuk tolak ukur *total assets turnover* sebesar 45%. Nilai rasio yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan telah bekerja secara produktif. Maka dari itu perusahaan meningkatkan target TATO hingga $\pm 15\%$ dari TATO tahun 2014 dan 2015.

4.8.2 Perspektif Pelanggan

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dibuat, strategi tersebut dapat dijabarkan berdasarkan perspektif pelanggan meningkatkan kualitas layanan kepada *customer* dan penetapan target agar tepat sasaran. Dan untuk strategi peningkatan kualitas layanan dapat dibagi menjadi beberapa bagian sebagai berikut :

1. Kepuasan dan kepentingan *customer*

Tingkat kepuasan dan kepentingan *customer* dapat dicapai dengan peningkatan sistem layanan kepada *customer* ini dapat dilihat dari survei *customer* PO Maju Lancar, dengan cara menyebarkan kuesioner penelitian tingkat kepuasan dan kepentingan *customer* secara acak. Dengan perincian rekap kuesioner penelitian dapat dilihat dalam lampiran.

$$\begin{aligned} \text{Nilai rata – rata kepuasan } customer &= \frac{\sum \text{nilai yang diberikan } customer}{\sum customer} \\ &= \frac{4938}{70} \end{aligned}$$

$$= 70,542$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai rata – rata kepentingan } customer &= \frac{\sum \text{nilai yang diberikan } customer}{\sum customer} \\ &= \frac{5306}{70} \end{aligned}$$

$$= 75,8$$

Berdasarkan hasil kuesioner diperoleh nilai rata – rata kepuasan *customer* sebesar 70,542 dan nilai rata – rata kepentingan *customer* sebesar 75,8. Oleh karenanya PO Maju Lancar menetapkan target kepuasan pelanggan sebesar 80. Berikut dapat dijabarkan pada Tabel 4.17 dibawah ini :

Tabel 4.17 Rekap Perhitungan Kepuasan dan Kepentingan *Customer*

Dimensi	Kepuasan <i>Customer</i>	Kepentingan <i>Customer</i>
<i>Tangibility</i>	1837	1903
<i>Reliability</i>	984	1046
<i>Responsiveness</i>	710	743
<i>Assurance</i>	711	812
<i>Empathy</i>	696	802
Total	4938	5306
Rata - Rata	70,542	75,8

Total nilai keseluruhan untuk kuesioner pada setiap dimensi kepuasan maupun kepentingan *customer* adalah 7000. Dan Maju Lancar menetapkan target 80% dari total keseluruhan nilai yang didapat dari kuesioner kepuasan dan kepentingan *customer*. Rinciannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Target nilai rata – rata kepuasan } customer = \left[\frac{(\text{persentase_target}) \times (\text{total_nilai})}{\text{jumlah_responden}} \right]$$

$$= \left[\frac{\frac{80}{100} \times 7000}{70} \right]$$

$$= \left[\frac{5600}{70} \right]$$

$$= 80$$

Perusahaan menetapkan target nilai rata – rata kepuasan *customer* sebesar 80 berdasarkan hasil perhitungan dan tingkat harapan *customer* (agar melebihi tingkat harapan *customer*).

2. Loyalitas *customer* dengan perusahaan

Tolak ukur tingkat loyalitas *customer* dapat dilihat dari survei customer PO Maju Lancar, dengan cara menyebarkan kuesioner penelitian tingkat loyalitas *customer* dengan perusahaan. Untuk perincian rekap kuesioner penelitian dapat dilihat dalam lampiran.

$$\text{Nilai rata – rata loyalitas } customer = \frac{\sum \text{nilai yang diberikan } customer}{\sum customer}$$

$$= \frac{1290}{70}$$

$$= 18,428$$

Berdasarkan hasil kuesioner diperoleh nilai 18,428 oleh karenanya PO Maju Lancar menetapkan target loyalitas *customer* sebesar 20. Berikut dapat dijabarkan pada Tabel 4.18 dibawah ini :

Tabel 4.18 Rekap Perhitungan Loyalitas *Customer*

Dimensi	Loyalitas Customer
<i>Makes regular repeat purchases</i>	265
<i>Purchases across product and service lines</i>	260
<i>Refers Other</i>	267
<i>Demonstrates an Immunity to the pull of the Competition</i>	247
Total	251
Total	1290
Rata – Rata	18,428

Total nilai keseluruhan untuk kuesioner pada setiap dimensi loyalitas *customer* adalah 1750. Dan Maju Lancar menetapkan target sebesar 80% dari total keseluruhan nilai yang didapat dari kuesioner loyalitas *customer*. Rinciannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Target nilai rata – rata loyalitas } customer &= \left[\frac{(\text{persentase_target}) \times (\text{total_nilai})}{\text{jumlah_responden}} \right] \\ &= \left[\frac{\frac{80}{100} \times 1750}{70} \right] \\ &= \left[\frac{1400}{70} \right] \\ &= 20 \end{aligned}$$

Untuk analisis loyalitas digunakan dengan melihat tingkat loyalitas *customer* sehingga dapat diketahui seberapa besar loyalitas *customer* terhadap perusahaan. Pada bagian loyalitas *customer* ini hanya terdapat 4 dimensi loyalitas, dimana masing – masing daripada dimensi tersebut hanya memiliki 1 variabel saja yang ditujukan kepada *customer*. Hal ini dikarenakan tingkatan loyalitas tertinggi hanya sebatas rekomendasi, sehingga pengelompokkan tingkat loyalitasnya menjadi :

- Jika pada kuesioner bagian loyalitas (menggunakan skala likert), responden menjawab dikisaran nilai antara ≥ 1 sampai 2 untuk semua pertanyaan dimensi loyalitas maka responden tersebut dikategorikan sebagai responden yang termasuk dalam kelompok *loyalty makes regular repeat purchases*.
- Jika pada kuesioner bagian loyalitas, responden menjawab dikisaran nilai antara > 2 sampai 3 untuk semua pertanyaan dimensi loyalitas maka responden tersebut

dikategorikan sebagai responden yang termasuk dalam kelompok *loyalty purchases across product and service lines*.

- Jika pada kuesioner bagian loyalitas, responden menjawab dikisaran nilai antara >3 sampai 4 untuk semua pertanyaan dimensi loyalitas maka responden tersebut dikategorikan sebagai responden yang termasuk dalam kelompok *loyalty demonstrates an immunity to the pull of the competition*.
- Jika pada kuesioner bagian loyalitas, responden menjawab dikisaran nilai antara >4 sampai 5 untuk semua pertanyaan dimensi loyalitas maka responden tersebut dikategorikan sebagai responden yang termasuk dalam kelompok *loyalty refers others*.
- Jika pada kuesioner bagian loyalitas, responden menjawab dengan nilai 1 dan 2 untuk semua pertanyaan dimensi loyalitas atau sebaliknya maka pengelompokan tingkat loyalitasnya diambil berdasarkan nilai tertinggi dari kedua dimensi loyalitas tersebut.
- Jika pada kuesioner bagian loyalitas, responden menjawab dengan nilai 3 dan 4 untuk semua pertanyaan dimensi loyalitas atau sebaliknya maka pengelompokan tingkat loyalitasnya diambil berdasarkan nilai tertinggi dari kedua dimensi loyalitas tersebut.
- Jika pada kuesioner bagian loyalitas, responden menjawab dengan nilai 4 dan 5 untuk semua pertanyaan dimensi loyalitas atau sebaliknya maka pengelompokan tingkat loyalitasnya diambil berdasarkan nilai tertinggi dari kedua dimensi loyalitas tersebut.
- Jika pada kuesioner bagian loyalitas, responden menjawab dengan nilai yang berbeda untuk semua pertanyaan dimensi loyalitas atau sebaliknya maka pengelompokan tingkat loyalitasnya diambil berdasarkan nilai tertinggi dari kedua dimensi loyalitas tersebut. Berikut dapat dijabarkan pada Tabel 4.19 dibawah ini :

Tabel 4.19 Pengelompokan Loyalitas *Customer*

Tipe Loyalitas	Jumlah	Frekuensi
<i>Makes regular repeat purchases</i>	1	1,43%
<i>Purchases across product and service lines</i>	9	12,86%
<i>Demonstrates an Immunity to the pull of the Competition</i>	48	68,57%
<i>Refers Others</i>	12	17,14%

Dan berdasarkan dari Tabel 4.19 dapat disimpulkan bahwa sebanyak 17,14% *customer* merupakan *customer* yang loyal terhadap PO Maju Lancar dan bersedia untuk merekomendasikan PO Maju Lancar kepada saudara atau teman atau orang lain, sedangkan sebanyak 68,57% *customer* merupakan *customer* yang loyal tetapi *customer* tersebut tidak merekomendasikan PO Maju Lancar kepada saudara atau teman atau orang lain, 12,86% *customer* yang bersedia untuk menggunakan semua produk layanan jasa PO Maju Lancar dan 1,43% *customer* bersedia untuk membeli satu macam atau satu jenis produk saja tetapi dilakukan secara berulang – ulang.

3) Penetapan target agar tepat sasaran

Penetapan target merupakan salah satu strategi yang dapat membuat Maju Lancar menempatkan diri sebagai perusahaan jasa layanan transportasi untuk kalangan kelas menengah ke atas. PO Maju Lancarakan menetapkan target dengan mengganti bus (*regular*) dengan bus Eksekutif.

4.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dibuat, strategi tersebut dapat dijabarkan berdasarkan perspektif proses bisnis internal, yang dapat dijelaskan dalam sub bab berikut ini :

A. Mempromosikan reservasi Wonosari

Mempromosikan reservasi Wonosari merupakan salah satu strategi untuk mengenalkan reservasi Haryanto di Kudus kepada *customer* Maju Lancar. Sehingga calon penumpang Maju Lancar yang berangkat dari Wonosari diharapkan untuk memilih membeli tiket di reservasi dibandingkan di terminal Wonosari. Alasan mengapa strategi ini dibuat antara lain :

- 1) Manajemen terminal
- 2) Keuntungan yang didapat perusahaan lebih besar ketika calon penumpang membeli tiket di reservasi
- 3) *Customer* Maju Lancarakan diberikan layanan terbaik

Tabel 4.20 Penjualan tiket PO Maju Lancar cabang Wonosari tahun 2014 dan 2015

Tahun	<i>Delivery</i> Tiket	Terminal	Reservasi	Wonosari	Yogya	Total
2014	155	215.475	95.409	25.588	32.192	368.819
2015	294	215.689	95.624	25.657	32.254	369.518

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase } \textit{delivery} \text{ tiket dan reservasi tahun 2014} &= \frac{(155+995409)}{368819} \times 100\% \\
 &= \frac{95564}{368819} \times 100\% \\
 &= 25,910\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase } \textit{delivery} \text{ tiket dan reservasi tahun 2015} &= \frac{(294+95624)}{369518} \times 100\% \\
 &= \frac{95918}{369518} \times 100\% \\
 &= 25,957\%
 \end{aligned}$$

Target Maju Lancar yaitu memindahkan 50% yang biasa membeli tiket di terminal ke reservasi. Data yang diambil dari tabel 4.20 yaitu penjualan tiket di terminal Wonosari tahun 2014 sebesar 215.475 dan pada tahun 2015 sebesar 215.689. Jika Maju Lancar ingin mengalihkan penumpang yang membeli tiket di terminal ke reservasi sebesar 50%, berarti Maju Lancar akan mengalihkan penumpang dengan perhitungan yang dilakukan adalah sebagai berikut dapat dijabarkan pada Tabel 4.21 dibawah ini :

Tabel 4.21 Rekap perhitungan target penjualan tiket di reservasi

	2014	2015
50% penumpang dari terminal	$\frac{50}{100} \times 215475 = 107737,5$ = 107740 (dibulatkan)	$\frac{50}{100} \times 215689 = 107844,5$ = 107845 (dibulatkan)
Persentase penumpang yang diharapkan perusahaan	$= \frac{155 + 95409 + 107740}{368819} \times 100\%$ $= \frac{203304}{368819} \times 100\%$ = 55,122%	$= \frac{294 + 95624 + 107845}{369518} \times 100\%$ $= \frac{203763}{369518} \times 100\%$ = 55,142%

Untuk itu perusahaan menetapkan target dengan rata – rata persentase penumpang yang diharapkan perusahaan pada tahun 2014 dan 2015 sebagai berikut :

$$\frac{55,122\% + 55,142\%}{2} = 55,132\% \approx 55\%$$

B. Kebijakan intern tertulis untuk pungutan paksa

Membuat kebijakan *intern* yang lebih tegas terhadap pungutan paksa merupakan salah satu strategi untuk mengurangi *cost* perusahaan yang keluar untuk oknum yang tidak bertanggung jawab. *Cost* yang dikeluarkan perusahaan untuk menanggung biaya perjalanan dinas, sumbangan acara, dan berbagai pengeluaran lainnya pun tidak sedikit. Terkadang perusahaan menanggung kerugian yang cukup besar, sehingga dengan pembuatan kebijakan *intern* mengenai sumbangan atau pungutan liar ini setidaknya dapat mengurangi kerugian yang dialami perusahaan akibat oknum yang tidak bertanggung jawab tersebut.

Contoh kasusnya seperti oknum polisi meminta sumbangan dalam jumlah besar kepada Maju Lancar untuk acara *intern* kepolisian, dengan memaksa oknum tersebut seperti “mengancam” untuk mempersulit mengenai perijinan dan dengan sedikit “merayu” oknum tersebut juga berkata bahwa terkadang supir Maju Lancar melanggar lampu lalu lintas tidak ditilang oleh oknum tersebut. Untuk beberapa oknum dinas pemerintahan yang ingin mengadakan perjalanan dinas meminta gratis bus beserta supir dan kernetnya, permintaan itu disertai dengan “ancaman” yang sama. Maka dari itu pihak

Maju Lancar menanggulangi masalah tersebut dengan menyisihkan anggaran mereka untuk keperluan beberapa oknum tersebut.

Untuk pungutan paksa Maju Lancar mengaku mengeluarkan hampir 0,12% dari pendapatan yang masuk. Target yang ditetapkan Maju Lancar pada tahun 2016 yaitu memangkas dana pungutan paksa menjadi <0,05%.

C. Penambahan Jalur Trayek Baru

Penambahan jalur trayek baru merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan laba perusahaan. Setelah sukses pada jalur regular Wonosari – Jakarta dan Wonosari – Merak, untuk pengembangan dan perluasan pangsa pasar Maju Lancar ingin membuka jalur trayek baru. Permintaan terbesar saat ini adalah membuka jalur ke Bandung, Solo, Wonogiri, Pacitan, dan wilayah sekitar Jawa Timur. Dengan berbagai pertimbangan, untuk sementara keempat kota tersebut tidak memungkinkan, karena untuk trayek ke Bandung itu sendiri perjalanannya terlalu jauh dan juga rute untuk menuju Bandung harus memutar jauh, dan saat ini Maju Lancar sedang membidik pasar untuk kisaran perjalanan 4 - 5 jam untuk waktu tempuhnya. Sedangkan untuk trayek Solo, Surabaya, dan daerah sekitarnya sudah dimonopoli oleh jajaran PO yang sudah terkenal dari dulu seperti Sumber Kencono atau Sumber Selamat, Mira, dan Eka.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan Maju Lancar, trayek Yogyakarta cukup banyak peminatnya. Maka dari itu, Maju Lancar akan mengadakan uji coba trayek Yogyakarta – Semarang. Jika pada saat masa uji coba ini animo masyarakat tinggi, maka Maju Lancar akan menetapkan jalur barunya.

