



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISA KEPUASAN KARYAWAN PERUSAHAAN  
TERHADAP PERJANJIAN KERJA DENGAN  
MENGUNAKAN DIMENSI BALANCED SCORECARD DAN  
METODE SERVQUAL**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
SARJANA TEKNIK**

**RULI NURUL KURNIAWAN  
0606044221**

**DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA  
SALEMBA  
DESEMBER 2008**

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar**

**Nama : Ruli Nurul Kurniawan  
NPM : 0606044221  
Tanda Tangan :  
Tanggal : 5 Januari 2009**



**HALAMAN PENGESAHAN**

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Ruli Nurul Kurniawan  
NPM : 0606044221  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul Skripsi : Analisa Kepuasan Karyawan Perusahaan Terhadap Perjanjian Kerja Dengan Menggunakan Dimensi Balanced Scorecard Dan Metode SERVQUAL

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia

**DEWAN PENGUJI**

Pembimbing : Ir. Fauzia Dianawati, MSi ( )  
Penguji : Ir. Isti Surjandari, MT, MA, Ph.D ( )  
Penguji : Ir. Erlinda Muslim, MEE ( )  
Penguji : Armand Omar Moeis, ST, MSc ( )

Ditetapkan di :

Tanggal :

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillahirobbil'alamiin.*, puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. *Shalawat* dan salam semoga selalu tercurah kepada Rosululloh Muhammad SAW. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Teknik Jurusan Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Ir. Fauzia Dianawati MSi, selaku dosen pembimbing yang dengan sabar dan semangat telah mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.
2. Seluruh staff di Fakultas Teknik Industri Universitas Indonesia
3. Tim PDC 2008 yang telah mempermudah saya memperoleh beasiswa ESDP
4. Kedua orang tua (Ibu Sofi & Pak Yurahmat) serta Ibu Komariah yang senantiasa mendo'akan segala kebaikan bagi putra-putrinya.
5. Istriku tersayang yang senantiasa memberikan dukungan dan do'anya, *my beloved* Iis Patimah dan ananda tercinta, sang jenius Restu Naufal Habiburrahman. Semoga kita selalu bersama dalam ridho & kasih sayang Allah SWT didunia dan diakhirat.
6. Adik-adikku: Irfan Nurdiansyah, Suci Rahayu Fujiani & Intan Mutiara Pratiwi. Semoga rukun selalu untuk bisa membangkitkan keluarga ini.
7. Seluruh kawan-kawan seperjuangan TI-UI Salemba 2006.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas kebaikan semua pihak yang membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi ilmu pengetahuan.

Depok, 5 Januari 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ruli Nurul Kurniawan  
NPM : 0606044221  
Program Studi : Sarjana Teknik  
Departemen : Teknik Industri  
Fakultas : Teknik  
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

***Analisa Kepuasan Karyawan Perusahaan Terhadap Perjanjian Kerja Dengan Menggunakan Dimensi Balanced Scorecard dan Metode SERVQUAL***

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada Tanggal : 5 Januari 2009  
Yang menyatakan

( Ruli Nurul Kurniawan )

## ABSTRAK

Nama : Ruli Nurul Kurniawan  
NPM : 0606044221  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul :

### ***“Analisa Kepuasan Karyawan Perusahaan Terhadap Perjanjian Kerja Dengan Menggunakan Dimensi *Balanced Scorecard* dan Metode *SERVQUAL*”***

Dalam era persaingan yang sangat ketat, perusahaan sangat membutuhkan salah satunya tenaga kerja yang handal untuk menjalankan operasinya. Disisi lain, perusahaan juga membutuhkan *tools* yang tepat untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan supaya lebih dapat dipahami oleh semua karyawannya dan terukur sehingga bisa dijadikan acuan. Setiap karyawan dituntut untuk mempunyai rencana kerja yang jelas yang diturunkan dari *balanced scorecard* perusahaan. Rencana kerja ini akan menjadi indikator dari kinerja karyawan. Dalam konsep *human capital*, karyawan ini dipandang sebagai aset berharga yang memberikan kontribusi dan nilai kepada perusahaan, dimana kinerja karyawan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Sementara itu, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan bekerja dari karyawan tersebut. Tugas akhir ini membahas sejauh mana kepuasan karyawan terhadap perjanjian kerja yang dibuat dengan menggunakan dimensi *balanced scorecard* dan metode *servqual*, untuk membandingkan persepsi dengan ekspektasi dari karyawan, serta untuk menentukan prioritas perbaikan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa urutan prioritas dimensi yang perlu diperhatikan untuk perbaikan adalah: dimensi daya tanggap, dimensi empati, dimensi keandalan, dimensi jaminan dan dimensi bukti fisik dengan masing-masing atributnya.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Employee Satisfaction, Human Capital*  
*SERVQUAL*

## ABSTRACT

Name : Ruli Nurul Kurniawan  
NPM : 0606044221  
Program Studi : Industrial Engineering  
Judul :

***“Analysis of Employee Satisfaction towards Employee Performance Agreement Using Balanced Scorecard Dimension and SERVQUAL Method”***

In this current struggle millennium, strong and skilled employee is one of the most company need. In the other hand, to achieve the goal, company needs to has proper tools to translate their vision and strategic into action that easier to be implemented and measured as a guidance. Each employee is required to identify their work plan clearly based on company's scorecard. This employee's work plan/performance agreement, that reviewed annually by employee's supervisor, will be an employee's performance indicator. In human capital concept, employee is treated as a valuable asset who contribute to the company, whereas, this employee's performance will influence to the overall company's performance. In the meantime, this employee's performance is influenced by their satisfaction on what company gives to them. This final research explains level of employee satisfaction toward employee performance agreement based on balanced scorecard satisfactory dimension using servqual method, to compare between employee's perception and expectation. Furthermore, to define the priority for improvement by company. The result of this research shows the priority by servqual dimension that should be aware by company to improve the employee's satisfactions are as follow: responsiveness, empathy, reliability, assurance and tangibles.

Keyword: *Balanced Scorecard, Employee Satisfaction, Human Capital SERVQUAL*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK (BAHASA) .....	vi
ABSTRACT (ENGLISH) .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR RUMUS .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Diagram Keterkaitan Masalah .....	3
1.3. Perumusan Masalah .....	3
1.4. Tujuan Penulisan .....	4
1.5. Manfaat Penulisan .....	5
1.6. Batasan Masalah .....	5
1.7. Metodologi Penelitian .....	5
1.8. Sistematika Penulisan .....	7
<b>2. DASAR TEORI.....</b>	<b>8</b>
2.1. Human Capital .....	8
2.2. Konsep Dasar Balanced Scorecard .....	9
2.3. Empat Proses Penggunaan Balanced Scorecard .....	10
2.3.1. Memperjelas dan Menerjemahkan Visi dan Strategi .....	11
2.3.2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan Berbagai Tujuan dan Ukuran Strategis .....	11
2.3.3. Merencanakan, Menetapkan Sasaran, dan Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategis. ....	12
2.3.4. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis .....	12
2.4. Empat Perspektif Balanced Scorecard .....	13
2.4.1. Perspektif Finansial .....	14
2.4.2. Perspektif Pelanggan .....	16
2.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	18
2.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	20
2.5. Metode SERVQUAL .....	23
2.6. Model Kualitas Jasa .....	24
2.7. Populasi dan Sampel .....	26
2.8. Pengukuran dan Desain Instrumen Dalam Survei .....	27
2.9. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	29
2.9.1. Uji Validitas .....	29
2.9.2. Uji Reliabilitas .....	30
<b>3. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	<b>32</b>

3.1. Konsep Penelitian .....	32
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	32
3.3. Tahapan Penelitian .....	32
3.3.1. Identifikasi Responden .....	33
3.3.2. Penentuan Atribut Kuisiner .....	33
3.3.3. Perancangan Kuisiner dan Penyebaran Pilot Sampel .....	35
3.3.4. Uji Validitas dan uji Reliabilitas .....	36
3.3.5. Pengumpulan Data Responden .....	39
3.3.6. Pengolahan Data Hasil Kuisiner .....	40
3.3.6.1. Mengukur Nilai Ekspektasi Kepuasan Karyawan .....	40
3.3.6.2. Mengukur Nilai Persepsi Kepuasan Karyawan .....	42
3.3.6.3. Mengukur Tingkat Kepentingan Tiap Dimensi SERVQUAL .....	44
3.3.6.4. Mengukur Nilai Kepuasan Karyawan .....	55
<b>4. ANALISA DATA .....</b>	<b>48</b>
4.1. Analisa SERVQUAL Setiap Atribut pada Tiap Dimensi .....	48
4.1.1. Dimensi Bukti Fisik .....	48
4.1.2. Dimensi Keandalan .....	53
4.1.3. Dimensi Daya Tanggap .....	58
4.1.4. Dimensi Jaminan .....	63
4.1.5. Dimensi Empati .....	70
4.2. Analisa Perbandingan Skor Aktual Kepuasan Karyawan .....	75
4.3. Analisa Tingkat Kepentingan Tiap Dimensi .....	76
4.4. Analisa Perbandingan Kepuasan Karyawan Pada Setiap Dimensi .....	78
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>81</b>
5.1. KESIMPULAN .....	81
5.2. SARAN .....	83
<b>DAFTAR ACUAN .....</b>	<b>84</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>85</b>

## DAFTAR GAMBAR

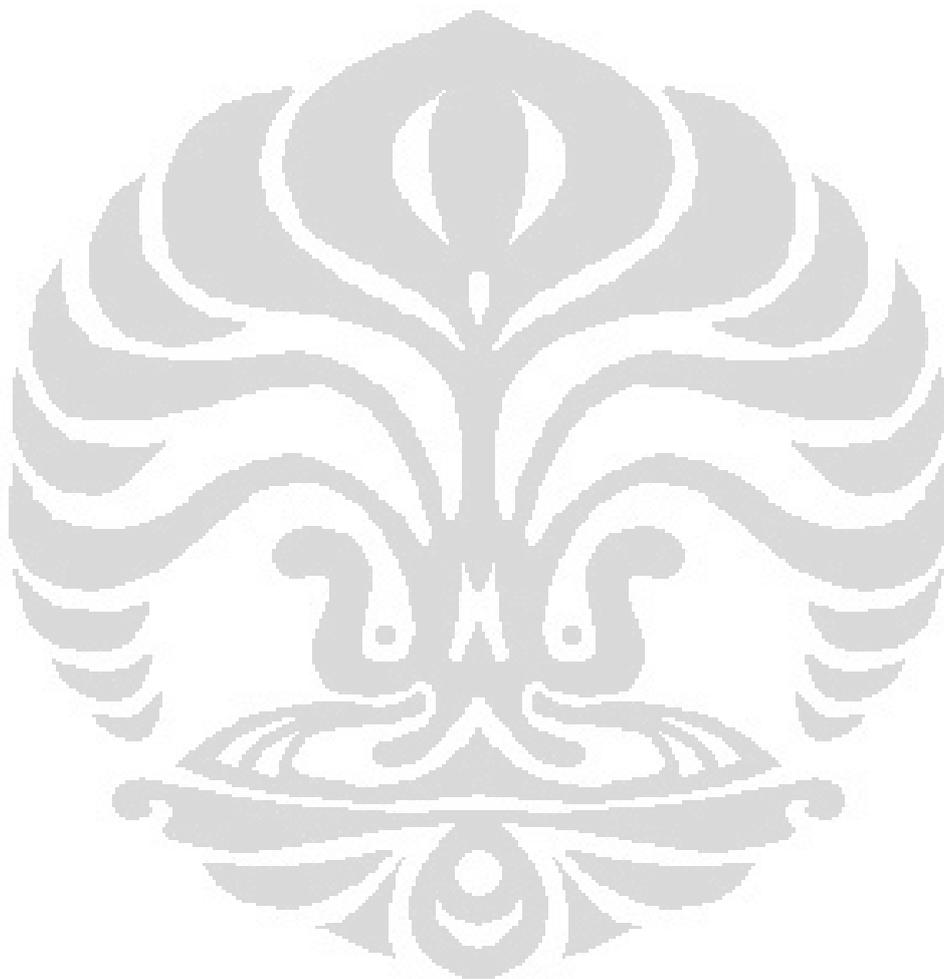
Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah .....	3
Gambar 1.2. Diagram Alir Metodologi Penelitian .....	6
Gambar 2.1. Balanced scorecard sebagai penerjemah strategi kedalam kerangka operasional .....	10
Gambar 2.2. Balanced scorecard sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis .....	13
Gambar 2.3. Ukuran utama dalam perspektif pelanggan .....	17
Gambar 2.4. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	23
Gambar 3.1. Grafik Biodata Karyawan FE .....	40
Gambar 4.1. Nilai Ekspektasi Setiap Atribut Pada Dimensi Bukti Fisik .....	48
Gambar 4.2. Nilai Persepsi Setiap Atribut Pada Dimensi Bukti Fisik .....	50
Gambar 4.3. SERVQUAL Score Setiap Atribut Pada Dimensi Bukti Fisik .....	51
Gambar 4.4. Nilai Ekspektasi Setiap Atribut Pada Dimensi Keandalan .....	53
Gambar 4.5. Nilai Persepsi Setiap Atribut Pada Dimensi Keandalan .....	55
Gambar 4.6. SERVQUAL Score Setiap Atribut Pada Dimensi Keandalan .....	56
Gambar 4.7. Nilai Ekspektasi Setiap Atribut Pada Dimensi Daya Tanggap .....	58
Gambar 4.8. Nilai Persepsi Setiap Atribut Pada Dimensi Daya Tanggap .....	60
Gambar 4.9. SERVQUAL Score Setiap Atribut Pada Dimensi Daya Tanggap ..	62
Gambar 4.10. Nilai Ekspektasi Setiap Atribut Pada Dimensi Jaminan .....	64
Gambar 4.11. Nilai Persepsi Setiap Atribut Pada Dimensi Jaminan .....	66
Gambar 4.12. SERVQUAL Score Setiap Atribut Pada Dimensi Jaminan .....	68
Gambar 4.13. Nilai Ekspektasi Setiap Atribut Pada Dimensi Empati .....	70
Gambar 4.14. Nilai Persepsi Setiap Atribut Pada Dimensi Empati .....	72
Gambar 4.15. SERVQUAL Score Setiap Atribut Pada Dimensi Empati .....	74
Gambar 4.16. Peringkat Kepentingan Setiap Dimensi .....	76
Gambar 4.17. Prioritas Perbaikan Berdasarkan Nilai Persepsi, Ekspektasi dan SERVQUAL Score .....	78
Gambar 4.18. Prioritas Perbaikan Tingkat Kepuasan Karyawan .....	80

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Sasaran dan Ukuran Perspektif Keuangan .....	16
Tabel 2.2. Faktor Pendorong Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk Situasi Tertentu .....	22
Tabel 3.1. Atribut Kepuasan Karyawan .....	34
Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas Pernyataan Ekspektasi Responden .....	37
Tabel 3.3. Hasil Uji Validitas Pernyataan Persepsi Responden .....	38
Tabel 3.4. Data Responden .....	39
Tabel 3.5. Nilai Ekspektasi Responden .....	41
Tabel 3.6. Nilai Ekspektasi Responden Terhadap Seluruh Dimensi .....	42
Tabel 3.7. Nilai Persepsi Responden .....	43
Tabel 3.8. Nilai Persepsi Responden Terhadap Seluruh Dimensi .....	44
Tabel 3.9. Tingkat Kepentingan Untuk Kelima Dimensi .....	44
Tabel 3.10. Perhitungan SERVQUAL Score Setiap Atribut .....	45
Tabel 3.11. Perhitungan SERVQUAL Score Setiap Dimensi .....	46
Tabel 3.12. Weighted SERVQUAL Score .....	47
Tabel 3.13 Perhitungan Nilai Kepuasan Untuk Setiap Dimensi .....	47
Tabel 4.1. Peringkat Nilai Ekspektasi Atribut Pada Dimensi Bukti Fisik .....	49
Tabel 4.2. Peringkat Nilai Persepsi Atribut Pada Dimensi Bukti Fisik .....	51
Tabel 4.3. SERVQUAL Score Pada Dimensi Bukti Fisik .....	52
Tabel 4.4. Peringkat Nilai Ekspektasi Atribut Pada Dimensi Keandalan .....	54
Tabel 4.5. Nilai Persepsi Atribut Pada Dimensi Keandalan .....	56
Tabel 4.6. SERVQUAL Score Pada Dimensi Keandalan .....	58
Tabel 4.7. Nilai Ekspektasi Atribut Pada Dimensi Daya Tanggap .....	59
Tabel 4.8. Nilai Persepsi Atribut Pada Dimensi Daya Tanggap .....	61
Tabel 4.9. Nilai SERVQUAL Score Pada Dimensi Daya Tanggap .....	63
Tabel 4.10. Nilai Ekspektasi Setiap Atribut Pada Dimensi Jaminan .....	65
Tabel 4.11. Nilai Persepsi Atribut Pada Dimensi Jaminan .....	67
Tabel 4.12. Nilai SERVQUAL Score Pada Dimensi Jaminan .....	69
Tabel 4.13. Nilai Ekspektasi Atribut Pada Dimensi Empati .....	71
Tabel 4.14. Nilai Persepsi Atribut Pada Dimensi Empati .....	73
Tabel 4.15. Nilai SERVQUAL Score Pada Dimensi Empati .....	75
Tabel 4.16. Peringkat Actual SERVQUAL Score .....	75
Tabel 4.17. Perhitungan Nilai SERVQUAL Dengan Pembobotan .....	79