D. Peningkatan Sistem Pelayanan

Tolak ukur untuk peningkatan sistem pelayanan dapat dilihat dari survei karyawan PO Maju Lancar dengan cara menyebarkan kuesioner proses bisnis internal. Dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Nilai rata – rata sistem pelayanan} &= \frac{\sum \text{nilai yang diberikan karyawan}}{\sum \text{karyawan}} \\ &= \frac{4174}{70} \\ &= 59,628 \approx 60 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil kuesioner diperoleh nilai 60 oleh karenanya PO Maju Lancar menetapkan target sistem pelayanan sebagai berikut dapat dijabarkan pada Tabel 4.22 dibawah ini :

Tabel 4.22 Rekap perhitungan sistem pelayanan

Dimensi	Sistem Pelayanan
Struktur standar pelayanan	1045
Sistem dan prosedur	1567
Sumber Daya Manusia (SDM)	795
Sarana dan prasarana	767
Total	4174
Rata - rata	60

Total nilai keseluruhan untuk kuesioner pada setiap dimensi sistem pelayanan adalah 5600. Dan Maju Lancar menetapkan target 80% dari total keseluruhan nilai yang didapat dari kuesioner sistem pelayanan. Rinciannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Target nilai rata - rata sistem pelayanan} &= \left[\frac{(\text{persentase_target}) \times (\text{total_nilai})}{\text{jumlah_responden}} \right] \\ &= \left[\frac{\frac{80}{100} \times 5600}{70} \right] \end{aligned}$$

$$= \left[\frac{4480}{70} \right]$$

$$= 64$$

4.8.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

A. Kepuasan dan Kepentingan Karyawan

Tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan dapat dicapai dengan peningkatan kepuasan dan kepentingan karyawan itu sendiri. Tolak ukur untuk tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan ini dapat dilihat dari survei karyawan PO Maju Lancar, dengan cara menyebarkan kuesioner penelitian tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan secara acak. Dengan perincian rekap kuesioner penelitian dapat dilihat dalam lampiran.

$$\text{Nilai rata - rata kepuasan karyawan} = \frac{\sum \text{nilai yang diberikan karyawan}}{\sum \text{karyawan}}$$

$$= \frac{9040}{70}$$

$$= 129,142 \approx 129$$

$$\text{Nilai rata - rata kepentingan karyawan} = \frac{\sum \text{nilai yang diberikan karyawan}}{\sum \text{karyawan}}$$

$$= \frac{9379}{70}$$

$$= 133,985 \approx 134$$

Berdasarkan hasil kuesioner kepuasan karyawan diperoleh nilai 129, sedangkan hasil kuesioner kepentingan karyawan diperoleh nilai 134. Oleh karenanya PO Maju Lancar menetapkan target kepuasan karyawan sebagai berikut dapat dijabarkan pada Tabel 4.23 dibawah ini :

Tabel 4.23 Rekap Perhitungan Kepuasan dan Kepentingan Karyawan

Dimensi	Kepuasan Karyawan	Kepentingan Karyawan
Kebijakan administrasi perusahaan	804	846
Pengawasan	506	520
Kondisi kerja	1120	1167
Hubungan antar pribadi	558	585
Gaji	791	794
Keamanan kerja	749	771
Kehidupan pribadi	510	550
Prestasi	860	872
Pengakuan	857	873
Pertumbuhan	501	527
Tanggung Jawab	514	536
Kemajuan/Promosi	755	827
Pekerjaan itu sendiri	515	511
Total	9040	9379
Rata – Rata	129	134

Total nilai keseluruhan untuk kuesioner pada setiap dimensi kepuasan maupun kepentingan karyawan adalah 11900. Dan Maju Lancar menetapkan target 80% dari total keseluruhan nilai yang didapat dari kuesioner kepuasan dan kepentingan karyawan. Rinciannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Target nilai rata – rata kepuasan karyawan} = \left[\frac{(\text{persentase_target}) \times (\text{total_nilai})}{\text{jumlah_responden}} \right]$$

$$= \left[\frac{\frac{80}{100} \times 11900}{70} \right]$$

$$= \left[\frac{9520}{70} \right]$$

$$= 136$$

Perusahaan menetapkan target nilai rata – rata kepuasan karyawan sebesar 136 berdasarkan hasil perhitungan dan tingkat harapan karyawan (agar melebihi tingkat harapan karyawan).

B. Kedisiplinan Karyawan

Kedisiplinan karyawan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas perusahaan serta layanan terhadap *customer*. Kedisiplinan karyawan adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan karena berpengaruh pada produktivitas dan kinerja karyawan. Dengan disiplin kerja yang tinggi, maka produktivitas karyawan perusahaan akan meningkat sehingga perusahaan akan memperoleh hasil yang maksimal. Berikut merupakan data absensi karyawan yang diambil dari perusahaan berikut dapat dijabarkan pada Tabel 4.24 dibawah ini ::

Tabel 4.24 Data Tingkat Kedisiplinan Karyawan Periode Oktober, November, Desember Tahun 2015

Bulan	Sakit	Izin	Cuti	Alpha (Tanpa Keterangan)	Total
September	8	6	4	7	25
Oktober	6	11	9	14	40
November	9	7	5	9	30
Desember	4	11	5	18	38

$$\text{Persentase } \alpha \text{ (tanpa keterangan) September 2015} = \frac{7}{25} \times 100\% = 28\%$$

$$\text{Persentase } \alpha \text{ (tanpa keterangan) Oktober 2015} = \frac{14}{40} \times 100\% = 35\%$$

$$\text{Persentase } \alpha \text{ (tanpa keterangan) November 2015} = \frac{9}{30} \times 100\% = 30\%$$

$$\text{Persentase } \alpha \text{ (tanpa keterangan) Desember 2015} = \frac{18}{38} \times 100\% = 47,36\%$$

$$\text{Rata – rata persentase } \alpha \text{ keempat periode} = \frac{28\% + 35\% + 30\% + 47,36\%}{4} = 35,09\%$$

Berdasarkan hasil data tersebut didapatkan hasil perhitungan karyawan yang tidak disiplin atau tidak masuk kerja tanpa ada keterangan pada empat periode yaitu Septembber, Oktober, November, Desember tahun 2015 adalah 35,09%.

Perusahaan menginginkan tingkat *alpha* karyawan berkurang hingga 90%. Sehingga perhitungan yang dilakukan dengan data yang diambil pada Tabel 4.25 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.25 Rekap Perhitungan Persentase *Alpha* Karyawan

Bulan	<i>Alpha</i>	Jumlah Ketidakhadiran	Perhitungan
September	7	22	$\frac{10}{100} \times 7 = 0,7 \approx 1$ $\frac{1}{22} \times 100\% = 4,54\%$
Oktober	16	39	$\frac{10}{100} \times 16 = 1,6 \approx 2$ $\frac{1}{39} \times 100\% = 2,56\%$
November	9	27	$\frac{10}{100} \times 9 = 0,9 \approx 1$ $\frac{1}{27} \times 100\% = 3,70\%$
Desember	18	35	$\frac{10}{100} \times 18 = 1,8 \approx 2$ $\frac{1}{35} \times 100\% = 2,85\%$

Untuk itu perusahaan menetapkan target dengan rata – rata persentase *alpha* karyawan dalam empat periode selanjutnya sebagai berikut :

$$\frac{4,54\% + 2,56\% + 3,7\% + 2,85\%}{4} = 3,4125\% \approx 3,4$$

Oleh karenanya PO Maju Lancar akan menetapkan target untuk menguranginya presentase tersebut menjadi 3,4%.

4.8.5 Target Masing – Masing Sasaran Strategis

Penetapan target pada masing – masing sasaran strategis didasarkan pada hasil diskusi dan perhitungan antara peneliti dengan manager operasional PO Maju Lancar. Berikut ini merupakan target di setiap perspektif *balanced scorecard* terdapat pada Tabel 4.26 dibawah ini :

Tabel 4.26 Target Sasaran Strategis Pada Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Ukuran Kinerja	Target
Keuangan	a. <i>Return On Investment</i>	20%
	b. <i>Net Profit Margin</i>	40%
	c. <i>Total Assets Turnover</i>	45%
Pelanggan	a. Kuesioner kepuasan <i>customer</i>	80%
	b. Kuesioner loyalitas <i>customer</i>	20%
	c. Evaluasi target (<i>customer</i>)	Bus Eksekutif
Proses Bisnis Internal	a. Peningkatan penumpang reservasi Wonosari	55%
	b. Berkurangnya <i>cost</i> yang keluar untuk pungutan paksa	<0,05%
	c. Evaluasi perluasan pangsa pasar	Semarang - Yogyakarta dan sebaliknya
	d. Kuesioner sistem pelayanan	64
Pembelajaran Pertumbuhan	a. Kuesioner kepuasan karyawan	136
	b. Absensi (besarnya presentasi <i>alpha</i>)	4,90%

4.8.6 Menyusun Sasaran Strategis dan Sub Sasaran Strategis

Agar sasaran strategis lebih jelas, maka sasaran tersebut dijabarkan dalam sub sasaran strategis dan sekaligus ditentukan pula ukuran kinerja sub sasaran strategis dapat dilihat pada tabel 4.27 berikut ini :

Tabel 4.27 Sasaran Strategis dan Sub Sasaran Strategis

Perspektif	Sasaran Strategis	Sub Sasaran Strategis
Keuangan	Kesejahteraan	- Kepuasan <i>stake holder</i>
	Kesuksesan	- Meningkatkan pendapatan - Produktifitas perusahaan
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	- Tingkat kepuasan dan kepentingan <i>customer</i>
	Komitmen	- Tingkat loyalitas <i>customer</i>
	Kualitas sasaran	- Target tepat sasaran
Proses Bisnis Internal	Kontinuitas	- Peningkatan <i>budget</i> reservasi Wonosari
		- Mengendalikan pengeluaran beban usaha
	Kompetensi	- Perluasan jaringan bisnis
		- Peningkatan kualitas sistem dan prosedur
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan karyawan	- Tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan
	Kompetensi	- Kualitas pengurus (karyawan)

4.8.7 Menyusun Inisiatif Strategi

Pada tahap ini disusun sub sasaran strategis, bentuk pengukuran, indikator, target, dan usulan perbaikan dari empat perspektif *balanced scorecard*. Penyusunan inisiatif strategi ini dimaksudkan untuk mewujudkan kondisi masa depan yang diinginkan oleh perusahaan. Berikut ini adalah Tabel 4.28 *Key Performance Indicators* sasaran dan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*:

Tabel 4.28 *Key Performance Indicator Balanced Scorecard*

Strategy			Balanced Scorecard					
Perspektif	Sasaran Strategis	Sub Sasaran Strategis	Ukuran Kinerja	Bentuk Pengukuran	Lag/Lead Indikator	Target	Hasil Pengukuran Kinerja	Selisih Target dengan Hasil Pengukuran Kinerja
Keuangan	Kesejahteraan	Kepuasan <i>Stake Holder</i>	<i>Return on Investment</i>	Persentase	Lag	20%	2014 = 9,866%	2014 = 10,134%
							2015 = 9,271%	2015 = 10,729%
	Kesuksesan	Meningkatkan pendapatan	<i>Net Profit Margin</i>	Persentase	Lag	40%	2014 = 20,506%	2014 = 19,494%
		Produktifitas Perusahaan	<i>Total Assets Turnover</i>	Persentase	Lag	45%	2014 = 36,082%	2014 = 8,918%
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	Tingkat kepuasan dan kepentingan <i>customer</i>	Kuesioner kepuasan dan kepentingan <i>customer</i>	Angka	Lag	80	Puas = 70,54	Puas = 9,46
							Penting = 75,8	Penting = 4,2
	Komitmen	Tingkat loyalitas <i>customer</i>	Kuesioner loyalitas <i>customer</i>	Angka	Lag	20	18,428	1,572
	Kualitas Sasaran	Target tepat sasaran	Evaluasi target (<i>customer</i>)	Evaluasi	Lead	Bus Eksekutif	Regular dan Eksekutif	-
Proses Bisnis Internal	Kontinuitas	Peningkatan <i>budget</i> reservasi Kudus	Peningkatan penumpang reservasi	Persentase	Lag	55%	2014 = 25,926%	2014 = 29,074%
		Mengendalikan pengeluaran beban usaha	Berkurangnya <i>cost</i> yang keluar untuk pungutan paksa	Persentase	Lead	<0,05%	± 0,12%	± -0,07%
		Perluasan jaringan bisnis	Evaluasi perluasan pangsa pasar	Survei	Lead	Semarang - Yogyakarta	Yogyakarta - Jakarta	-
	Kompetensi	Peningkatan kualitas sistem dan prosedur	Kuesioner sistem pelayanan	Angka	Lag	64	59,628	4,372
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan	Tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan	Kuesioner kepuasan dan kepentingan karyawan	Angka	Lag	136	Puas = 129,14	Puas = 6,86
							Penting = 133,98	Penting = 2,02
	Kompetensi	Kualitas pengurus (karyawan)	Absensi (besarnya presentase <i>alpha</i>)	Persentase	Lead	4,90%	32,28%	-27,38%

4.9 Evaluasi *Scorecard Strategy*

Dari hasil perhitungan dan penetapan target pada perspektif *balanced scorecard*, didapatkan bahwa seluruh hasil pengukuran kinerja belum sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Maka dari itu perlu diadakan evaluasi *scorecard strategy* agar target yang telah dibuat dapat terpenuhi oleh perusahaan. Setelah itu merancang usulan perbaikan yang perlu dilakukan agar strategi yang sudah dibuat dapat dijalankan dengan baik. Maka dari itu akan dilakukan perhitungan untuk mencari variabel – variabel yang perlu dilakukan mendapat perhatian lebih atau perlu dilakukan perbaikan. Pada tingkat kepuasan dan kepentingan *customer* serta karyawan akan dilakukan pengolahan data kuadran untuk mencari variabel – variabel yang perlu mendapat prioritas utama perbaikan.

4.9.1 Analisis Kuadran *Customer PO Maju Lancar*

Analisis kuadran ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan suatu produk. Analisis ini didasarkan pada tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan *customer* PO Maju Lancar. Jika variabel kepuasan dan kepentingan tersebut memiliki nilai yang rendah, maka dapat dipastikan bahwa tingkat kepuasan *customer* juga akan mengalami penurunan dan penurunan tersebut juga akan mengakibatkan penurunan pada tingkat hubungan dan loyalitas, dan sebaliknya jika variabel kepuasan dan kepentingan tersebut memiliki nilai yang baik, maka dapat dipastikan bahwa tingkat kepuasan *customer* juga akan mengalami peningkatan dan peningkatan tersebut juga akan mengakibatkan peningkatan pada tingkat hubungan dan loyalitas *customer*.

Analisis ini dilakukan untuk menyusun strategi dengan mengetahui variabel – variabel yang masih perlu ditingkatkan untuk kepuasan dan kepentingan *customer* yang lebih tinggi. Untuk prioritas perbaikan digunakan analisis kuadran yang menunjukkan tingkat kepuasan dengan tingkat kepentingan *customer* dimana prioritas perbaikan terletak pada kuadran A.