**DAFTAR RUMUS**

Rumus 3.1. Nilai total seluruh atribut .....	40
Rumus 3.2. Nilai rata-rata tiap atribut pernyataan .....	40
Rumus 3.3. Menghitung SERVQUAL Score .....	45
Rumus 3.4. Menghitung Weighted SERVQUAL Score .....	47
Rumus 3.5. Menghitung Actual SERVQUAL Score .....	47

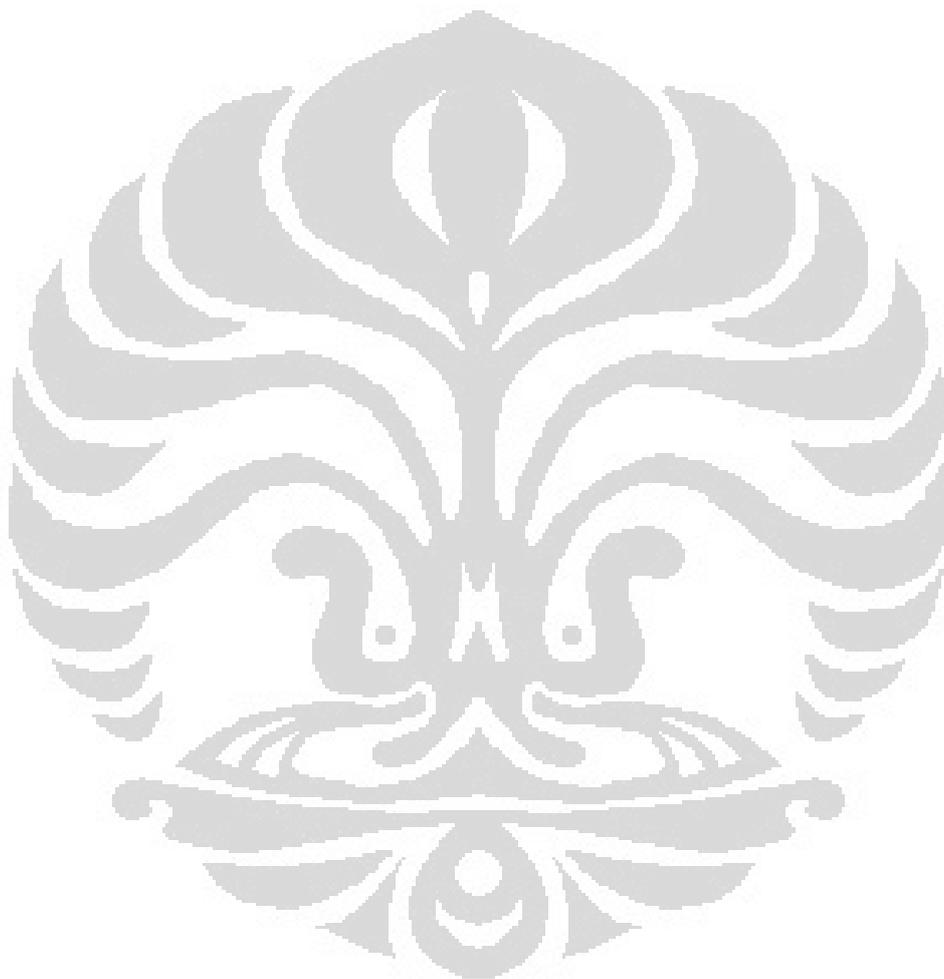


## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A: Kuisisioner SERVQUAL

Lampiran B: Tabel Nilai r

Lampiran C: Nilai r Alpha Ekspektasi dan Persepsi



## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Keterbatasan sumber daya dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi telah menyebabkan semakin meningkatnya persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang ada, baik yang berskala lokal, nasional maupun internasional. Hal ini menyadarkan setiap perusahaan untuk semakin meningkatkan kinerja perusahaannya untuk bisa tetap bertahan dan bahkan mengembangkan usahanya.

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja sebuah perusahaan. Faktor tersebut diantaranya bisa berupa regulasi yang mendukung dari pemerintah setempat, iklim investasi yang kondusif, modal yang kuat, visi dan strategi perusahaan yang tepat dan jelas, manajemen yang tangguh serta sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas.

Dalam hal meningkatkan kinerja perusahaan melalui sumber daya yang kompeten dan berkualitas, perusahaan biasanya akan melakukan seleksi yang ketat dalam menyaring calon pekerja yang akan bekerja diperusahaan dengan berbagai kriteria yang sesuai untuk posisi yang dituju. Setelah calon pekerja lolos tahap seleksi dan diterima bekerja, perusahaan akan memberikan orientasi singkat mengenai visi, misi, strategi dan lingkup kerja perusahaan. Hal ini ditujukan untuk memperkenalkan perusahaan secara lebih mendalam kepada para pekerjanya.

Pada saat ini, beberapa perusahaan telah mencoba untuk merubah konsep tenaga kerja sebagai *cost* menjadi tenaga kerja sebagai modal (*human capital*). Pada model seperti ini, perusahaan biasanya akan berinvestasi pada para pekerjanya dengan memberikan training-training yang bisa menunjang pekerjaannya, sehingga diharapkan dari hasil training ini akan meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja perusahaan.

Masalah biasanya timbul setelah proses ini berjalan beberapa lama. Hal yang memicu bisa berupa kebosanan yang timbul dari diri pekerja, ketidakpuasan karyawan terhadap perolehan *benefit* yang diberikan perusahaan, pekerja telah memasuki usia purna karya, dan tawaran yang lebih menarik dari kompetitor.

**Universitas Indonesia**

Dalam hal ini, perusahaan dituntut untuk bisa mempertahankan pekerjanya sebagai aset yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Usaha yang biasanya dilakukan adalah dengan meningkatkan kepuasan karyawan melalui pemberian *benefit* yang bersaing dan jenjang karir yang jelas bagi pegawai.

Didalam penulisan tugas akhir ini, studi kasus penelitian dilakukan di perusahaan Chevron Geothermal & Power Operation yang merupakan salah satu bagian dari Chevron IndoAsia Bisnis Unit, salah satu perusahaan yang bergerak dibidang energi, dimana disektor ini persaingan yang tinggi terjadi didalam masalah pencarian sumber ladang energi yang baru dan perebutan tenaga kerja yang kompeten melalui penawaran benefit yang bersaing.

Chevron GPO menyadari bahwa pekerjanya yang diperoleh melalui seleksi yang sangat ketat merupakan aset yang sangat berarti bagi perusahaan. Pekerja dianggap sebagai modal bergerak yang akan memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan. Oleh karenanya, perusahaan berusaha untuk mempertahankan para pekerjanya untuk terus berkontribusi terhadap perusahaan dengan memberikan *benefit* yang bersaing dan berbagai fasilitas penunjang.