Berdasarkan hasil kuesioner tingkat kepuasan dan kepentingan *customer* yang disebarkan secara acak oleh 70 responden, diperoleh hasil sebagai berikut dapat dijabarkan pada Tabel 4.29 dan Tabel 4.30 dibawah ini :

Tabel 4.29 Tabel silang klasifikasi analisa kepuasan *customer*

Tanggapan Responden	Tingkat Kepuasan					Jumlah
	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Kurang Puas	Tidak Puas	
<i>Tangibles</i>	9	40	17	4	0	70
	17	34	15	4	0	70
	22	20	24	4	0	70
	22	22	14	12	0	70
	4	23	32	11	0	70
	8	44	14	4	0	70
	18	29	17	6	0	70
<i>Reliability</i>	1	29	37	3	0	70
	15	20	22	13	0	70
	11	26	24	9	0	70
	9	26	31	4	0	70
<i>Responsiveness</i>	3	36	22	9	0	70
	5	22	29	14	0	70
	4	35	17	14	0	70
<i>Assurance</i>	9	22	31	8	0	70
	8	24	27	11	0	70
	2	31	22	15	0	70
<i>Empathy</i>	7	29	25	9	0	70
	4	15	34	17	0	70
	6	23	32	9	0	70
Σ	184	550	486	180	0	1400

Tabel 4.30 Tabel silang klasifikasi analisa kepentingan *customer*

Tanggapan Responden	Tingkat Kepuasan					Jumlah
	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Kurang Puas	Tidak Puas	
<i>Tangibles</i>	14	42	11	3	0	70
	18	31	16	5	0	70
	22	26	17	5	0	70
	27	23	14	6	0	70
	6	31	27	6	0	70
	10	46	11	3	0	70
	20	30	18	2	0	70
<i>Reliability</i>	4	51	11	4	0	70
	6	42	20	2	0	70
	12	36	20	2	0	70
	0	42	27	1	0	70
<i>Responsiveness</i>	0	40	23	7	0	70
	0	39	26	5	0	70
	8	33	26	3	0	70
<i>Assurance</i>	7	48	15	0	0	70
	12	31	27	0	0	70
	18	29	23	0	0	70
<i>Empathy</i>	1	42	27	0	0	70
	1	50	19	0	0	70
	23	30	17	0	0	70
Σ	209	742	395	54	0	1400

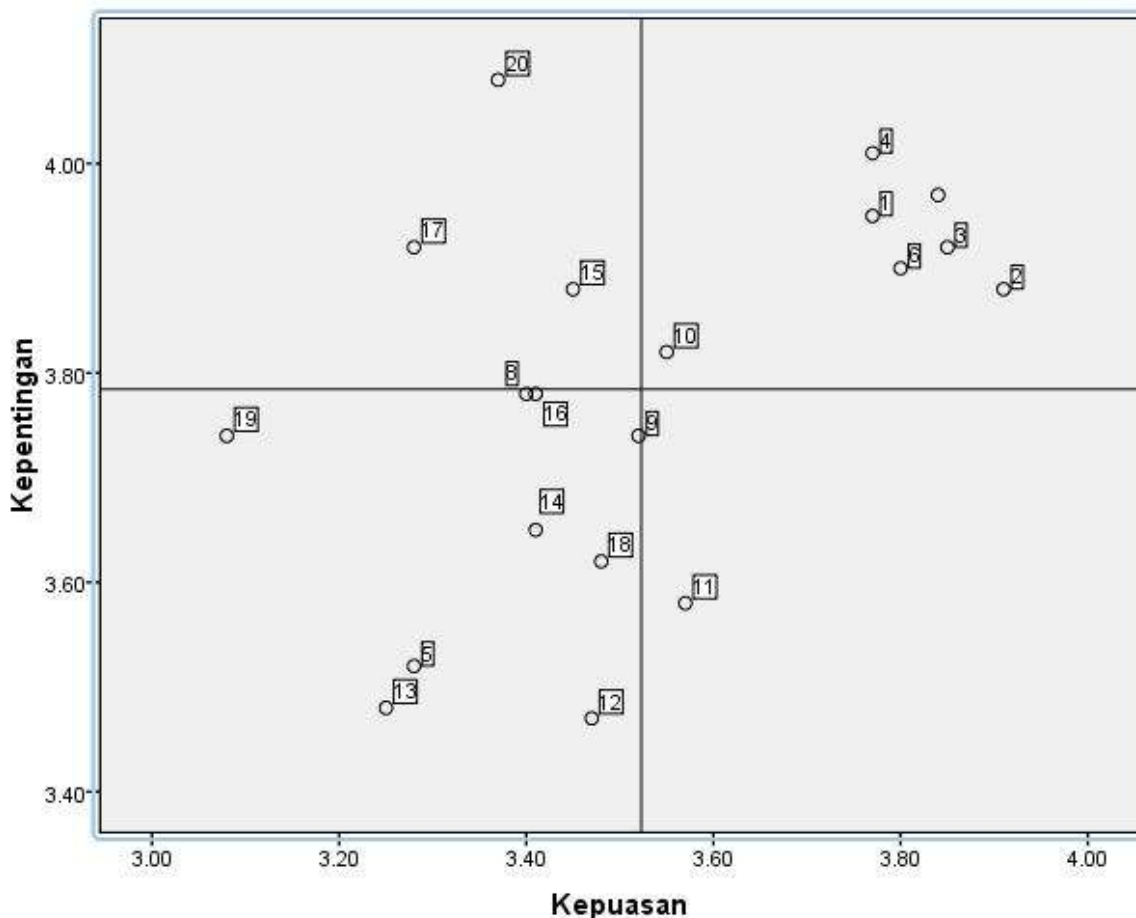
Untuk mengetahui usaha – usaha perbaikan kualitas pelayanan yang paling utama harus dilakukan dalam jangka pendek, dapat diketahui dengan menggunakan diagram kartesius (kuadran), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.31 :

Tabel 4.31 Perhitungan rata – rata dari nilai kepentingan dan kepuasan *customer*

No	Atribut yang mempengaruhi	Penilaian Kepuasan (a)	Penilai Kepentingan (b)	X (a : 70)	Y (b : 70)
A	TANGIBLES				
1	Desain interior dan eksterior bus Maju Lancar	264	277	3,771	3,957
2	Fasilitas di dalam bus Maju Lancar	274	272	3,914	3,885
3	Penampilan karyawan dan <i>crew</i> Maju Lancar	270	275	3,857	3,928
4	Sarana parkir reservasi Maju Lancar	264	281	3,771	4,014
5	Kebersihan dan perawatan bus serta reservasi Maju Lancar	230	247	3,285	3,528
6	Fasilitas yang terdapat di reservasi Maju Lancar	266	273	3,800	3,900
7	Ruang tunggu yang dimiliki reservasi Maju Lancar	269	278	3,842	3,971
B	RELIABILITY				
8	Ketepatan waktu bus dalam hal pemberangkatan dan waktu sampai tujuan	238	265	3,400	3,785
9	Kemampuan karyawan <i>ticketing</i> Maju Lancar dalam menangani penjualan tiket	247	262	3,528	3,742
10	Kemampuan <i>crew</i> kernet Maju Lancar dalam melayani <i>customer</i>	249	268	3,557	3,828
11	Kemampuan <i>crew</i> supir Maju Lancar saat mengendarai bus	250	251	3,571	3,585
C	RESPONSIVENESS				
12	Kecekatan (daya tanggap) karyawan dan <i>crew</i> Maju Lancar dalam membantu <i>customer</i> saat dibutuhkan	243	243	3,471	3,471
13	Informasi apabila terjadi keterlambatan pemberangkatan yang diberitahukan pihak Maju Lancar	228	244	3,257	3,485
14	Kemampuan cepat tanggap karyawan dan <i>crew</i> Maju Lancar untuk memberikan solusi yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan <i>customer</i>	239	256	3,414	3,657

D	ASSURANCE				
15	Perlakuan pelayanan yang sama terhadap masing - masing <i>customer</i> Maju Lancar	242	272	3,457	3,885
16	Kompensasi yang diberikan Maju Lancar apabila pelayanan tidak memuaskan	239	265	3,414	3,785
17	Jaminan keselamatan asuransi jiwa yang diberikan Maju Lancar kepada penumpang apabila terjadi kecelakaan selama menggunakan jasa layanan	230	275	3,285	3,928
E	EMPATHY				
18	Kesopanan dan keramahan karyawan serta <i>crew</i> Maju Lancar dalam melayani <i>customer</i>	244	254	3,4851	3,628
19	Kesabaran karyawan dan <i>crew</i> Maju Lancar dalam menghadapi keluhan <i>customer</i>	216	262	3,086	3,742
20	Perhatian yang diberikan karyawan dan <i>crew</i> Maju Lancar dalam keadaan mendesak atau darurat	236	286	3,371	4,085
Rata – rata X dan Y				3,527	3,790

Hasil pengukuran unsur – unsur diatas bila dimasukkan ke dalam diagram kartesius akan terlihat seperti Gambar 4.5 berikut :



Gambar 4.5 Diagram Kartesius Tingkat Kepuasan dan Kepentingan *Customer* PO Maju Lancar

Berdasarkan diagram kartesius pada Gambar 4.5, mendapatkan hasil variabel yang perlu mendapat prioritas utama perbaikan yaitu variabel 15, 17, dan 20. Variabel 15 adalah perlakuan pelayanan Maju Lancar terhadap masing – masing *customer*, variabel 17 adalah jaminan keselamatan asuransi jiwa yang diberikan Haryanto kepada penumpang apabila terjadi kecelakaan selama menggunakan jasa layanan, dan variabel 20 adalah perhatian yang diberikan karyawan dan *crew* Maju Lancar dalam keadaan mendesak atau darurat.

4.9.2 Analisis Kuadran Karyawan PO Maju Lancar

Analisis kuadran pada karyawan dilakukan untuk menyusun strategi dengan mengetahui variabel – variabel yang masih perlu ditingkatkan untuk kepuasan dan kepentingan karyawan, sehingga dapat memacu pemenuhan target perusahaan. Untuk prioritas perbaikan digunakan analisis kuadran yang menunjukkan tingkat kepuasan dengan tingkat kepentingan karyawan dimana prioritas perbaikan terletak pada kuadran A.

Berdasarkan hasil kuesioner tingkat kepuasan dan kepentingan karyawan yang disebarkan secara acak oleh 70 responden, diperoleh hasil sebagai berikut dapat dijabarkan pada Tabel 4.32 dan Tabel 4.33 dibawah ini :

Tabel 4.32 Tabel silang klasifikasi analisa kepuasan karyawan

Tanggapan Responden	Tingkat Kepuasan					Jumlah
	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Kurang Puas	Tidak Puas	
Kebijakan administrasi perusahaan	18	31	15	6	0	70
	20	28	19	3	0	70
	4	42	22	2	0	70
Pengawasan	6	37	22	5	0	70
	4	38	24	4	0	70
Kondisi Kerja	14	41	12	3	0	70
	22	33	11	4	0	70
	26	21	18	5	0	70
	24	28	15	3	0	70
Hubungan antar pribadi	22	31	14	3	0	70
	23	25	17	5	0	70
Gaji	14	29	22	5	0	70
	16	27	23	4	0	70
	15	26	27	2	0	70
Keamanan kerja	4	35	27	4	0	70
	4	37	26	3	0	70
	2	36	30	2	0	70
Kehidupan pribadi	6	30	29	5	0	70
	7	43	16	4	0	70
Prestasi	16	41	12	1	0	70
	24	35	10	1	0	70
	20	38	10	2	0	70
Pengakuan	28	22	17	3	0	70
	26	26	16	2	0	70
	22	33	14	1	0	70
Pertumbuhan	6	26	34	4	0	70
	6	40	19	5	0	70
Tanggung Jawab	4	48	14	4	0	70
	9	31	23	7	0	70
Kemajuan/promosi	0	43	23	4	0	70
	0	47	18	5	0	70
	2	41	26	1	0	70
Pekerjaan itu sendiri	2	45	20	3	0	70

	1	48	20	1	0	70
Σ	417	1182	665	116	0	2380

Tabel 4.33 Tabel silang klasifikasi analisa kepentingan karyawan

Tanggapan Responden	Tingkat Kepuasan					Jumlah
	Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Kurang Puas	Tidak Puas	
Kebijakan administrasi perusahaan	21	36	13	0	0	70
	23	36	11	0	0	70
	5	46	19	0	0	70
Pengawasan	7	39	24	0	0	70
	6	35	29	0	0	70
Kondisi Kerja	17	48	5	0	0	70
	25	38	7	0	0	70
	27	28	15	0	0	70
	21	33	16	0	0	70
Hubungan antar pribadi	25	35	10	0	0	70
	25	30	15	0	0	70
Gaji	3	56	11	0	0	70
	4	47	19	0	0	70
	1	45	24	0	0	70
Keamanan kerja	11	42	17	0	0	70
	1	38	31	0	0	70
	0	37	33	0	0	70
Kehidupan pribadi	8	44	18	0	0	70
	5	60	5	0	0	70
Prestasi	21	42	7	0	0	70
	26	34	10	0	0	70
	14	44	12	0	0	70
Pengakuan	28	29	13	0	0	70
	25	31	14	0	0	70
	21	35	14	0	0	70
Pertumbuhan	10	30	30	0	0	70
	8	41	21	0	0	70
Tanggung Jawab	6	42	22	0	0	70
	9	44	17	0	0	70
Kemajuan/promosi	13	47	10	0	0	70
	8	45	17	0	0	70
	7	49	14	0	0	70
Pekerjaan itu sendiri	3	41	26	0	0	70
	4	36	30	0	0	70
Σ	438	1363	579	0	0	2380

Untuk mengetahui usaha – usaha perbaikan yang paling utama harus dilakukan dalam jangka pendek, dapat diketahui dengan menggunakan diagram kartesius (kuadran), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.34 :

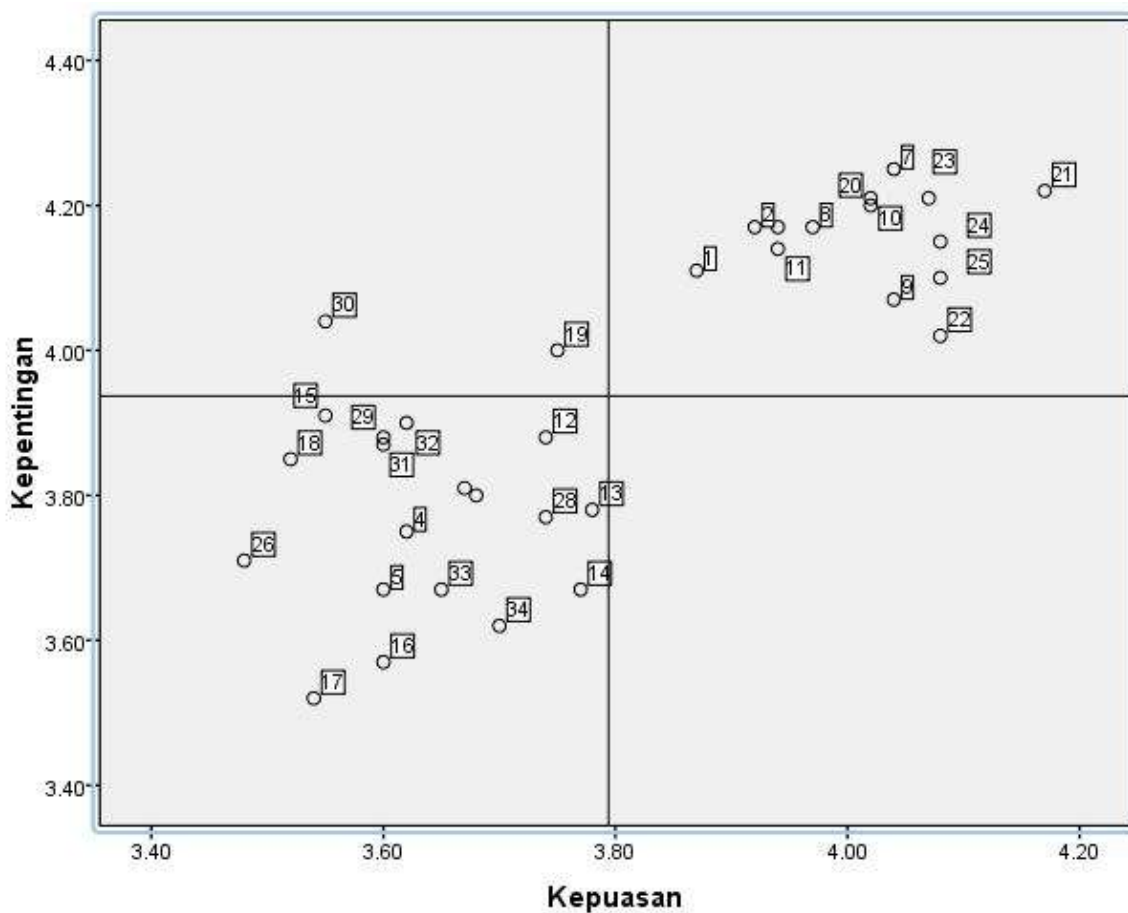
Tabel 4.34 Perhitungan rata – rata dari nilai kepentingan dan kepuasan karyawan