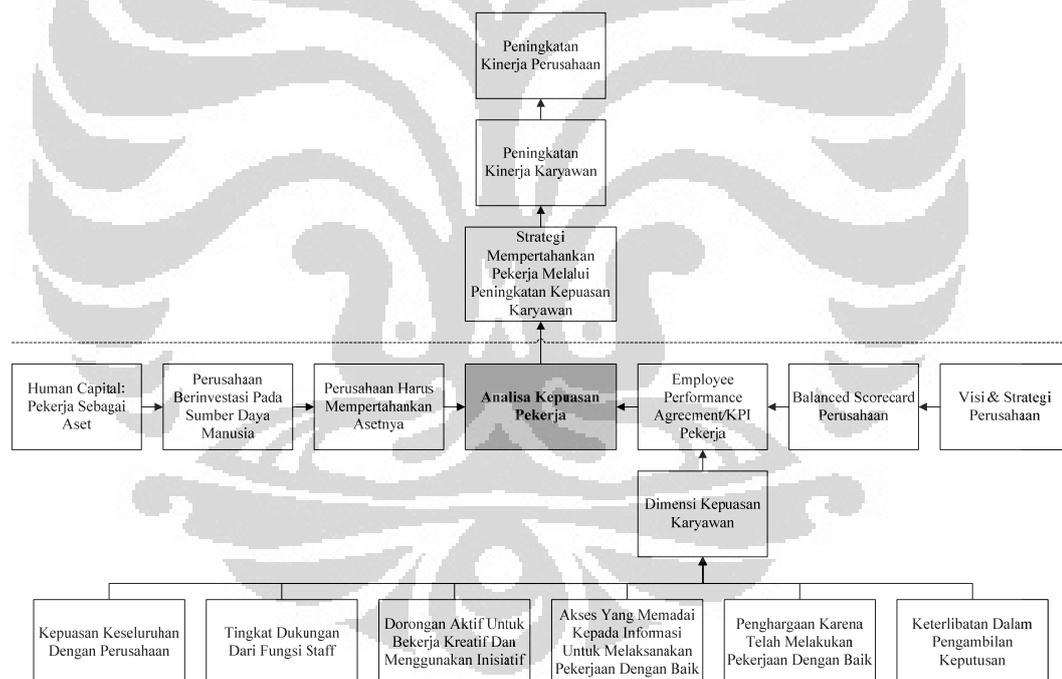
Selain itu, didalam menjalankan operasinya Chevron menerjemahkan visi dan strateginya kedalam bentuk sebuah balanced scorecard perusahaan, yang lebih lanjut diterjemahkan menjadi rencana kerja individu tiap pekerja yang akan menjadi indikator dari kinerja pekerja tersebut yang ditinjau setiap akhir tahun dan akan menjadi acuan bagi perusahaan untuk kenaikan gaji dan jenjang karir dari pekerja. Pelaksanaan rencana kerja melalui KPI ini tidak secara otomatis bisa meningkatkan kinerja dari pekerja. Kepuasan karyawan terhadap rencana kerja yang dibuat sangat mempengaruhi terhadap kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan, dimana kinerja para karyawan ini pada akhirnya akan menentukan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Didalam penulisan tugas akhir ini akan dicoba untuk menganalisa tingkat kepuasan karyawan terhadap perjanjian kerja dengan mengambil dimensi kepuasan karyawan pada balanced scorecard dan menggunakan metode SERVQUAL yaitu dengan membandingkan antara persepsi dan ekspektasi karyawan terhadap hal-hal yang menyangkut kepuasan karyawan melalui lima

dimensi utama yaitu dimensi bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan dan emapti. Studi kasus untuk penelitian ini dilakukan pada karyawan Departemen Facilities Engineering Chevron Geothermal and Power Operation.

## 1.2. Diagram Keterkaitan Masalah

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja, dimana kepuasan karyawan ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Untuk itu, perusahaan dituntut untuk bisa memberikan kepuasan terhadap karyawan untuk memacu kinerja dari para karyawan yang akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berikut diagram keterkaitan masalah dari penulisan tugas akhir ini:



Gambar 1.1. Diagram keterkaitan masalah

## 1.3. Perumusan Masalah

Perusahaan biasanya mulai berinvestasi pada sumber daya manusia melalui perekrutan tenaga kerja secara selektif untuk memastikan bahwa perusahaan telah merekrut tenaga kerja dengan kualifikasi yang baik. Investasi

berikutnya biasanya dengan menyertakan para karyawan dalam training-training yang dapat menunjang pekerjaan. Biaya berinvestasi dalam sumber daya manusia ini biasanya mencakup dana yang cukup besar. Diharapkan dari investasi ini perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari kontribusi positif karyawan terhadap kinerja perusahaan.

Beberapa masalah yang biasanya muncul dalam investasi terhadap sumber daya manusia biasanya berupa retensi pekerja yang disebabkan oleh pekerja yang telah memasuki masa purna karya maupun retensi yang disebabkan oleh adanya ketidakpuasan karyawan terhadap apa yang diperolehnya dari perusahaan sehingga para pekerja cenderung untuk mencari benefit yang lebih dari perusahaan lain.

Disisi lain, dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja, perusahaan membuat *key performance indicators* untuk pekerja yang didasarkan pada balanced scorecard perusahaan. Pembuatan rencana kerja karyawan yang menjadi *key performance indicator* ini tidak secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan. Faktor kepuasan karyawan terhadap rencana kerja yang dibuat sangat mempengaruhi terhadap kinerja yang dihasilkan oleh pekerja tersebut, dimana hal ini pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Dalam hal ini, pada perusahaan yang menjadikan karyawannya sebagai aset dan ingin meningkatkan kinerjanya, perusahaan dituntut untuk bisa menjaga para karyawannya agar tetap produktif dan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan memberikan kepuasan kepada para karyawannya terhadap semua proses kerja yang ada diperusahaan yang salah satunya tercermin pada rencana kerja pekerja. Dari kepuasan karyawan ini diharapkan akan membuat para karyawan menjadi lebih produktif dalam bekerja sehingga bisa berkontribusi maksimal terhadap perusahaan.

#### **1.4. Tujuan Penulisan**

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan bekerja pada Departemen Facilities Engineering di Chevron GPO dengan menggunakan lima (5) dimensi SERVQUAL yaitu *tangibel*, *reliability*,

*responsiveness, assurance* dan *empathy* dan menentukan faktor-faktor yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan bekerja bagi karyawan.

### **1.5. Manfaat Penulisan**

Dari penulisan tugas akhir ini diharapkan diketahui sejauh mana tingkat kepuasan bekerja karyawan pada Departemen Facilities Engineering Chevron GPO dan faktor-faktor apa yang perlu untuk lebih diperhatikan oleh perusahaan dalam usahanya menjaga kepuasan kerja karyawan yang bisa merangsang kinerja karyawan menjadi lebih baik yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### **1.6. Batasan Masalah**

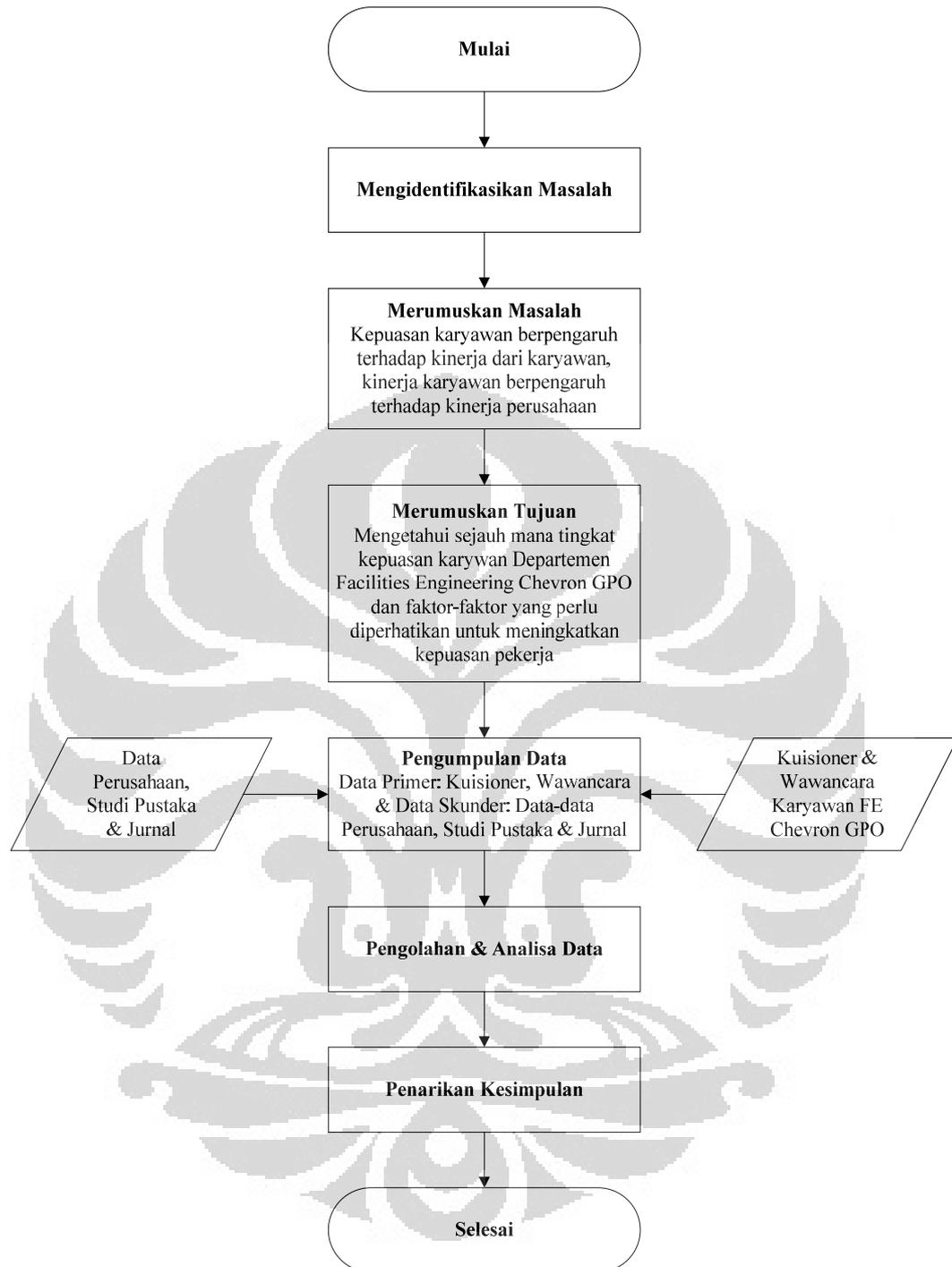
Untuk memperoleh hasil bahasan yang lebih jelas dan terarah, dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut:

1. responden adalah karyawan pada Departemen Facilities Engineering Chevron GPO yang disaring lagi menurut kriteria-kriteria tertentu seperti yang dijelaskan pada bab III.
2. teori yang dipakai mengenai kepuasan karyawan adalah teori dari Robert S. Kaplan yang di petakan kedalam lima dimensi SERVQUAL.
3. hasil dari penulisan tugas akhir ini hanya berupa saran dan tidak terlibat dalam proses pengaplikasiannya diperusahaan.

### **1.7. Metodologi Penelitian**

Untuk penulisan tugas akhir ini digunakan beberapa metodologi penelitian inti yang meliputi:

1. mengidentifikasi dan merumuskan masalah
2. merumuskan tujuan penelitian
3. pengumpulan data yang terdiri dari data primer (kuisisioner & wawancara) dan data skunder (data perusahaan, studi pustaka & jurnal pendukung)
4. pengolahan dan analisa data
5. penarikan kesimpulan



Gambar 1.2. Diagram alir metodologi penelitian

## 1.8. Sistematika Penulisan

Penulisan tugas akhir ini terdiri dari beberapa bab yang disusun berdasarkan sistematika berikut:

### **Bab I      Pendahuluan**

Merupakan pendahuluan dari penulisan tugas akhir ini yang terdiri dari latar belakang masalah yang dibahas, diagram keterkaitan masalah, perumusan masalah, tujuan dari penulisan, manfaat yang diharapkan, batasan masalah, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

### **Bab II     Landasan Teori**

Berisi pembahasan mengenai teori-teori yang melandasi penulisan tugas akhir ini. Ada tiga landasan utama yang dipaparkan dalam bab ini yaitu konsep mengenai human capital, konsep balanced scorecard yang berisi mengenai hal-hal yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, dan konsep mengenai SERVQUAL beserta dimensi-dimensinya.

### **Bab III    Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Berisi data-data yang telah berhasil dikumpulkan dari perusahaan dan data hasil kuisioner untuk diolah yang meliputi diantaranya: sejarah singkat perusahaan, visi & strategi perusahaan, penentuan responden dan kriterianya, penentuan atribut kuisioner yang terdiri dari lima dimensi SERVQUAL berdasarkan unsur-unsur kepuasan karyawan menurut Kaplan.

### **Bab IV    Analisa Data**

Bab ini menjelaskan proses analisa terhadap data yang diperoleh untuk menentukan tingkat kepuasan dari karyawan dan hal-hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

### **Bab V     Kesimpulan dan Saran**

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi mengenai kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan penulisan tugas akhir. Bab ini juga memuat saran-saran yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan bekerja bagi para karyawan.

## BAB 2 DASAR TEORI

### 2.1. *Human Capital*

Konsep dasar dari *human capital* adalah mengenai penambahan nilai yang diberikan oleh orang terhadap organisasi<sup>1</sup>. *Human capital* merupakan elemen penting dari aset yang tidak nampak dari sebuah perusahaan. *Human capital* mencerminkan faktor manusia didalam organisasi, yang merupakan gabungan dari intelegensi, kemampuan dan keahlian yang membuat sebuah organisasi memiliki karakter yang berbeda<sup>2</sup>.

Manusia memiliki bakat bawaan sejak lahir, watak prilaku dan energi sebagai modal yang akan dibawa dalam pekerjaan mereka. Dan ini merupakan milik dari masing-masing orang, bukan milik atasan atau perusahaan. Mereka yang akan memutuskan kapan, bagaimana dan dimana mereka akan menggunakannya untuk memberikan kontribusi ditempat mereka bekerja. Dengan kata lain, mereka bisa membuat pilihan. Bekerja merupakan pertukaran nilai dua arah, bukan eksploitasi satu arah sebuah aset oleh pemiliknya<sup>3</sup>. Pekerja merupakan penjelmaan dari kumpulan keahlian yang “dipinjamkan” kepada perusahaan.

Bagi pekerja sendiri, timbal balik yang diharapkan dari investasi *human capital* ini bisa berupa level pendapatan yang lebih tinggi, kepuasan bekerja yang lebih besar, prospek karir yang lebih cerah dan pada saat yang sama rasa ketenangan dan keamanan dalam hubungan kerja terjamin. Dengan kondisi seperti ini, ketika pekerja mempunyai nilai tawar untuk memilih, kepuasan pekerja terhadap hubungan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting terhadap kinerja perusahaan.

Perusahaan diharapkan mampu untuk bisa memberikan kepuasan kepada para karyawannya sehingga menjadi motivasi bagi karyawan didalam memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan. Terlebih pada kondisi

---

<sup>1</sup> Angela Baron & Michael Armstrong, *Human Capital Management*, Kogan Page Limited, 2007, hal. 5

<sup>2</sup> *Ibid.* hal. 8 dikutip dari Bontis *et al* (1999)

<sup>3</sup> *Ibid.* hal. 9 dikutip dari Davenport *et al* (1999)

persaingan yang sangat ketat antar perusahaan, keterbatasan sumber daya manusia untuk tenaga-tenaga ahli tertentu, retensi karyawan karena adanya penawaran yang lebih baik dari kompetitor, atau tenaga ahli yang sudah memasuki masa purna karya.

## 2.2. Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

Setiap perusahaan pasti memiliki visi dan misi yang menjadi landasan didalam menjalankan aktifitas usahanya. Visi dan misi ini harus bisa dipahami dan dilaksanakan oleh semua staff didalam perusahaan, mulai dari level bawah sampai level tertinggi untuk menjamin tercapinya tujuan perusahaan tersebut.

Dalam prakteknya, sering ada kesenjangan yang besar antara pernyataan misi dan tindakan para pekerja sehari-hari, sehingga diperlukan sebuah *tool* yang bisa menerjemahkan visi dan misi perusahaan tersebut kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh dan memberi kerangka kerja yang bisa dipahami dan dilaksanakan oleh semua staff di semua level.