No	Atribut yang mempengaruhi	Penilaian Kepuasan (a)	Penilaian Kepentingan (b)	X (a : 70)	Y (b : 70)
A	KEBIJAKAN ADMINISTRASI				
1	Struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas	271	288	3,87143	4,11429
2	Kebijakan perusahaan dalam penetapan pembagian kerja sudah adil	275	292	3,92857	4,17143
3	Peraturan yang telah ditetapkan perusahaan sudah jelas	258	266	3,68571	3,8
B	PENGAWASAN				
4	Pengawasan yang dilakukan perusahaan ketat dan sudah sesuai aturan	254	263	3,62857	3,75714
5	Komunikasi yang efektif terhadap kualitas dan segala bentuk pengawasan, arahan, dan bimbingan dari atasan	252	257	3,6	3,67143
C	KONDISI KERJA				
6	Tempat kerja yang bersih dan rapi	276	292	3,94286	4,17143
7	Penerangan tempat kerja cukup	283	298	4,04286	4,25714
8	Suhu udara tempat kerja cukup (tidak terlalu panas ataupun dingin)	278	292	3,97143	4,17143
9	Tempat parkir karyawan luas	283	285	4,04286	4,07143
D	HUBUNGAN ANTAR PRIBADI				
10	Hubungan dengan rekan kerja di luar maupun di dalam tempat kerja berlangsung baik	282	295	4,02857	4,21429
11	Mampu bekerja sama dengan rekan kerja secara professional	276	290	3,94286	4,14286
E	GAJI				
12	Gaji pokok yang diterima sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan	262	272	3,74286	3,88571
13	Tunjangan hari raya yang didapat besarnya sudah sesuai keinginan	265	265	3,78571	3,78571

14	Besar insentif yang diterima sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan	264	257	3,77143	3,67143
F	KEAMANAN KERJA				
15	Pengamanan di tempat kerja terjaga dengan baik	249	274	3,55714	3,91429
16	Biaya pengobatan dan perawatan jika terjadi kecelakaan kerja ditanggung oleh perusahaan	252	250	3,6	3,57143
17	Jaminan pensiun hari tua saat sudah tidak bekerja di perusahaan	248	247	3,54286	3,52857
G	KEHIDUPAN PRIBADI				
18	Saat bekerja anda tidak menyangkutkan masalah pribadi ke dalam pekerjaan	247	270	3,52857	3,85714
19	Pekerjaan yang anda jalani sekarang memberikan anda waktu untuk diri sendiri maupun waktu bersama keluarga	263	280	3,75714	4
H	PRESTASI				
20	Kesempatan pengembangan karir	282	294	4,02857	4,2
21	Pekerjaan yang dijalani sekarang memberikan prestasi tersendiri bagi anda	292	296	4,17143	4,22857
22	Penghargaan akan kejujuran dan semangat kerja yang tinggi	286	282	4,08571	4,02857
I	PENGAKUAN				
23	Prestasi kerja yang anda hasilkan diakui oleh perusahaan	285	295	4,07143	4,21429
24	Terdapat perasaan dihargai dan dipercaya dalam kapasitas sebagai karyawan maupun crewMaju Lancar	286	291	4,08571	4,15714
25	Mendapat pujian dari atasan maupun rekan kerja atas hasil kerja yang baik	286	287	4,08571	4,1
J	PERTUMBUHAN				
26	Perusahaan memberi kesempatan untuk menggunakan metode atau cara anda dalam mengerjakan pekerjaan	244	260	3,48571	3,71429
27	Perusahaan memberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan kerja yang anda miliki	257	267	3,67143	3,81429

K	TANGGUNG JAWAB				
28	Target yang diberikan perusahaan selalu tercapai	262	264	3,74286	3,77143
29	Wewenang pengambilan keputusan	252	272	3,6	3,88571
L	KEMAJUAN/PROMOSI				
30	Jenjang karir yang jelas	249	283	3,55714	4,04286
31	Kesempatan promosi, rotasi, pelatihan, dan <i>training</i>	252	271	3,6	3,87143
32	Memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja	254	273	3,62857	3,9
M	PEKERJAAN ITU SENDIRI				
33	Pekerjaan yang dijalani bersifat menantang dan membutuhkan inovasi serta kreatifitas	256	257	3,65714	3,67143
34	Pekerjaan tersebut membuat anda merasa berguna untuk masyarakat	259	254	3,7	3,62857
Rata – rata X dan Y				3,798	3,941

Hasil pengukuran unsur – unsur diatas bila dimasukkan ke dalam diagram kartesius akan terlihat seperti Gambar 4.6 sebagai berikut :



Gambar 4.6 Diagram Kartesius Tingkat Kepuasan dan Kepentingan Karyawan PO Maju Lancar

Berdasarkan diagram kartesius pada Gambar 4.6, mendapatkan hasil variabel yang perlu mendapat prioritas utama perbaikan yaitu variabel 19 dan 30. Variabel 19 adalah permasalahan waktu untuk diri sendiri maupun keluarga dan variabel 30 adalah jenjang karir di PO Maju Lancar.

BAB V

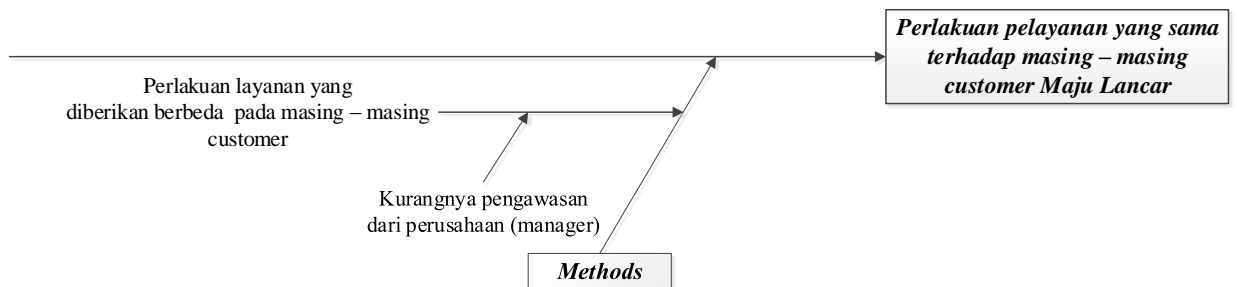
PEMBAHASAN

5.1 Usulan Perbaikan dengan *Fishbone Diagram*

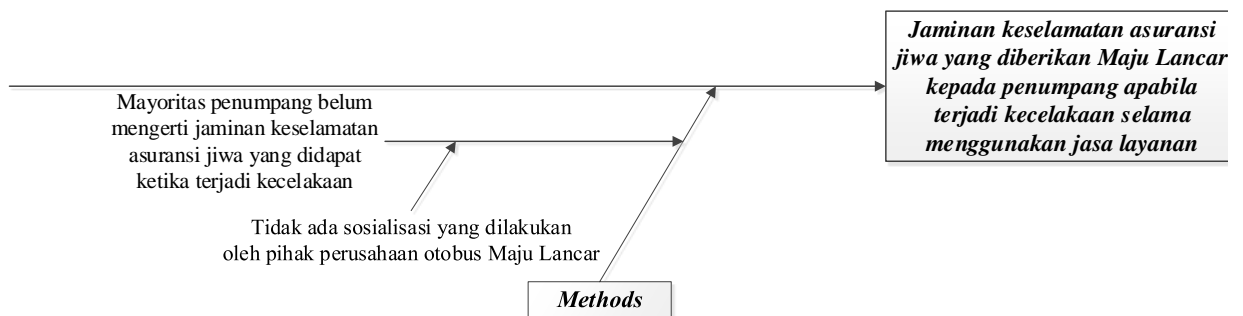
Berikut ini adalah perbaikan yang dapat dilakukan untuk membangun loyalitas pelanggan sehingga dapat memenuhi ekspektasi atau harapan konsumen dengan metode *balanced scorecard*.

5.1.1 Usulan Perbaikan *Fishbone Diagram* Perspektif Pelanggan

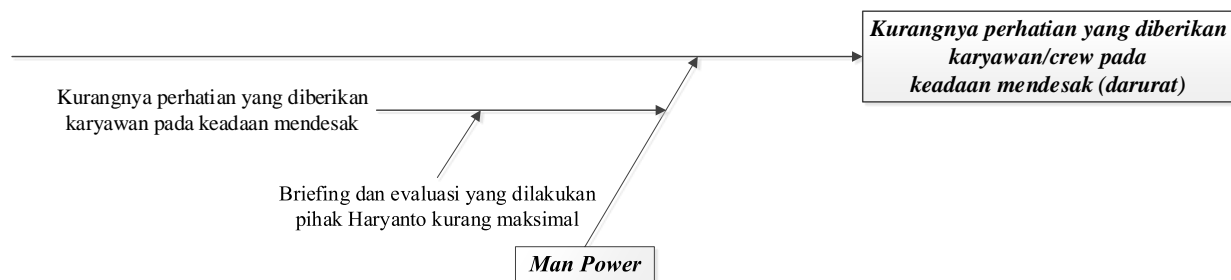
Hasil dari perhitungan kuadran kepuasan dan kepentingan *customer* serta diagram kartesius pada Gambar 4.5, maka dapat dilihat permasalahan dalam diagram fishbone seperti Gambar 5.1, Gambar 5.2, dan Gambar 5.3 berikut ini :



Gambar 5.1 Diagram *Fishbone* variabel kepuasan *customer*



Gambar 5.2 Diagram *Fishbone* variabel kepentingan *customer*



Gambar 5.3 Diagram *Fishbone* variabel kepuasan *customer*

Analisa diagram *Fishbone* variabel kepuasan dan kepentingan *customer* yang terdapat pada Gambar 5.1, Gambar 5.2, dan Gambar 5.3 dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut :

Tabel 5.1 Usulan perbaikan *FishboneDiagram* variabel kepuasan pelanggan

Permasalahan	Penyebab	Kondisi Sekarang	Usulan Perbaikan
Perlakuan layanan yang diberikan MajuLancar berbedapada masing –masing <i>customer</i>	Kurang ketatnya pengawasan dari manager operasional	Perlakuan istimewa Terhadap penumpang yang mengenal karyawan atau <i>crew</i> Maju Lancar	- Pengawasan di lapangan yang lebih ketat oleh manager operasional
Kurangnya perhatian yang diberikan karyawan/ <i>crew</i> pada keadaan mendesak (darurat)	<i>Briefing</i> dan evaluasi yang dilakukan pihak Maju Lancar kurang maksimal	Saat penumpang sakit atau marah, karyawan/ <i>crew</i> tidak tanggap dan lebih memilih menghindar	- Pemberian teguran dan sanksi tegas kepada karyawan dan <i>crew</i>
Mayoritas penumpang belum mengerti jaminan keselamatan asuransi	Tidak adanya sosialisasi yang dilakukan oleh pihak Maju Lancar	Tidak ada pemberitahuan resmi tertulis yang memberitahukan	- Pemberitahuan resmi tertulis ditempatkan di tempat strategis

jiwa yang didapat ketika terjadi kecelakaan		mengenai jaminan keselamatan asuransi jiwa	- Membuat video yang ditayangkan di dalam bus mengenai jaminan keselamatan asuransi jiwa
---	--	--	--

Permasalahan yang ada dalam variabel kepuasan pelanggan adalah perlakuan layanan yang diberikan Maju Lancar berbeda pada masing – masing *customer* (pilih kasih), kurangnya perhatian yang diberikan karyawan atau *crew* pada keadaan mendesak (darurat), dan mayoritas penumpang belum mengerti jaminan keselamatan asuransi jiwa yang didapat ketika terjadi kecelakaan. Penyebab ketiga permasalahan tersebut adalah kurang ketatnya pengawasan dari *brand manager*, *briefing*, dan evaluasi yang dilakukan oleh pihak Maju Lancar kurang maksimal, dan tidak adanya sosialisasi yang dilakukan oleh pihak Maju Lancar. Kondisi yang ada saat ini yaitu :

- Jika ada penumpang yang kenal dengan salah satu karyawan maupun *crew*, tidak perlu mengantri tiket seperti penumpang lainnya.
- Disaat ramai, penumpang yang kenal dengan salah satu karyawan maupun *crew* langsung mendapat tiket, padahal penumpang lain yang datang lebih awal tidak kedapatan tiket (tiket habis).
- Saat penumpang sakit atau mabuk darat di dalam bus, *crew* Maju Lancar tetap tidak tanggap dan cenderung acuh.
- Saat penumpang emosi atau marah karena tidak dapat tiket atau bus datang terlambat, karyawan atau *crew* cuek dan lebih memilih menghindar.
- Tidak ada selebaran maupun papan pengumuman yang memberitahukan mengenai jaminan keselamatan asuransi jiwa yang didapat apabila penumpang mengalami kecelakaan saat menggunakan layanan jasa transportasi Maju Lancar.

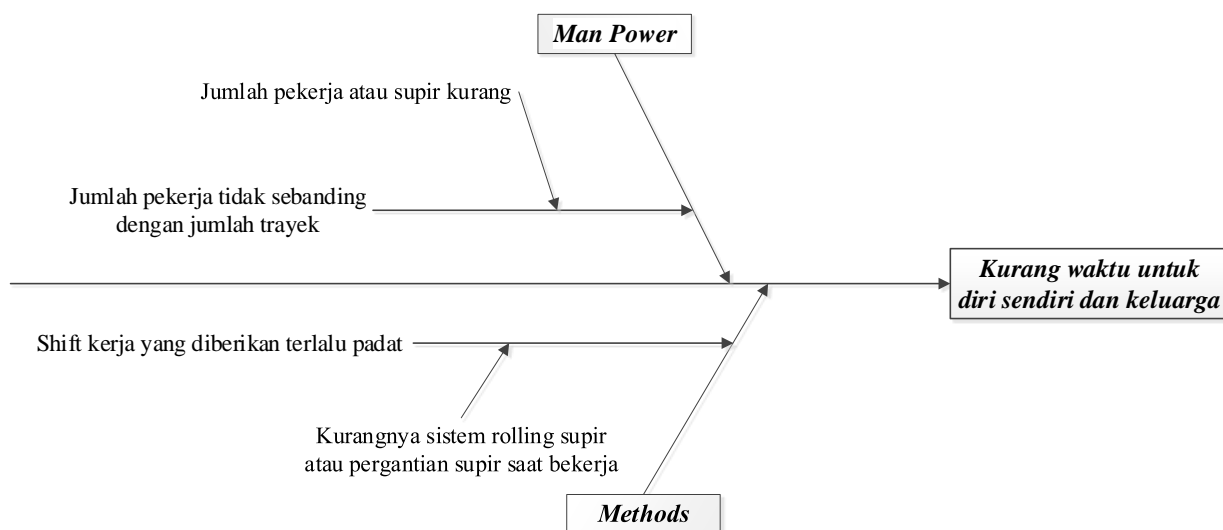
Usulan perbaikan yang disarankan antara lain :

- Pengawasan di lapangan yang lebih ketat oleh manager operasional.

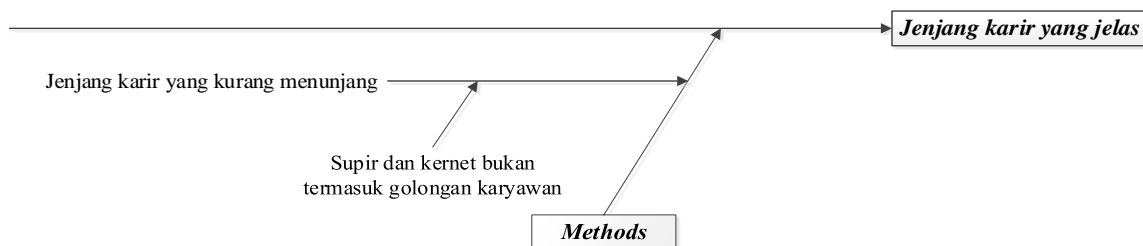
- Teguran dan sanksi tegas harus diberikan kepada karyawan maupun *crew* yang melanggar ataupun yang tidak melayani *customer* dengan baik.
- Pemberitahuan mengenai jaminan keselamatan asuransi jiwa dengan menempel di papan pengumuman dekat penjualan tiket dan tempat menunggu.
- Membuat video tayangan yang ditayangkan di bus saat perjalanan mengenai jaminan keselamatan asuransi jiwa yang didapat ketika terjadi kecelakaan.

5.1.2 Usulan Perbaikan *Fishbone Diagram* Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil dari perhitungan kuadran kepuasan dan kepentingan karyawan serta diagram kartesius pada Gambar 4.6, maka dapat dilihat permasalahan dalam diagram *fishbone* seperti Gambar 5.4 dan Gambar 5.5 berikut ini :



Gambar 5.4 Diagram *Fishbone* variabel kepuasan karyawan



Gambar 5.5 Diagram *Fishbone* variabel kepentingan karyawan

Analisa diagram *fishbone* variabel kepuasan dan kepentingan karyawan yang terdapat pada Gambar 5.4 dan Gambar 5.5, dapat dilihat pada Tabel 5.2 dibawah ini :

Tabel 5.2 Usulan perbaikan *FishboneDiagram* variabel kepuasan karyawan

Permasalahan	Penyebab	Kondisi Sekarang	Usulan Perbaikan
Jenjang karir di Maju Lancar kurang menunjang	- Supir dan kernet bukan termasuk golongan karyawan - Karyawan dan <i>crew</i> tidak mendapat tunjangan di hari tua	Kebijakan perusahaan menetapkan supir dan kernet bukan termasuk golongan karyawan dan tidak ada tunjangan hari tua untuk karyawan	- Supir dan kernet dimasukkan dalam golongan karyawan - Karyawan diberikan pesangon yang sesuai jabatan/ golongan pekerjaan dan lama bekerja saat pensiun
Kurangnya waktu untuk diri sendiri dan keluarga	Pekerjaan terlalu menyita waktu dan tenaga	<i>Crew</i> Maju Lancar sering mengalami kelelahan ekstra, kesehatan menurun, dan waktu untuk keluarga kurang	- Liburan bersama untuk karyawan dan <i>crew</i> beserta keluarga - Tes kesehatan dan psikologis karyawan secara berkala

Permasalahan yang ada dalam variabel kepuasan karyawan adalah kurangnya waktu untuk diri sendiri dan keluarga serta jenjang karir di Maju Lancar kurang menunjang. Penyebab dari kedua permasalahan tersebut adalah pekerjaan terlalu menyita waktu dan tenaga, supir dan kernet bukan termasuk golongan karyawan, serta

karyawan dan *crew* tidak mendapat tunjangan di hari tua. Kondisi yang ada saat ini yaitu terutama untuk supir dan kernet bus karena pekerjaan setiap hari harus bolak – balik luar kota dan hari libur belum tentu didapat saat *weekend* sehingga waktu libur yang disediakan biasanya dihabiskan untuk beristirahat. Dan kebijakan perusahaan menetapkan supir dan kernet bukan termasuk golongan karyawan serta tidak ada tunjangan hari tua untuk karyawan maupun *crew*. Usulan perbaikan yang disarankan antara lain :

- Supir dan kernet dimasukkan dalam golongan karyawan
- Karyawan diberikan pesangon yang sesuai jabatan atau golongan pekerjaan dan lama bekerja saat pensiun
- Tiap *shift* (saat *weekend*) setiap 3 bulan sekali mengadakan liburan karyawan dan *crew* bersama keluarga. Iuran diadakan setiap bulan dan perusahaan memfasilitasi transportasinya.
- Tes kesehatan dan psikologis karyawan secara berkala dalam jangka waktu 2 bulan sekali. Tes kesehatan meliputi pengecekan gula, darah, tensi, dan kolesterol. Untuk tes psikologis yang dilakukan dengan mendatangkan psikolog agar karyawan (terutama supir) dapat diketahui kondisi psikologisnya dan diberikan solusi yang tepat oleh ahli untuk mengatasinya.

5.2 Hubungan Antar Perspektif *Balanced Scorecard*

Setiap perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* harus membangun perspektif lainnya. Maka dari itu akan dijelaskan hubungan variabel antar perspektif *balanced scorecard*.

5.2.1 Hubungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan strategi peningkatan kepuasan dan kedisiplinan karyawan. Upaya yang dilakukan untuk mewujudkan strategi tersebut antara lain dengan melakukan tes kesehatan dan psikologis karyawan secara berkala serta pengadaan mesin *finger print*. Dengan dilakukannya tes kesehatan dan psikologis pada karyawan, hal itu membantu perusahaan dalam menjaga efektivitas

performance karyawan. Untuk pengadaan mesin *finger print*, membantu perusahaan agar proses bisnis berjalan dengan baik karena karyawan disiplin melakukan pekerjaan.

5.2.2 Hubungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan upaya yang dilakukan untuk mewujudkan strategi antara lain dengan sanksi tegas dari perusahaan, sopir dan kernet dimasukkan dalam golongan karyawan, karyawan diberikan pesangon yang sesuai jabatan atau golongan pekerjaan dan lama bekerja saat pensiun, tiap *shift* (saat *weekend*) setiap 3 bulan sekali mengadakan liburan karyawan dan *crew* bersama keluarga. Hal – hal tersebut dilakukan untuk membuat karyawan merasa nyaman dan puas sehingga dapat memberikan pelayanan yang tulus dan terbaik untuk *customer*.

5.2.3 Hubungan Perspektif Proses Bisnis Internal dengan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif proses bisnis internal menghasilkan strategi peningkatan sistem pelayanan dan kebijakan *intern* tertulis untuk pungutan paksa. Upaya yang dilakukan untuk mewujudkan strategi tersebut antara lain dengan melakukan pelatihan karyawan *on the job training*, membuat kebijakan *intern* tertulis, dan memberikan teguran serta sanksi tegas kepada karyawan yang melanggar. Pelatihan yang akan dilakukan tersebut tentunya akan menunjang dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan karyawan di perusahaan. Dan pembuat kebijakan serta sanksi tegas yang akan diberikan perusahaan juga menjadi proses pembelajaran bagi organisasi agar dapat lebih unggul dan tumbuh dalam bisnis yang dijalani.

5.2.4 Hubungan Perspektif Proses Bisnis Internal dengan Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif proses bisnis internal menghasilkan strategi mempromosikan reservasi Kudus, penambahan jalur trayek, pengaturan komunikasi terhadap karyawan di lapangan dan reservasi, serta pemberitahuan yang berisi standar pelayanan perusahaan. Strategi tersebut dibuat agar *customer* PO. Maju Lancar merasa puas sehingga loyalitas *customer* dengan PO. Maju Lancar dapat terjaga dengan baik.

5.2.5 Hubungan Perspektif Pelanggan dengan Perspektif Keuangan

Dalam perspektif pelanggan menghasilkan strategi peningkatan kepuasan, loyalitas, dan penetapan target *customer*. Strategi – strategi tersebut dibuat agar *customer* selalu menjadikan PO. Maju Lancar sebagai pilihan dibandingkan perusahaan transportasi lain yang sejenis. Jika *customer* PO. Maju Lancar sudah loyal bahkan merekomendasikan PO. Maju Lancar kepada orang lain, secara otomatis akan berpengaruh pada peningkatan pemasukan perusahaan itu sendiri.

5.3 Perancangan Alternatif Strategi Berdasarkan *Balanced Scorecard* dan SWOT sebagai pendukung

5.3.1 Faktor – faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor – faktor EFAS disusun berdasarkan hasil strategi yang dihasilkan *balanced scorecard*. Adapun faktor – faktor eksternal perusahaan yang terdiri atas peluang dan ancaman adalah sebagai berikut :

A. Peluang

Peluang yang dirasakan masih cukup tinggi bagi PO. Maju Lancar antara lain :

a. Perluasan pangsa pasar (penambahan trayek baru)

- Gunungkidul merupakan sebuah kabupaten dari bagian provinsi DIY dan juga kota wisata baru – baru ini yang mayoritas pekerjanya berasal dari luar daerah, sehingga banyak pekerja yang pulang ke daerah asal pada akhir pekan dan kembali lagi untuk bekerja di Gunungkidul ketika akhir pekan berakhir. Berdasarkan hasil wawancara dengan manager operasionalMaju Lancar, 70 % pelanggan Maju Lancar adalah pekerja yang berasal dari luar daerah.
- Yogyakarta merupakan kota pelajar, sehingga banyak orang tua dari Semarang yang mengirim anaknya ke Yogyakarta untuk menempuh pendidikan yang lebih tinggi. Pada saat akhir pekan atau musim libur telah tiba banyak pelajar atau mahasiswa kembali ke kota asal yaitu Semarang untuk bertemu keluarga. Berdasarkan hasil wawancara dengan manager operasionalMaju Lancar, 40% pelanggan Maju Lancar adalah pelajar dari kotaSemarang yang sedang

menempuh pendidikan di Yogyakarta. Penambahan trayek baru menjadi peluang yang cukup besar bagi PO. Maju Lancar untuk memperluas pangsa pasarnya.

b. Penetapan target *customer* tepat sasaran

Dengan segala fasilitas dan *brand* yang dimiliki PO. Maju Lancar, membuat peluang agar PO. Maju Lancar dapat menetapkan target *customer* yang lebih tepat. Target *customer* yang tepat untuk PO. Maju Lancar adalah kalangan menengah ke atas.

B. Ancaman

Faktor ancaman di lingkungan Maju Lancar antara lain :

a. Munculnya pesaing baru di bidang patas Semarang – Yogyakarta dan sebaliknya.

PO. Maju Lancar bukan satu – satunya Perusahaan Otobus di wilayah Yogyakarta yang melayani perjalanan menuju Semarang. Di Yogyakarta juga terdapat PO yang sudah berdiri terlebih dahulu seperti PO Sumber Waras, PO Ramayana, dan PO lainnya yang bukan bergerak di bidang bus patas. Dan sekarang muncul PO baru yaitu PO Nusantarayang bergerak di bidang patas melayani trayek Semarang – Yogyakarta dan sebaliknya. Berdasarkan dari hasil kuesioner awal yang disebarakan oleh *customer* PO. Maju Lancar, 55% pernah menggunakan layanan jasa transportasi PO Nusantara. Dan dari kuesioner loyalitas *customer* membuktikan bahwa 68,57% loyalitas *customer* masih pada tingkat *demonstratesan immunityto the pull of the competition*.

b. Pungutan paksa dari oknum yang tidak bertanggung jawab

Masih terdapat pungutan yang sifatnya memaksa dari oknum tidak bertanggung jawab, seperti kepolisian, TNI, Dinas Perhubungan, dan lain – lain.

c. Manajemen Terminal Wonosari

Manajemen terminal yang terkadang kurang ramah melayani konsumen sehingga dapat merusak citra PO. Maju Lancar.

d. Kurangnya dukungan dari pemerintah daerah dan aparat setempat terhadap kasus “premanisme” yang melanda usaha jasa transportasi di Wonosari. Dikarenakan budaya yang sudah “mengakar”, sehingga sudah menjadi kebiasaan. Pemerintah

daerah seolah berpura – pura tidak mengetahui hal tersebut. Dan hal ini sungguh semakin menyudutkan pihak perusahaan jasa.

C. Tahapan Matrik Strategi Eksternal (EFAS)

1. Rating faktor strategi eksternal (EFAS)

Penentuan rating faktor dilakukan oleh peneliti bersama *brand manager* PO. Maju Lancar. Berikut adalah rincian hasil penelitian rating faktor pada masing – masing kondisi lingkungan eksternal dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut ini :

Tabel 5.3 Rating faktor strategi eksternal

Faktor Eksternal	Sangat Tinggi	Tinggi	Rerata	Dibawah rerata
Peluang				
a. Penambahan trayek baru	√			
b. Penetapan target <i>customer</i>		√		
Ancaman				
a. Pesaing baru yaitu PO. Nusantara	√			
b. Pungutan paksa oleh oknum		√		
c. Manajemen Terminal	√			
d. Kurangnya dukungan pemerintah daerah terhadap "premanisme"		√		

2. Bobot faktor strategi eksternal (EFAS)

Dalam penentuan bobot faktor EFAS dilakukan oleh peneliti bersama *brand manager* PO. Maju Lancar. Total keseluruhan bobot jika dijumlahkan harus berjumlah 1,00 atau 100%. Bobot pada masing – masing lingkungan eksternal dapat dilihat pada Tabel 5.4 berikut ini :

Tabel 5.4 Bobot faktor strategi eksternal (EFAS)

Faktor Eksternal	Bobot
Peluang	
a. Penambahan trayek baru	0,25
b. Penetapan target <i>customer</i>	0,20
Ancaman	
a. Pesaing baru yaitu PO. Nusantara	0,25
b. Pungutan paksa oleh oknum	0,10
c. Manajemen Terminal	0,10
d. Kurangnya dukungan pemerintah daerah terhadap "premanisme"	0,10

3. Matriks strategi eksternal (EFAS)

Setelah pemberian rating dan bobot pada masing – masing faktor lingkungan eksternal. Maka tahap selanjutnya adalah menyusun ke dalam matrik strategi eksternal. Nilai atau skor didapat dari perkalian antara bobot dan rating EFAS. Berikut adalah matrik strategi eksternal dapat dilihat pada Tabel 5.5 berikut ini :

Tabel 5.5 Matrik strategi eksternal

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor (Nilai)
Peluang			
a. Penambahan trayek baru	0,25	4	1,00
b. Penetapan target <i>customer</i>	0,20	3	0,60
Ancaman			
a. Pesaing baru yaitu PO. Nusantara	0,25	-4	-1,00
b. Pungutan paksa oleh oknum	0,10	-3	-0,30
c. Manajemen Terminal	0,10	-4	-0,40
d. Kurangnya dukungan pemerintah daerah terhadap "premanisme"	0,10	-3	-0,30
Total Skor	1.00	-7	-0,40

5.3.2 Faktor – faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor – faktor IFAS disusun berdasarkan hasil strategi yang dihasilkan *balanced scorecard*. Adapun faktor – faktor internal perusahaan yang terdiri atas kekuatan dan kelemahan adalah sebagai berikut :

A. Kekuatan

Kekuatan yang dimiliki PO Maju Lancar antara lain :

a. *Return on Investment* (ROI)

Nilai ROI pada tahun 2014 sebesar 9,866% dan mulai menunjukkan peningkatan pada tahun berikutnya yaitu di tahun 2015 sebesar 9,271%. Hal ini menunjukkan bahwa dengan nilai ROI sebesar 9,866%, PO. Maju Lancar sudah mampu menghasilkan profit yang diperoleh dari operasi perusahaan sebesar 9,866% dari setiap Rp. 1 investasi atau aktiva yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan.

b. *Net Profit Margin* (NPM)

Nilai yang diperoleh untuk *net profit margin* pada tahun 2014 adalah sebesar 20,506%. Artinya setiap Rp. 1 penjualan bersih yang dilakukan PO. Maju Lancar memperoleh profit bersih sebesar 20,506%. Rasio *net profit margin* meningkat pada tahun 2015 menjadi 21,784%.

c. *Total Assets Turnover*

Rasio ini mengukur efisiensi asset perusahaan dalam menciptakan penjualan. Nilai rasio yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan telah bekerja secara produktif, tetapi tidak selamanya dapat menghasilkan keuntungan yang tinggi dalam investasi. *Total assets turnover* pada tahun 2014 sebesar 36,082%. Ini menunjukkan bahwa pada tahun 2014 PO. Maju Lancar cukup produktif.

d. Tingkat sistem pelayanan PO. Maju Lancar.

Berdasarkan hasil kuesioner proses bisnis internal *balanced scorecard*, tingkat sistem pelayanan PO. Maju Lancar sebesar 59,628. Ini menunjukkan bahwa sistem pelayanan PO. Maju Lancar tinggi.

e. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan manager operasional PO. Maju Lancar, kekuatan (*strength*) yang dimiliki PO. Maju Lancar antara lain :

- Armada bus yang dimiliki Maju Lancar selalu baru dan dalam kondisi prima. Dikarenakan setiap tahunnya Maju Lancar melakukan peremajaan bus.
- *Brand* bus Maju Lancar menggunakan Hino dan Mercedes Benz yang telah diakui dikelasnya. Untuk *assembly* atau perakitan *body* bus, Maju Lancar menggandeng karoseri Adiputro (terbaik se-Indonesia).
- Ketersediaan armada bus Maju Lancar baik untuk pariwisata maupun reguler (patas) dapat dijamin. Maju Lancar saat ini memiliki armada bus Hino 50 unit dan Mercedes Benz 100 unit untuk trayek Wonosari – Jakarta dan sebaliknya serta untuk pariwisata dari cabang Wonosari.