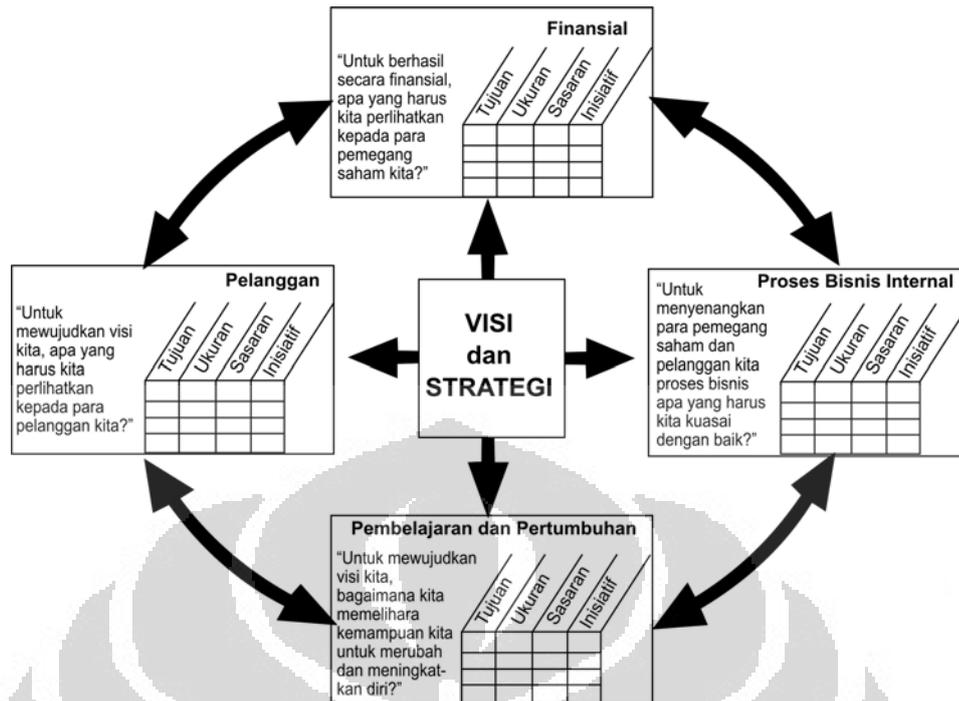
Untuk tujuan tersebut, Robert S. Kaplan dan David P. Norton kemudian memperkenalkan sebuah instrumen yang dikenal dengan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* adalah sebuah metode untuk menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh dan memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis<sup>4</sup>.

Kaplan dan Norton lebih jauh menjelaskan bahwa *balanced scorecard* ini melengkapi ukuran finansial masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. *Balanced scorecard* ini diturunkan dari visi, misi dan strategi perusahaan dengan mengacu pada empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis dan operasional. Keempat perspektif yang melandasi *balanced scorecard* memberikan kerangka kerja untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam kerangka kerja operasional. Hal ini seperti terlihat pada gambar 2.1.

---

<sup>4</sup> Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996, hal.2



Gambar 2.1. Balanced scorecard sebagai penerjemah strategi kedalam kerangka operasional

Sumber: Kaplan, Robert S., Norton, David P., "Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Harvard Business School Press, 1966, hal. 11

### 2.3. Empat Proses Penggunaan Balanced Scorecard

*Balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting<sup>5</sup>:

1. memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

<sup>5</sup> Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996, hal. 9

### **2.3.1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi**

Proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan strategis yang spesifik yang meliputi tujuan finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Proses pembangunan *balanced scorecard* menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategis. Pengembangan sebuah *balanced scorecard*, selain membuat kurangnya konsensus dan kerja sama tim menjadi lebih tampak, juga memberi kontribusi terhadap pemecahan masalahnya. Karena dikembangkan oleh sekelompok eksekutif senior, sebagai suatu proyek tim, *scorecard* menciptakan sebuah model bersama dari bisnis keseluruhan dimana setiap orang memberikan kontribusi. Tujuan *scorecard* menjadi tanggung jawab bersama tim eksekutif senior tersebut, yang memungkinkannya berfungsi sebagai kerangka kerja. *Scorecard* menghasilkan konsensus dan kerjasama tim diantara semua eksekutif senior, tanpa memandang pengalaman kerja atau kelebihan fungsionalnya.

### **2.3.2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis**

Tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan buletin, video dan secara elektronik melalui jaringan komputer. Hal ini ditujukan untuk memberikan informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil dicapai. *Scorecard* mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota dewan direksi.

Diakhir proses ini, semua pekerja didalam perusahaan seharusnya sudah memahami tujuan-tujuan jangka panjang unit bisnis, dan juga strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Secara individu para pekerja telah merumuskan berbagai tindakan lokal yang akan memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan-tujuan unit bisnis.

### 2.3.3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

Pengaruh terbesar dari *balanced scorecard* akan dirasakan pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk jangka waktu tiga atau lima tahunan, yang jika berhasil dicapai, akan membawa perubahan terhadap perusahaan. Sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis.

*Balanced scorecard* juga memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengintegrasikan perencanaan strategis dengan proses penganggaran tahunan. Pada waktu perusahaan menetapkan rentang sasaran 3-5 tahun untuk berbagai ukuran strategis, para manajer juga memperkirakan beberapa tonggak penting untuk setiap ukuran selama fiskal berikutnya. Tonggak-tonggak jangka pendek ini memberikan sasaran yang spesifik untuk menilai kemajuan dalam jangka waktu yang lebih pendek di sepanjang perjalanan mencapai tonggak-tonggak strategis jangka panjang unit bisnis.

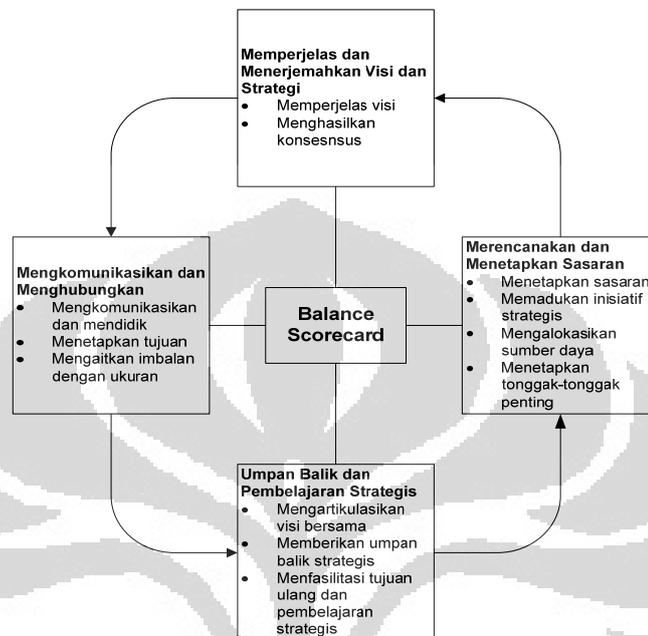
Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk:

1. mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai
2. mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut.
3. menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan nonfinansial *scorecard*

### 2.3.4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Aspek yang paling penting dari proses manajemen *scorecard* ini adalah menyertakan *balanced scorecard* dalam suatu kerangka kerja pembelajaran strategi. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan, jika perlu, membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri.

Hubungan dari keempat aspek penggunaan *balanced scorecard* tersebut secara jelas dapat dilihat pada gambar 2.2.



Gambar 2.2. *Balanced scorecard* sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis

Sumber: Kaplan, Robert S., Norton, David P., *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, 1966, hal. 11

#### 2.4. Empat perspektif *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun kedalam empat perspektif: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan<sup>6</sup>. *Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi; *scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Empat perspektif *scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong pendorong

<sup>6</sup> Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996, hal. 22

tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. Dengan keempat perspektif ini, *balanced scorecard* juga harus bisa menjawab:

1. bagaimana pandangan para *customer* terhadap perusahaan? (perspektif customer)
2. apa yang harus diunggulkan perusahaan? (perspektif proses bisnis internal)
3. apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan penciptaan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)
4. bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan)

#### 2.4.1. Perspektif Finansial

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan finansial lainnya juga mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas yang baik terhadap perusahaan.