B. Kelemahan

Kelemahan yang dimiliki Po. Maju Lancar adalah sebagai berikut :

a. Tingkat kepuasan *customer* lebih rendah dibandingkan harapan *customer*

Berdasarkan hasil kuesioner perspektif pelanggan *balanced scorecard*, tingkat kepuasan *customer* PO. Maju Lancar sebesar 70,54, sedangkan tingkat harapan *customer* PO. Maju Lancar sebesar 75,8.

b. Tingkat kepuasan karyawan lebih rendah dibandingkan harapan karyawan

Berdasarkan hasil kuesioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard*, tingkat kepuasan karyawan PO. Maju Lancar sebesar 129,14, sedangkan tingkat harapan karyawan PO. Maju Lancar sebesar 133,98.

c. Besarnya presentase *alpha* karyawan

Tingkat absensi *alpha* karyawan PO. Maju Lancar cukup tinggi yaitu sebesar 36,71%.

d. Harga tiket bus Maju Lancar (*regular*) lebih mahal dari tiket bus pesaing Nusantara.

Berdasarkan hasil kuesioner dan pengamatan langsung peneliti di lapangan, harga tiket bus Maju Lancar (*regular*) saat ini sebesar Rp. 190.000,00 sedangkan tiket bus Nusantarasebesar Rp. 180.000,00.

e. Sumber Daya Manusia (SDM) yang kurang terampil

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan manager operasional PO. Maju Lancar, salah satu kelemahan (*weakness*) yang dimiliki PO. Maju Lancar adalah SDM dalam artian disini adalah karyawan PO. Maju Lancar masih kurang terampil dan inovatif dalam menjalankan tugasnya.

C. Tahapan Matrik Strategi Internal (IFAS)

1. Rating faktor strategi internal (IFAS)

Penentuan rating faktor dilakukan oleh peneliti bersama *brand manager* PO. Maju Lancar dengan berorientasi kepada pelanggan. Berikut adalah rincian hasil penentuan rating faktor pada masing – masing kondisi lingkungan internal dapat dilihat pada Tabel 5.6 berikut ini :

Tabel 5.6 Rating faktor startegi internal

Faktor Internal	Sangat Tinggi	Tinggi	Rerata	Dibawah rerata
Kekuatan				
a. <i>Return on Invesment</i> (ROI)	√			
b. <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	√			
c. <i>Total Assets Turnover</i> (TATO)	√			
d. Tingkat sistem pelayanan tinggi		√		
e. Peremajaan bus setiap tahun		√		
f. <i>Brand</i> bus Maju Lancar	√			
g. Ketersediaan armada bus Maju Lancar	√			
Kelemahan				
a. Tingkat kepuasan <i>customer</i> rendah	√			
b. Tingkat kepuasan karyawan rendah	√			
c. Besarnya presentase <i>alpha</i> karyawan		√		

d. Harga tiket bus Maju Lancar (<i>regular</i>) lebih mahal dari tiket bus pesaing	√			
e. SDM yang kurang terampil			√	

2. Bobot faktor strategi internal (IFAS)

Dalam penentuan bobot faktor IFAS dilakukan oleh *brand manager* PO. Maju Lancar dengan berorientasi kepada pelanggan. Total keseluruhan bobot jika dijumlahkan harus berjumlah 1,00 atau 100%. Bobot pada masing – masing lingkungan internal dapat dilihat pada Tabel 5.7 berikut ini :

Tabel 5.7 Bobot faktor strategi internal (IFAS)

Faktor Internal	Bobot
Kekuatan	
a. <i>Return on Investment</i> (ROI)	0,15
b. <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	0,10
c. <i>Total Assets Turnover</i> (TATO)	0,05
d. Tingkat sistem pelayanan tinggi	0,05
e. Peremajaan bus setiap tahun	0,10
f. <i>Brand</i> bus Maju Lancar	0,10
g. Ketersediaan armada bus Maju Lancar	0,05
Kelemahan	
a. Tingkat kepuasan <i>customer</i> rendah	0,10
b. Tingkat kepuasan karyawan rendah	0,10
c. Besarnya presentase <i>alpha</i> karyawan	0,05
d. Harga tiket bus Maju Lancar (<i>regular</i>) lebih mahal dari tiket bus pesaing	0,10
e. SDM yang kurang terampil	0,05

3. Matrik strategi internal (IFAS)

Setelah pemberian rating dan bobot pada masing – masing faktor lingkungan internal. Maka tahap selanjutnya adalah menyusun ke dalam matrik strategi internal. Nilai atau skor didapat dari perkalian antara bobot dan rating IFAS. Berikut adalah matrik strategi internal dapat dilihat pada Tabel 5.8 berikut ini :

Tabel 5.8 Matrik strategi internal

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor (Nilai)
Kekuatan			
a. <i>Return on Investment</i> (ROI)	0,15	4	0,60
b. <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	0,10	4	0,40
c. <i>Total Assets Turnover</i> (TATO)	0,05	4	0,20
d. Tingkat sistem pelayanan tinggi	0,05	3	0,15
e. Peremajaan bus setiap tahun	0,10	3	0,30
f. <i>Brand</i> bus Maju Lancar	0,10	4	0,40
g. Ketersediaan armada bus Maju Lancar	0,05	4	0,20
Kelemahan			
a. Tingkat kepuasan <i>customer</i> rendah	0,10	-4	-0,40
b. Tingkat kepuasan karyawan rendah	0,10	-4	-0,40
c. Besarnya presentase <i>alpha</i> karyawan	0,05	-3	-0,15
d. Harga tiket bus Maju Lancar (<i>regular</i>) lebih mahal dari tiket bus pesaing	0,10	-4	-0,40
e. SDM yang kurang terampil	0,05	-2	-0,10
Total Skor	1,00	9	0,8

5.3.3 Penyusun analisa SWOT dalam perencanaan strategi

Strategi tersebut didasarkan pada penyelarasan antara faktor eksternal yaitu *opportunity* (kesempatan) dan *threat* (ancaman) serta faktor internal yaitu *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) dari PO. Maju Lancar Berikut ini merupakan diagram analisis

SWOT PO. Maju Lancar. Berikut ini merupakan diagram analisis SWOT PO. Maju Lancar dapat dilihat pada Tabel 5.9 berikut di bawah ini.

Tabel 5.9 Diagram Analisis SWOT

<p>EFAS</p>	<p>IFAS</p> <p>STRENGTH (S)</p> <p>a. <i>Return on Investment</i> (ROI)</p> <p>b. <i>Net Profit Margin</i> (NPM)</p> <p>c. <i>Total Assets Turnover</i></p> <p>d. Tingkat sistem pelayanan tinggi</p> <p>e. Peremajaan bus setiap tahun</p> <p>f. <i>Brand</i> bus Maju Lancar</p> <p>g. Ketersediaan armada bus Maju Lancar</p>	<p>WEAKNESS (W)</p> <p>a. Tingkat kepuasan customer rendah</p> <p>b. Tingkat kepuasan karyawan rendah</p> <p>c. Besarnya presentase <i>alpha</i> karyawan</p> <p>d. Harga tiket bus Maju Lancar lebih mahal dari tiket bus pesaing</p> <p>e. SDM yang kurang terampil</p>
<p>OPPORTUNITY (O)</p> <p>a. Penambahan trayek baru</p> <p>b. Penetapan target <i>customer</i></p>	<p>STRATEGI SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan tingkat pengembalian investasi - Meningkatkan sistem Pelayanan - Penetapan target agar tepat Sasaran - Perluasan pangsa pasar 	<p>STRATEGI WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kepuasan customer
<p>TREATH (T)</p>	<p>STRATEGI ST</p>	<p>STRATEGI WT</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Manajemen membuat kebijakan intern tertulis 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kepuasan karyawan

a. Pesaing baru yaitu PO. Nusantara	yang lebih tegas (pungutan paksa)	
b. Pungutan paksa oleh oknum	- Mempromosikan reservasidi Wonosari	- Meningkatkan kedisiplinan karyawan
c. Manajemen terminal d. Kurangnya dukungan pemerintah daerah terhadap "premanisme"		

5.3.4 Rekomendasi Strategi SWOT

Penjabaran strategi berdasarkan diagram analisis SWOT diatas adalah sebagai berikut :

A. Strategi SO (*strength, opportunity*)

- a. Meningkatkan tingkat pengembalian investasi
- b. Meningkatkan sistem pelayanan
- c. Penetapan target agar tepat sasaran
- d. Perluasan pangsa pasar

B. Strategi ST (*strength, threat*)

- a. Manajemen membuat kebijakan intern tertulis yang lebih tegas (pungutan paksa)
- b. Mempromosikan reservasi Wonosari

C.Strategi WO (*weakness, opportunity*)

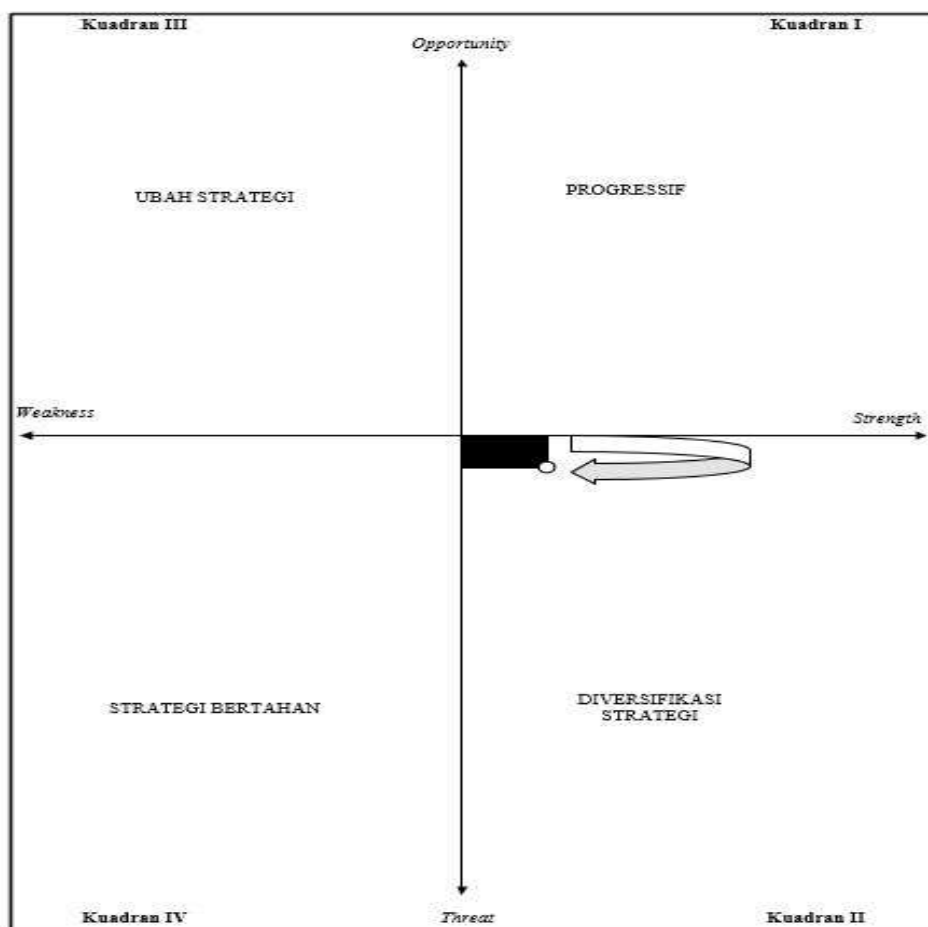
- a. Meningkatkan kepuasan *customer*

D. Strategi WT (*weakness, threat*)

- a. Meningkatkan kepuasan karyawan
- b. Meningkatkan kedisiplinan karyawan

5.3.5 Grafik Analisis SWOT

Setelah mendapatkan rancangan strategi SO (*strength, opportunity*), ST (*strength, threat*), WO (*weakness, opportunity*), dan WT (*weakness, threat*) maka dilakukan penentuan kuadran posisi perusahaan menggunakan grafik analisis SWOT. Berdasarkan dari perhitungan matrik strategi eksternal (EFAS) didapat skor atau nilai sebesar -0,4 dan dari perhitungan matrik strategi internal (IFAS) didapat skor atau nilai yaitu 0,8. Sehingga jika digambarkan pada grafik analisis SWOT dapat diketahui bahwa perusahaan terletak dalam kuadran II. Grafik analisis SWOT dapat digambarkan pada grafik Gambar 5.6 di bawah ini :



Gambar 5.6 Grafik Analisis SWOT PO Maju Lancar

5.3.6 Rekomendasi Alternatif Strategi SWOT

Rancangan strategi SWOT yang didapat perlu dipilih satu strategi sebagai usulan alternatif rancangan strategi yang paling baik dan utama untuk dilakukan oleh PO. Maju Lancar. Berdasarkan hasil perhitungan skor atau nilai dari hasil pembobotan dan rating yang dilakukan peneliti bersama brand manager operasional PO. Maju Lancar, sehingga didapat posisi perusahaan dari grafik analisis SWOT (Gambar 5.2) terletak pada kuadran II. Kuadran II merupakan kombinasi antara kekuatan (*strength*) yang dimiliki dan ancaman (*threat*) dari luar. Posisi ini menandakan sebuah perusahaan yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Ancaman yang dihadapi PO. Maju Lancar antara lain pesaing baru di bidang patas yaitu PO. Nusantara. Pungutan paksa yang dilakukan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab, dan manajemen terminal yang dapat merusak citra baik PO. Maju Lancar.

Rekomendasi strategi yang diberikan adalah diversifikasi strategi, yang artinya perusahaan dalam kondisi kuat namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga di perkirakan akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya. Usulan alternatif rancangan strategi yang disarankan peneliti berdasarkan perhitungan grafik analisis SWOT yaitu strategi ST (*strength, threat*) adalah manajemen PO. Maju Lancar membuat kebijakan *intern* tertulis yang lebih tegas mengenai pungutan paksa dan mempromosikan resevasi di kantor pusat tepatnya di Wonosari.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisa yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut :

1. Hasil rancangan strategi dalam upaya PO. Maju Lancar mempertahankan posisi di tengah masuknya pesaing baru antara lain :
 - a. Strategi SO (*strength, opportunity*) yaitu meningkatkan tingkat pengembalian investasi dan sistem pelayanan, penetapan target agar tepat sasaran, serta perluasan pangsa pasar.
 - b. Strategi ST (*strength, threat*) yaitu kebijakan intern tertulis yang lebih tegas (pungutan paksa), dan mempromosikan reservasi Wonosari.
 - c. Strategi WO (*weakness, opportunity*) yaitu meningkatkan kepuasan *customer*.
 - d. Strategi WT (*weakness, threat*) yaitu meningkatkan kepuasan dan kedisiplinan karyawan.
2. Usulan alternatif rancangan strategi yang sebaiknya dilakukan PO. Maju Lancar untuk menjaga loyalitas *customer* yang dimiliki adalah menggunakan strategi ST (*strength, threat*) yaitu membuat kebijakan *intern* tertulis yang lebih tegas mengenai pungutan paksa dan mempromosikan reservasi Wonosari.

6.2 Saran

Pada bagian ini, terdapat masukan dari penulis terhadap penelitian ini, yaitu :

1. Dengan penelitian ini diharapkan PO. Maju Lancar dapat menindaklanjuti untuk memperbaiki kualitas dan sistem pelayanan yang diberikan kepada *customer*, dengan menerapkan rancangan strategi berdasarkan metode *Balanced Scorecard* dan usulan upaya yang telah dibuat dengan *diagram fishbone*. Dengan melakukan perbaikan tersebut diharapkan PO. Maju Lancar dapat membangun loyalitas pengguna ditengah masuknya pesaing baru di bidang bus patas Yogyakarta – Semarang dan sebaliknya.
2. Peneliti mengharapkan setelah penerapan strategi dilakukan selama ± 1 tahun, dapat dilakukan penelitian lanjutan yang merevisi hasil strategi yang telah dibuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, Tatang M. 2011. "Populasi dan sampel penelitian 4: Ukuran sampel rumus Slovin". Tatangmanguny.wordpress.com.
- Arep, I. dan H. Tanjung. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti. Jakarta.
- Barnes, James G., (2003), *Secrets of Customer relationship Management*, First Edition, Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Cecep Sutiawan. Drs. M.Ssi. (2010). *Laporan Evaluasi Pelaksanaan Standar Pelayanan*. Biro Organisasi dan Humas Deputi Mensesneg Bidang Sumber Daya Manusia, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, PT. Indeks, Klaten.
- Edi, N., M. Sidiq. & Ujang, J. 2010. Penerapan Analisis SWOT Guna Penyusunan Rencana Induk *E-Government* Kabupaten Kaur. *Jurnal Teknologi Informasi*, Vol 6, No 1, April 2010.
- Faber Januar. 2012. Perencanaan Strategi Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Critical Success Factors*. *Jurnal Perencanaan Strategis*, Juni 2012.
- Fatmasari Sukesti. 2010. Analisis Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang. *Jurnal Unimus* 2010, 416 – 424.
- Gaspersz, V., 2001. *Metode Analisis Untuk Peningkatan Kualitas*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gaspersz, V. dan A. Fontana. 2011. *Integrated Management Problem Solving Panduan bagi Praktisi Bisnis dan Industri*. Penerbit Vinchristo Publication.
- Hisyam, M. S. 1998. *Analisa SWOT sebagai Langkah Awal Perencanaan Usaha*. Makalah. Jakarta: SEM Institute.
- Ishikawa, K., 1992. *Teknik Penuntun Pengendalian Mutu*. Mediyatama Sarana Perkasa, Jakarta. Penerjemah : Ir. Nawolo Widodo.
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan : Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta.

- Kotler, Philip, diterjemahkan oleh Hendra Teguh dan Ronny A. Rusli. 2003. Manajemen Pemasaran Edisi *Millenium* 1. PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Kuswadi Ir., MBA, (2004), Cara Mengukur Kepuasan Karyawan, Edisi Pertama, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Panggabean, Mutiara S, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Parasuraman, A. Valerie, 2001. (Diterjemahkan oleh Sutanto) *Delivering Quality Service*. The Free Press, New York.
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S.P. dan Mary Coulter. 2012. *Management*. Pearson Education, Prentice Hall.
- Sadik, I. Artahnan, A. 2011. Analisis SWOT Untuk Merumuskan Strategi Pengembangan Komoditas Karet di Kabupaten Pulang Pisau Kalimantan Tengah. *Jurnal Agribisnis Pedesaan, Vol 01, No 03, 3 September 2011*.
- Sirait, Justine T, 2006. Memahami Aspek – Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sofyandi, Herman, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sony Yuwono *et.all*. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Umum : Jakarta 2007.
- Sudirman. 2011. Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Pemasaran Pada Harian Fajar di Makassar. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol 12, No 02, Oktober 2011*.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, Rosidah, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Supranto J., (1997), Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar, Jakarta, Rineka Cipta.

LAMPIRAN A

KUESIONER SWOT

Berikan tanda silang (X) pada jawaban yang anda pilih.

1. Apakah anda pernah menggunakan layanan jasa transportasi PO. Maju Lancar ?

a. Belum Pernah

b. Pernah

2. (Pertanyaan ini khusus untuk anda yang menjawab pilihan “b” pada pertanyaan nomor 1.)

Jika anda sudah pernah menggunakan layanan jasa transportasi PO. Maju Lancar, berapa kali anda menggunakan jasa layanan transportasi PO. Maju Lancar dalam satu bulan ?

a. < 2 kali

b. 2 – 4 kali

c. > 4 kali

3. Isilah pertanyaan di bawah ini :

Kelebihan PO. Maju Lancar di bandingkan PO. Nusantara	Kekurangan PO. Maju Lancar di bandingkan PO. Nusantara

LAMPIRAN B

KUESIONER PENELITIAN PERSPEKTIF PELANGGAN & PROSES BISNIS INTERNAL

No. Responden :(diisi oleh peneliti)

Nama :

Alamat Asal :

Usia :

Jenis Kelamin :

Bagian I

Berikan tanda silang (X) pada jawaban yang anda pilih.

1. Darimana pertama kali anda mengetahui jasa layanan transportasi PO. Maju Lancar ?
 - a. Keluarga
 - b. Teman / rekan kerja
 - c. Media iklan (cetak/elektronik)
 - d. *Social Media*
2. Berapa lama anda menjadi *customer* PO. Maju Lancar ?
 - a. < 1 tahun
 - b. 1 – 3 tahun
 - c. > 3 tahun
3. Berapa kali anda menggunakan jasa layanan transportasi PO. Maju Lancar dalam satu bulan ?
 - a. < 2 kali
 - b. 2 – 4 kali

c. > 4 kali

4. Berapa kira – kira dana yang anda keluarkan tiap bulan untuk menggunakan jasa layanan transportasi PO. Maju Lancar ?

a. < Rp. 100.000,00

b. Rp. 100.000,00 – Rp. 200.000,00

c. > Rp. 200.000,00

5. Pekerjaan anda saat ini :

a. Karyawan Swasta

b. Pegawai Negeri Sipil (PNS)

c. Wiraswasta

d. Pelajar / Mahasiswa

e. Lain – lain (sebutkan)

6. Cara pemesanan yang diinginkan :

a. Pemesanan langsung melalui agen resmi

b. Pemesanan via telepon / sms

c. Pemesanan via *online*

7. Alasan utama anda memilih layanan jasa transportasi PO. Maju Lancar :

a. Pengaruh orang lain

b. Sudah mempunyai nama (terkenal)

c. Kualitas jasa layanan baik

d. Lain – lain (sebutkan)

Bagian II (Perspektif Pelanggan)

Pada bagian ini saudara diminta untuk memberikan penilaian atas dua kriteria, yaitu kepuasan dan kepentingan PO. Maju Lancar. Jawablah pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda V jika anda memilih :

Untuk kolom “Kepuasan (Kinerja/Kenyataan)”

1 2 3 4 5

1. Sangat tidak puas 5. Sangat puas

Untuk kolom”Kepentingan/Harapan”

1 2 3 4 5

1. Sangat tidak penting 5. Sangat penting

No	Pernyataan	Kepuasan(kinerja/kenyataan)					Kepentingan/Harapan				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Desain interior dan eksterior bus Maju Lancar										
2	Fasilitas di dalam bus Maju Lancar										
3	Penampilan karyawan dan <i>crew</i> Maju Lancar										
4	Sarana parkir reservasi Maju Lancar										
5	Kebersihan dan perawatan bus serta reservasi Maju Lancar										
6	Fasilitas yang terdapat di reservasi Maju Lancar										
7	Ruang tunggu yang dimiliki reservasi Maju Lancar										
8	Ketepatan waktu bus dalam hal pemberangkatan dan waktu sampai tujuan										
9	Kemampuan karyawan <i>ticketing</i> Maju Lancar dalam menangani penjualan tiket										
10	Kemampuan <i>crew</i> Maju Lancar dalam melayani <i>customer</i>										
11	Kemampuan <i>crew</i> sopir Maju Lancar saat mengendarai bus										

Bagian III (Perspektif Pelanggan)

Bagian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat loyalitas *customer* kepada PO. Maju Lancar. Jawablah pertanyaan berikut ini dengan memberi tanda cek (V) jika anda memilih :

1 2 3 4 5

1. Sangat tidak setuju 5. Sangat setuju

No	Keterangan	1	2	3	4	5
1	Sekali anda menjadi <i>customer</i> Maju Lancar, anda akan tetap menggunakan jasa layanan Maju Lancar dengan memberikan saran anda					
2	Jika ada layanan atau fasilitas baru yang dikeluarkan Maju Lancar, anda tidak ragu - ragu untuk mencoba menggunakannya					
3	Anda tidak tertarik dengan informasi orang lain tentang perusahaan lain yang sejenis dengan Maju Lancar.					
4	Anda akan merekomendasikan layanan jasa transportasi Maju Lancar kepada teman/keluarga anda					
5	Anda merasa bahwa Maju Lancar adalah layanan jasa transportasi yang tepat untuk anda dibanding dengan layanan jasa transportasi dari perusahaan lain					

Bagian IV (Perspektif Proses Bisnis Internal)

Bagian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat sistem pelayanan PO. Maju Lancar. Jawablah pertanyaan berikut ini dengan memberi tanda cek (V) jika anda memilih.

1 2 3 4 5

1. Sangat tidak setuju 5. Sangat setuju

No	Keterangan	1	2	3	4	5
1	Standar pelayanan yang perlu diberikan kepada <i>customers</i> sudah disosialisasikan/dikomunikasikan dengan baik					
2	Standar pelayanan yang perlu diberikan kepada <i>customer</i> mudah dipahami dan mudah dilaksanakan					
3	Standar pelayanan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan pelayanan di unit kerja masing - masing					
4	Standar pelayanan yang sudah ditetapkan bersifat terbuka untuk mendapatkan saran dan masukan untuk penyempurnaan					
5	Standar pelayanan yang ditetapkan telah digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan pelayanan					
6	Terdapat prosedur pengelolaan pengaduan pengguna pelayanan yang dibuat oleh perusahaan					
7	Standar pelayanan diketahui secara terbuka oleh pengguna pelayanan					
8	Prosedur pelayanan telah dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan					
9	Pelaksanaan pelayanan secara keseluruhan telah sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan					
10	Setiap tahapan prosedur pelayanan telah dilaksanakan sesuai dengan alokasi waktu masing - masing tahapan yang telah ditentukan					
11	Terdapat pedoman internal tentang sikap dan perilaku (etika pelaksana pelayanan)					
12	Pelaksana pelayanan telah disiplin dalam memberikan pelayanan kepada pengguna pelayanan					
13	Karyawan dan crew memiliki tingkat keterampilan yang sama dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan (cepat dan teliti)					
14	Sarana dan prasarana yang ada untuk melaksanakan pelayanan telah memadai					
15	Sarana pelayanan yang tersedia memberikan kenyamanan kepada pengguna pelayanan (kebersihan, kelayakan, dan kemanfaatan)					

16	Terdapat sarana pengaduan yang efektif (kotak pengaduan, loket pengaduan, telepon pengaduan, <i>email</i> , dan lainnya)					
----	--	--	--	--	--	--

LAMPIRAN C

**KUESIONER PENELITIAN PERSPEKTIF
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN**

LAMPIRAN D

HASIL UJI VALIDITAS & RELIABILITAS
PRE-SAMPLING CUSTOMER DAN
KARYAWAN

Tabel 4.1 Uji Validitas *pre-sampling* tingkat kepuasan *customer*

Kriteria	R Hitung	R Tabel	Keterangan
<i>Tangibility_1</i>	0,701**	0,235	Valid
<i>Tangibility_2</i>	0,714**	0,235	Valid
<i>Tangibility_3</i>	0,672**	0,235	Valid
<i>Tangibility_4</i>	0,620**	0,235	Valid
<i>Tangibility_5</i>	0,513**	0,235	Valid
<i>Tangibility_6</i>	0,748**	0,235	Valid
<i>Tangibility_7</i>	0,694**	0,235	Valid
<i>Reliability_1</i>	0,481**	0,235	Valid
<i>Reliability_2</i>	0,600**	0,235	Valid
<i>Reliability_3</i>	0,590**	0,235	Valid
<i>Reliability_4</i>	0,328**	0,235	Valid
<i>Responsiveness_1</i>	0,528**	0,235	Valid
<i>Responsiveness_2</i>	0,566**	0,235	Valid
<i>Responsiveness_3</i>	0,501**	0,235	Valid
<i>Assurance_1</i>	0,645**	0,235	Valid
<i>Assurance_2</i>	0,582**	0,235	Valid
<i>Assurance_3</i>	0,507**	0,235	Valid
<i>Empathy_1</i>	0,568**	0,235	Valid
<i>Empathy_2</i>	0,506**	0,235	Valid
<i>Empathy_3</i>	0,497**	0,235	Valid

Tabel 4.2 Uji Validitas *pre-sampling* tingkat kepentingan *customer*

Kriteria	R Hitung	R Tabel	Keterangan
<i>Tangibility_1</i>	0,764**	0,235	Valid
<i>Tangibility_2</i>	0,798**	0,235	Valid
<i>Tangibility_3</i>	0,797**	0,235	Valid
<i>Tangibility_4</i>	0,675**	0,235	Valid
<i>Tangibility_5</i>	0,421**	0,235	Valid
<i>Tangibility_6</i>	0,609**	0,235	Valid
<i>Tangibility_7</i>	0,674**	0,235	Valid
<i>Reliability_1</i>	0,624**	0,235	Valid
<i>Reliability_2</i>	0,548**	0,235	Valid
<i>Reliability_3</i>	0,604**	0,235	Valid
<i>Reliability_4</i>	0,431**	0,235	Valid
<i>Responsiveness_1</i>	0,481**	0,235	Valid
<i>Responsiveness_2</i>	0,485**	0,235	Valid
<i>Responsiveness_3</i>	0,450**	0,235	Valid
<i>Assurance_1</i>	0,300**	0,235	Valid

<i>Assurance_2</i>	0,322**	0,235	Valid
<i>Assurance_3</i>	0,330**	0,235	Valid
<i>Empathy_1</i>	0,428**	0,235	Valid
<i>Empathy_2</i>	0,367**	0,235	Valid
<i>Empathy_3</i>	0,307**	0,235	Valid

Tabel 4.3 Uji Validitas *pre-sampling* tingkat loyalitas *customer*

Kriteria	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Loyalitas_1	0,820**	0,235	Valid
Loyalitas_2	0,812**	0,235	Valid
Loyalitas_3	0,873**	0,235	Valid
Loyalitas_4	0,820**	0,235	Valid
Loyalitas_5	0,791**	0,235	Valid

Tabel 4.4 Uji Validitas *pre-sampling* tingkat kepuasan karyawan

Kriteria	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kebijakan_1	0,594**	0,235	Valid
Kebijakan_2	0,571**	0,235	Valid
Kebijakan_3	0,480**	0,235	Valid
Pengawasan_1	0,396**	0,235	Valid
Pengawasan_2	0,440**	0,235	Valid
Kondisi_1	0,515**	0,235	Valid
Kondisi_2	0,618**	0,235	Valid
Kondisi_3	0,617**	0,235	Valid
Kondisi_4	0,410**	0,235	Valid
Kehidupan.pribadi_1	0,346**	0,235	Valid
Kehidupan.pribadi_2	0,508**	0,235	Valid
Hubungan_1	0,351**	0,235	Valid
Hubungan_2	0,344**	0,235	Valid
Gaji_1	0,313**	0,235	Valid
Gaji_2	0,250**	0,235	Valid
Gaji_3	0,260**	0,235	Valid
Keamanan_1	0,283**	0,235	Valid
Keamanan_2	0,296**	0,235	Valid
Keamanan_3	0,338**	0,235	Valid
Prestasi_1	0,247**	0,235	Valid
Prestasi_2	0,420**	0,235	Valid
Prestasi_3	0,380**	0,235	Valid
Pengakuan_1	0,495**	0,235	Valid

Pengakuan_2	0,465**	0,235	Valid
Pengakuan_3	0,363**	0,235	Valid
Pertumbuhan_1	0,347**	0,235	Valid
Pertumbuhan_2	0,302**	0,235	Valid
Tanggung jawab_1	0,315**	0,235	Valid
Tanggung jawab_2	0,241**	0,235	Valid
Kemajuan_1	0,271**	0,235	Valid
Kemajuan_2	0,309**	0,235	Valid
Kemajuan_3	0,350**	0,235	Valid
Pekerjaan_1	0,341**	0,235	Valid
Pekerjaan_2	0,318**	0,235	Valid