Penentuan ukuran finansial *scorecard* harus sesuai dengan strategi yang dikembangkannya. Dengan demikian, ukuran-ukuran *scorecard* tersebut mungkin berbeda untuk tiap-tiap unit bisnis sesuai dengan karakteristiknya. Karena itu pihak eksekutif perusahaan tidak bisa memberikan ukuran yang sama pada tiap-tiap unit bisnis yang mereka bawahi, karena unit bisnis yang berbeda mungkin memerlukan strategi yang berbeda pula.

Tujuan dan ukuran finansial untuk setiap siklus bisnis tentu saja berbeda. Siklus bisnis dibedakan menjadi tiga, yaitu<sup>7</sup>:

1. bertumbuh (*growth*), adalah merupakan tahap awal siklus perusahaan.
- Pada tahap ini perusahaan masih harus terus membangun kemampuan

<sup>7</sup> Ernest H. Drew, "Scaling the Productivity of Investment," Chief Executive, (Juli/Agustus 1993) dikutip dari: Kaplan, Robert S., Norton David P. Ibid hal. 48

sistem dan strukturnya, meningkatkan dan mengembangkan produk dan jasa yang baru dari perusahaan tersebut sehingga masih sangat memerlukan investasi yang cukup besar. Dalam tahap ini perusahaan mungkin beroperasi dengan arus kas yang *negative* atau pengambilan modal yang rendah. Tujuan finansial perusahaan yang berada dalam tahap bertumbuh adalah presentasi tingkat pertumbuhan pendapatan, tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

2. bertahan (*sustain*), adalah suatu tahap dimana sebuah perusahaan masih memiliki daya tarik untuk penanaman investasi, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang tinggi. Target dari tahap ini adalah mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki secara bertahap dan kemudian bertumbuh dari tahun ketahun. Kebanyakan unit bisnis yang berada pada tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang berkaitan dengan profitabilitas. Ukuran yang bisa dipakai dalam hal ini misalnya adalah laba operasi atau margin kotor (*gross margin*).
3. menuai (*harvest*), adalah tahap kedewasaan perusahaan. Pada tahap ini perusahaan akan menuai hasil investasi yang telah dikeluarkan sebelumnya. Bisnis tidak lagi memerlukan investasi yang besar. Investasi yang dikeluarkan cukup untuk pemeliharaan fasilitas dan kapabilitas. Tujuan finansial perusahaan yang ada pada tahap bertahan diarahkan pada maksimalisasi arus kas dan penghematan modal kerja.

Perspektif finansial mencakup tiga tema utama yaitu: pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*), pengurangan biaya (*cost reduction*) dan utilisasi aset (*asset utilization*). Table 2.1. berikut memberikan contoh gambaran mengenai tema sasaran strategis dan beberapa ukurannya yang tercakup dalam perspektif keuangan.

Table 2.1. Sasaran dan Ukuran Perspektif Keuangan

Sasaran	Ukuran
<b><i>Pertumbuhan Pendapatan</i></b>	
Meningkatkan jumlah produk baru	Persentase pendapatan dari produk baru
Menambah aplikasi baru	Persentase hasil dari aplikasi baru
Membangun konsumen dan pasar baru	Persentase hasil dari sumber daya
Adopsi strategi penetapan harga baru	Profitabilitas produk & konsumen
<b><i>Pengurangan Biaya</i></b>	
Reduksi biaya unit produk	Biaya produk per unit
Reduksi biaya unit konsumen	Biaya konsumen
Reduksi biaya distribusi	Biaya per saluran distribusi
<b><i>Utilisasi Aset</i></b>	
Meningkatkan utilisasi aset	Return of Investment (ROI) Economic Value Added

Sumber: Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M., *Management Accounting 5<sup>th</sup> edition*, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio: 2000, hal. 401

#### 2.4.2. Perspektif Pelanggan

Didalam perspektif ini, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen pasar. Perspektif pelanggan biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain itu, perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran.

Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti disegmen pasar tertentu merupakan faktor yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

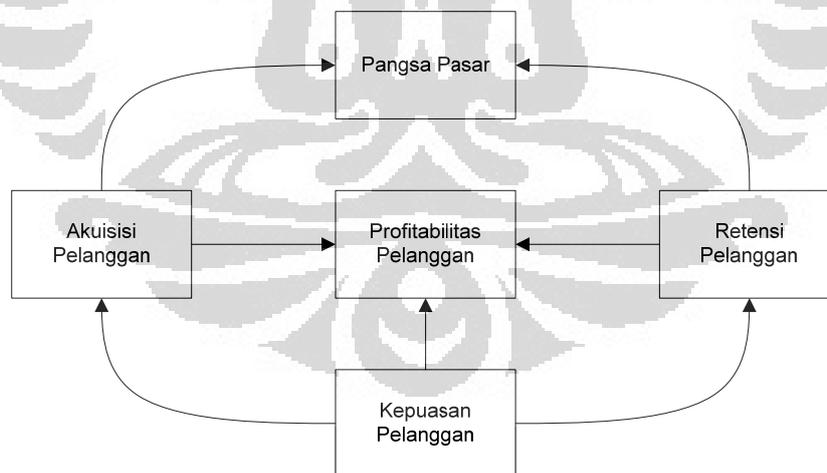
Universitas Indonesia

Menurut Hansen dan Mowen (2000), sekurang-kurangnya ada lima sasaran kunci dalam perspektif pelanggan. Sasaran-sasaran tersebut meliputi: meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan retensi pelanggan, meningkatkan akuisisi pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan profitabilitas pelanggan<sup>8</sup>.

Selain sasaran kunci tersebut, Hansen dan Mowen menyebutkan beberapa sasaran lagi yang menyangkut *customer value* yang diantaranya adalah:

- ❖ menurunkan harga
- ❖ menurunkan biaya pasca pembelian
- ❖ meningkatkan fungsionalitas produk
- ❖ meningkatkan kualitas produk
- ❖ meningkatkan keandalan pengiriman, dan
- ❖ meningkatkan citra dan reputasi produk

Semua ukuran tersebut diatas dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab akibat seperti ditunjukkan gambar 2.3.



Gambar 2.3. Ukuran utama dalam perspektif pelanggan

Sumber: Kaplan, Roberts S, Norton, David P., “*Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*”, Harvard Business School Press, 1996, hal. 68.

<sup>8</sup> Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M., *Management Accounting 5<sup>th</sup> Edition*, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio: 2000, hal 401

### 2.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai bisnis internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- ❖ memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan
- ❖ memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi bagi para pemegang saham.

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses bisnis internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial. Perspektif ini mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan BSC. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Sedangkan pendekatan *scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial.

Perbedaan yang kedua, pendekatan BSC memadukan berbagai proses inovasi kedalam perspektif proses bisnis internal. Sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus kepada proses penyampaian produk dan jasa perusahaan saat ini kepada pelanggan saat ini. Sistem tradisional digunakan dalam upaya untuk mengendalikan proses saat ini yang dapat diumpamakan sebagai “gelombang pendek” penciptaan nilai. Gelombang pendek penciptaan nilai dimulai dengan diterimanya pesanan produk atau jasa perusahaan dari pelanggan dan berakhir dengan penyerahan dari pelanggan. Perusahaan menciptakan nilai dengan memproduksi, menyerahkan, dan memberikan produk dan layanan dengan biaya di bawah harga yang di bayar oleh perusahaan.

Tetapi faktor pendorong keberhasilan finansial jangka panjang mungkin mensyaratkan perlunya perusahaan menciptakan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan yang terus bertumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang. Proses inovasi, “gelombang panjang” penciptaan nilai, bagi banyak perusahaan merupakan faktor pendorong kinerja

finansial masa depan yang lebih ampuh dibandingkan siklus operasi jangka pendek. Walaupun demikian, para manajer tidak diharuskan memilih salah satu dari kedua proses internal yang sama pentingnya ini. Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran bagi siklus gelombang panjang inovasi maupun siklus gelombang pendek operasi.