Tabel 4.5 Uji Validitas *pre-sampling* tingkat kepentingan karyawan

Kriteria	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kebijakan_1	0,256**	0,235	Valid
Kebijakan_2	0,277**	0,235	Valid
Kebijakan_3	0,367**	0,235	Valid
Pengawasan_1	0,245**	0,235	Valid
Pengawasan_2	0,304**	0,235	Valid
Kondisi_1	0,338**	0,235	Valid
Kondisi_2	0,428**	0,235	Valid
Kondisi_3	0,436**	0,235	Valid
Kondisi_4	0,240**	0,235	Valid
kehidupan.pribadi_1	0,314**	0,235	Valid
kehidupan.pribadi_2	0,245**	0,235	Valid
Hubungan_1	0,532**	0,235	Valid
Hubungan_2	0,434**	0,235	Valid
Gaji_1	0,296**	0,235	Valid
Gaji_2	0,339**	0,235	Valid
Gaji_3	0,253**	0,235	Valid
Keamanan_1	0,279**	0,235	Valid
Keamanan_2	0,302**	0,235	Valid
Keamanan_3	0,329**	0,235	Valid
Prestasi_1	0,445**	0,235	Valid
Prestasi_2	0,344**	0,235	Valid
Prestasi_3	0,350**	0,235	Valid
Pengakuan_1	0,545**	0,235	Valid
Pengakuan_2	0,460**	0,235	Valid
Pengakuan_3	0,371**	0,235	Valid
Pertumbuhan_1	0,344**	0,235	Valid

Pertumbuhan_2	0,323**	0,235	Valid
Tanggung jawab_1	0,328**	0,235	Valid
Tanggung jawab_2	0,325**	0,235	Valid
Kemajuan_1	0,313**	0,235	Valid
Kemajuan_2	0,539**	0,235	Valid
Kemajuan_3	0,370**	0,235	Valid
Pekerjaan_1	0,358**	0,235	Valid
Pekerjaan_2	0,306**	0,235	Valid

Tabel 4.6 Uji Validitas *pre-sampling* tingkat sistem pelayanan perusahaan

Kriteria	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Standar_1	0,384**	0,235	Valid
Standar_2	0,462**	0,235	Valid
Standar_3	0,475**	0,235	Valid
Standar_4	0,392**	0,235	Valid
Prosedur_1	0,438**	0,235	Valid
Prosedur_2	0,445**	0,235	Valid
Prosedur_3	0,563**	0,235	Valid
Prosedur_4	0,546**	0,235	Valid
Prosedur_5	0,430**	0,235	Valid
Prosedur_6	0,366**	0,235	Valid
SDM_1	0,625**	0,235	Valid
SDM_2	0,538**	0,235	Valid
SDM_3	0,249**	0,235	Valid
Sarana_1	0,540**	0,235	Valid
Sarana_2	0,380**	0,235	Valid
Sarana_3	0,418**	0,235	Valid

Tabel 4.7 Tabel Uji Reliabilitas *pre-sampling* tingkat kepuasan *customer*

Dimensi	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
<i>Tangibility</i>	0,925	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Reliability</i>	0,714	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Responsiveness</i>	0,876	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Assurance</i>	0,824	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Empathy</i>	0,871	$\geq 0,60$	Realibel

Tabel 4.8 Uji Reliabilitas *pre-sampling* tingkat kepentingan *customer*

Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
<i>Tangibility</i>	0,898	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Reliability</i>	0,829	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Responsiveness</i>	0,784	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Assurance</i>	0,717	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Empathy</i>	0,764	$\geq 0,60$	Realibel

Tabel 4.9 Uji Reliabilitas *pre-sampling* tingkat loyalitas *customer*

Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
<i>Makes regular repeat purchases</i>	0,877	$\geq 0,60$	Realibel
<i>Purchases across product and service lines</i>			
<i>Refers Other</i>			
<i>Demonstrates an Immunity To The Pull of The Competition</i>			

Tabel 4.10 Uji Reliabilitas *pre-sampling* tingkat kepuasan karyawan

Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Kebijakan administrasi perusahaan	0,801	$\geq 0,60$	Realibel
Pengawasan	0,908	$\geq 0,60$	Realibel
Kondisi kerja	0,854	$\geq 0,60$	Realibel
Hubungan antar pribadi	0,804	$\geq 0,60$	Realibel
Gaji (<i>salary</i>)	0,689	$\geq 0,60$	Realibel
Keamanan kerja	0,608	$\geq 0,60$	Realibel
Kehidupan pribadi	0,812	$\geq 0,60$	Realibel
Prestasi (<i>achievement</i>)	0,863	$\geq 0,60$	Realibel
Pangakuan (<i>recognition</i>)	0,859	$\geq 0,60$	Realibel
Pertumbuhan (<i>growth</i>)	0,876	$\geq 0,60$	Realibel
Tanggung jawab (<i>responsibility</i>)	0,650	$\geq 0,60$	Realibel
Kemajuan / promosi	0,640	$\geq 0,60$	Realibel
Pekerjaan itu sendiri	0,693	$\geq 0,60$	Realibel

Tabel 4.11 Uji Reliabilitas *pre-sampling* tingkat kepentingan karyawan

Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Kebijakan administrasi perusahaan	0,746	$\geq 0,60$	Realibel
Pengawasan	0,882	$\geq 0,60$	Realibel
Kondisi kerja	0,716	$\geq 0,60$	Realibel
Hubungan antar pribadi	0,685	$\geq 0,60$	Realibel
Gaji (<i>salary</i>)	0,611	$\geq 0,60$	Realibel
Keamanan kerja	0,621	$\geq 0,60$	Realibel
Kehidupan pribadi	0,862	$\geq 0,60$	Realibel
Prestasi (<i>achievement</i>)	0,844	$\geq 0,60$	Realibel
Pangakuan (<i>recognition</i>)	0,848	$\geq 0,60$	Realibel
Pertumbuhan (<i>growth</i>)	0,845	$\geq 0,60$	Realibel
Tanggung jawab (<i>responsibility</i>)	0,695	$\geq 0,60$	Realibel
Kemajuan / promosi	0,607	$\geq 0,60$	Realibel
Pekerjaan itu sendiri	0,667	$\geq 0,60$	Realibel

Tabel 4.12 Uji Reliabilitas *pre-sampling* tingkat sistem pelayanan

Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Struktur Standar Pelayanan	0,783	$\geq 0,60$	Realibel
Sistem dan Prosedur	0,861	$\geq 0,60$	Realibel
Sumber Daya Manusia (SDM)	0,757	$\geq 0,60$	Realibel
Sarana dan Prasarana	0,714	$\geq 0,60$	Realibel

LAMPIRAN E
REKAP PENGUMPULAN DATA CUSTOMER
DAN KARYAWAN

Rekap Pengumpulan Data Untuk Tingkat Loyalitas Customer

No	X1	X2	X3	X4	X5
1	4	4	4	4	4
2	4	4	3	4	4
3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	3
5	4	4	4	4	4
6	5	5	5	4	4
7	4	3	4	3	3
8	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	4	3	4	3	4
11	4	4	4	4	4
12	4	4	4	3	3
13	4	4	4	4	4
14	5	5	5	4	4
15	4	3	4	4	4
16	4	4	3	4	4
17	3	3	4	4	4
18	4	4	5	4	4
19	3	3	3	3	3
20	4	4	4	3	3
21	4	4	4	4	4
22	3	3	3	3	3
23	4	4	4	3	3
24	4	5	5	4	4
25	4	4	3	3	3
26	3	3	4	4	4
27	4	4	4	4	4
28	4	4	3	3	3
29	4	4	5	4	4
30	4	4	3	3	3
31	5	5	5	4	4
32	4	4	4	3	3
33	3	3	3	3	3
34	4	4	4	4	4
35	4	4	5	4	4
36	4	4	4	4	4
37	4	3	4	4	4
38	4	4	5	4	4
39	4	4	4	4	4

40	3	3	3	3	3
41	4	5	5	4	4
42	4	4	3	3	3
43	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4
45	4	4	3	3	3
46	4	4	3	3	3
47	4	4	4	3	3
48	4	4	4	4	4
49	5	5	5	4	4
50	3	3	4	4	4
51	4	4	5	4	4
52	4	4	4	4	4
53	3	3	4	4	4
54	4	4	3	4	4
55	4	3	4	3	4
56	4	4	3	4	4
57	4	4	4	3	3
58	4	3	4	3	3
59	4	4	4	4	4
60	4	4	4	3	3
61	2	2	2	2	2
62	3	2	2	2	3
63	2	2	2	3	3
64	2	3	3	3	3
65	3	4	3	2	2
66	3	2	2	3	3
67	4	3	4	3	4
68	4	4	4	4	4
69	3	3	3	3	3
70	3	3	4	4	4

Rekap Pengumpulan Data Untuk Sistem Pelayanan

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3
2	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4
4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3
6	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	4	4
7	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
8	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
10	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
11	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	3	3
12	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4	4
13	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4
14	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
15	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
16	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	5	5	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	3	4
18	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4
20	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3
21	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
22	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
23	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3

24	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3
25	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	3
26	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
27	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
28	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4
29	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
30	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4
31	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
33	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
34	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
35	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
36	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3
37	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
38	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	5	5
39	4	4	4	4	3	4	4	5	2	2	5	5	4	4	5	5
40	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	5	4	3	4	4	3
41	4	3	3	3	2	2	2	2	4	4	2	3	4	3	4	3
42	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	2	4	3
43	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	4
44	4	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4
45	4	4	3	4	3	2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4
46	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	2	3	4	2	2	2
47	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	2	4
48	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	3	3	4	2	2	3
49	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4

50	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3
51	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
52	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3
53	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
54	4	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4
55	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
56	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4
57	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	4	3	3
58	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3
59	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
62	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3
63	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
64	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4
66	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4
68	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4
69	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3

Rekap Pengumpulan Data Untuk Tingkat KepentinganCustomer

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20
1	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5
2	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4
5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5
6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5
7	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
9	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
11	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
12	4	5	5	5	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
13	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	5
14	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5
15	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3
16	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	3	3	3
17	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
19	4	3	4	5	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4
20	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5
21	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3
22	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	3	4	4
23	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	3	3	3	4	5
24	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3

25	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
26	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5
28	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5
29	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
30	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4
31	5	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	3	3	5
32	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
33	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
34	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	3	3	4	5
35	4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
36	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
37	4	3	4	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	3	3	4	4
38	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
39	4	4	3	5	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5
40	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3
41	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3
42	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
43	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
44	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
45	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
46	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
47	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	5
48	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4
49	4	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
50	3	3	3	2	2	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
51	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3

52	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4
54	4	5	5	5	3	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5
55	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	5	5
56	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
58	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	4	5	5
59	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
60	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3
61	3	4	4	5	2	3	3	4	3	3	4	2	4	3	4	3	3	4	5	5
62	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	5	5	5	4	5	5
63	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4
64	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	4
65	2	2	2	2	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	3	3
66	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4
67	3	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	2	2	2	3	5	5	4	4	4
68	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	4	5	4	4
69	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	2	2	3	4	4	3	4	5	5
70	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4

Rekap Pengumpulan Data Untuk Tingkat KepuasanCustomer

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20
1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
2	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3
4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	3	2	3
5	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4
6	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3
7	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
8	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5
9	4	5	5	5	4	4	5	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	5	5	5
10	4	5	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	3	4
11	4	4	3	5	3	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3
12	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4
13	5	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	4	3	2	4	5	4
14	4	4	5	4	3	5	5	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4
15	4	5	5	4	3	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3
16	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3
17	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3
18	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	4
19	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
20	4	4	4	5	3	4	5	3	5	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
21	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	4
22	4	3	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4
23	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3

50	4	5	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3	3	3	4
51	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
52	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	2	3
53	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2
54	3	3	3	2	2	3	3	3	5	4	4	3	2	2	3	4	3	3	3	4
55	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	2
56	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	3	4	3	2	2	2
57	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	3	5	4	3	2	4	3	4
58	4	4	4	5	3	4	5	2	2	3	3	3	3	4	2	2	2	4	3	3
59	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3
60	4	4	5	5	5	5	5	3	2	2	5	3	2	2	3	3	4	3	3	3
61	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3
62	3	4	5	5	4	4	5	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
63	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3
64	4	5	5	5	4	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2
65	4	4	4	4	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	4	3	3	3	3	4
66	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4
67	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	2	4	3	3
68	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3
69	4	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2	3	2	2	3	4	4	3	2	3
70	4	4	4	4	4	3	2	4	3	2	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2

17	3	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4		
18	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3		
19	4	3	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4		
20	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4		
21	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	
22	3	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
23	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3	4	5	5	4	3	3	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
24	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
25	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3
27	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
28	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
29	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
31	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4

3 2	4	3	4	4	4	3	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	4	4		
3 3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3		
3 4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3		
3 5	5	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	3	5	5	4	3	4	4		
3 6	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	3	3		
3 7	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4		
3 8	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3		
3 9	4	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3		
4 0	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	4	
4 1	3	4	3	3	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4
4 2	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	
4 3	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
4 4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	
4 5	4	3	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	5	5	3	5		
4 6	3	4	3	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	

4 7	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	3	
4 8	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	
4 9	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	
5 0	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	
5 1	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
5 2	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
5 3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	
5 4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	
5 5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
5 6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3
5 7	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	
5 8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
5 9	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	
6 0	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	
6 1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	

6 2	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	
6 3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3		
6 4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	
6 5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6 6	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
6 7	5	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6 8	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
6 9	5	5	4	3	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	3	
7 0	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	

Rekap Pengumpulan Data Bagian II Untuk Tingkat Kepuasan Karyawan

N o	X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6	X 7	X 8	X 9	X 10	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 17	X 18	X 19	X 20	X 21	X 22	X 23	X 24	X 25	X 26	X 27	X 28	X 29	X 30	X 31	X 32	X 33	X 34	X 35		
1	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
2	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
6	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
7	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	
8	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	
9	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
10	3	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	
12	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
14	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	3	3	3	4	3	4	5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4

1 6	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	
1 7	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
1 8	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3
1 9	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2 0	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
2 1	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
2 2	4	4	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
2 3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
2 4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	
2 5	3	4	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	5	4	
2 6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
2 7	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3
2 8	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2 9	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
3 0	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4

3 1	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	2	3		
3 2	5	5	4	3	3	5	5	5	4	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4		
3 3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	2	2	3	4	4	3	3	2	2	4	5	5	3	3	5	4	4	4	4	3	3		
3 4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	2	2	3	3	3	4	4	4	2	3	2	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3		
3 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
3 6	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	3	4	4	2	4		
3 7	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
3 8	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	3	4	2	3	2	2	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	2	2		
3 9	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	
4 0	3	4	3	3	3	5	4	3	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
4 1	4	3	3	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	
4 2	4	4	4	2	3	4	3	4	5	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	5	5	4	5	5	5	2	2	4	5	2	3	4	4	4	4	
4 3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	2	2	2	4	4	4	
4 4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	5	5	4	4	4	3	2	3	3	4	2	5	3	3	3	
4 5	5	5	4	2	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	2	4	4	4	3	3	5	4	4	2	2	4	5	4	2	4	4	4	4	

4 6	3	3	4	2	2	3	3	3	2	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	
4 7	3	4	3	2	2	4	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	2	2	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	
4 8	5	5	5	3	2	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	2	2	3	4	4	
4 9	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	2	2	4	4	3	2	3	4	4	
5 0	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3
5 1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	3	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
5 2	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4
5 3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5 4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	5	5	4	5	5	3	3	4	5	3	4	4	4	4
5 5	5	5	4	3	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
5 6	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
5 7	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	3	3	5	4	
5 8	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
5 9	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
6 0	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4

6 1	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	2	2	4	4	2	3	4	4	4	3	3
6 2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4
6 3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
6 4	2	2	2	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3
6 5	2	3	4	4	3	4	3	3	4	2	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4
6 6	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	5	4	5	5	5	4	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
6 7	3	3	3	4	4	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3
6 8	3	2	2	4	4	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4
6 9	2	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4
7 0	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	5	5	5	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4