Setiap bisnis mempunyai rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil keuangan yang baik. Kaplan dan Norton melihat bahwa model rantai generik membantu suatu *template* yang dapat disesuaikan oleh setiap perusahaan dalam mempersiapkan perspektif setiap bisnis internal<sup>9</sup>. Model ini terdiri atas tiga proses bisnis utama, yaitu:

1. proses inovasi, dalam proses ini unit bisnis harus meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi untuk dijadikan sebagai prospek baru bagi perusahaan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan perhatian yang cukup besar kepada bagian riset, bagian perancangan, dan bagian proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa dan pasar baru yang akan dilempar kepasar untuk memenuhi keinginan dari *customer*.
2. proses operasi. Proses operasi adalah proses yang menjadi adalan, tempat dimana produk dan jasa yang telah direncanakan diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Proses operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting, tetapi mungkin bukanlah merupakan komponen yang paling menentukan dari upaya semua perusahaan didalam mencapai tujuan keuangan dan pelanggan.
3. proses layanan purna jual. Langkah ketiga dalam rantai internal adalah layanan kepada para pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Sebagian perusahaan mempunyai strategi yang ekspilisit untuk menyediakan layanan purna jual yang istimewa

<sup>9</sup> Kaplan, Roberts S, Norton, David P., "*Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*", Harvard Business School Press, 1996, hal. 96

kepada para pelanggannya. Proses layanan purna jual ini memungkinkan perusahaan untuk menentukan berbagai aspek penting dari layanan yang diberikan oleh perusahaan setelah produk dan jasa perusahaan yang dibeli sampai ke pelanggan.

#### **2.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif ini juga mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa depan.

Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari: faktor manusia, faktor sistem dan faktor prosedur perusahaan. Tujuan dari perspektif finansial, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal di *Balanced Scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan. Berbagai tujuan ini diartikulasikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard*.

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja istimewa dalam ketiga perspektif *scorecard* yang pertama. Hansen dan Mowen (2000) menyebutkan, perspektif ini mempunyai tiga sasaran utama, yaitu<sup>10</sup>:

1. *employee capability* (kapabilitas karyawan)
2. *motivation, empowerment and alignment* (motivasi, pemberdayaan dan keselarasan)
3. *information system capability* (kapabilitas sistem informasi)

---

<sup>10</sup> Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M., *Log cit* hal. 401

Menurut Kaplan dan Norton<sup>11</sup>, perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Ketiga ukuran ini kemudian ditambah dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Ketiga pengukuran utama tersebut adalah:

#### 1. kepuasan pekerja

Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan melalui survei yang meliputi unsur-unsur kepuasan pekerja berikut:

- ❖ Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- ❖ Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- ❖ Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
- ❖ Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif
- ❖ Tingkat dukungan dari fungsi staff
- ❖ Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

#### 2. retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati oleh perusahaan. Perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri pekerja baik melalui tes seleksi yang ketat, training penunjang pekerjaan serta hal yang lainnya sehingga setiap ada pekerja yang berhenti bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan, karena mereka dianggap sebagai aset yang bisa memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Pekerja yang telah bekerja dalam waktu yang lama dan loyal akan membawa nilai-nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional perusahaan dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi pekerja umumnya diukur dengan menghitung persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci diperusahaan tersebut atas keinginan dan alasannya sendiri.

<sup>11</sup> Kaplan, Roberts S, Norton, David P., “*Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*”, Harvard Business School Press, 1996, hal. 127

### 3. produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuan dari produktivitas pekerja ini adalah untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

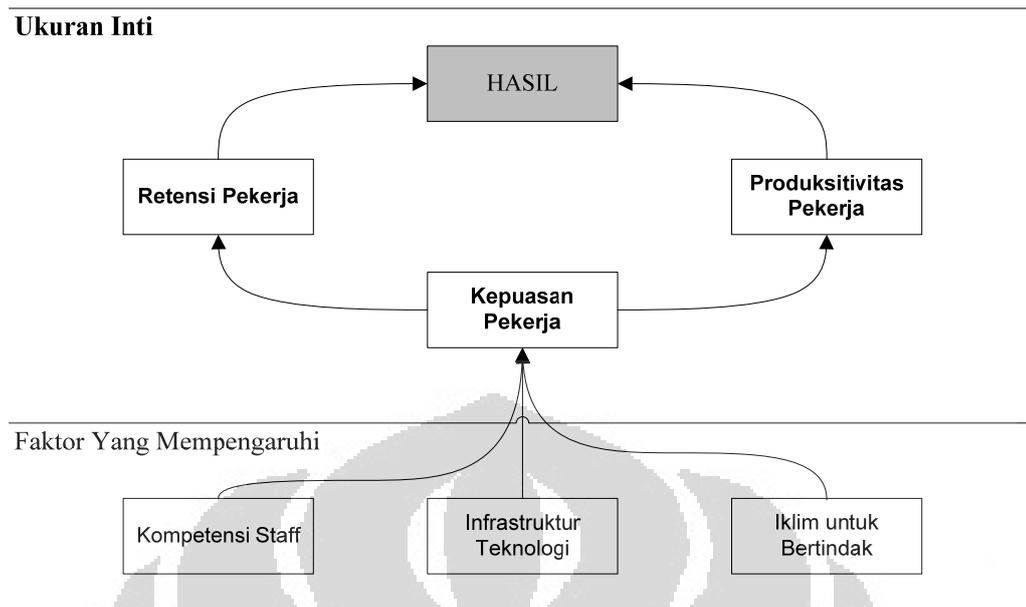
Selain ketiga ukuran utama tersebut, perusahaan selanjutnya harus mengidentifikasi faktor pendorong khusus lainnya untuk situasi tertentu yang terdapat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Kaplan dan Norton<sup>12</sup>, ketiga faktor pendukung dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini meliputi: melatih kembali tenaga kerja yang sudah ada, kapabilitas dari sistem informasi yang digunakan, serta pemberdayaan dan keselarasan dari semua unsur yang telah ada diperusahaan yang tergambar seperti dalam tabel 2.2. dibawah ini.

Tabel 2.2. Faktor Pendorong Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk Situasi Tertentu

Kompetensi Staff	Infrastruktur Teknologi	Iklm untuk Bertindak
Keahlian strategis	Teknologi strategis	Siklus keputusan
Tingkat pelatihan	Database strategis	Foku strategis
Peningkatan keahlian	Pengalaman	Pemberdayaan staff
	Proprietary software	Personal alignment
	Paten, hak cipta	Moral
		Kerjasama tim

Hubungan antara komponen pengukuran utama dari pekerja dengan faktor pendorong yang terdapat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tersebut dapat dilihat seperti dalam gambar 2.4. berikut:

<sup>12</sup> Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, 1996, hal.114



Gambar 2.4. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber: Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, 1996, hal.112

## 2.5. Metode SERVQUAL

Metode SERVQUAL didasarkan pada asumsi bahwa konsumen membandingkan kinerja jasa pada atribut-atribut relevan dengan standar ideal/sepurna untuk masing-masing atribut jasa. Bila kinerja sesuai dengan atau melebihi standar, maka persepsi atas kualitas jasa keseluruhan akan positif dan begitu juga sebaliknya. Dengan kata lain, metode ini menganalisis gap antara dua variabel pokok, yakni jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dipersepsikan (*perceived service*).

Pengukuran kualitas jasa dalam metode SERVQUAL didasarkan pada skala multi-item yang dirancang untuk mengukur harapan dan persepsi pelanggan, serta gap diantara keduanya pada lima dimensi utama<sup>13</sup> (*tangibles, reliability, responsiveness, assurance & empathy*). Kelima dimensi utama tersebut kemudian dijabarkan kedalam atribut-atribut rinci untuk variabel harapan dan variabel

<sup>13</sup> Zeithaml, Parasuraman and Berry. *Delivering Service Quality*. The Free Press: 1990, hal. 26

persepsi yang disusun berdasarkan pernyataan-pernyataan berdasarkan skala Likert, dari satu (Sangat Tidak Setuju) sampai tujuh (Sangat Setuju).

Penjelasan mengenai kelima dimensi utama dari SERVQUAL tersebut adalah sebagai berikut:

1. *tangibles* (bukti fisik), berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta hal-hal lain yang berwujud fisik.
2. *reliability* (keandalan), berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang baik, akurat dan dapat dipercaya.
3. *responsiveness* (daya tanggap), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan perusahaan untuk memberikan kenyamanan dan ketenangan kepada para karyawan, serta memberika jasa secara cepat.
4. *assurance* (jaminan), yaitu perilaku atau sikap perusahaan yang mampu menumbuhkan kepercayaan rasa aman bagi para karyawannya. Jaminan juga menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap para karyawannya.
5. *empathy* (empati), berarti perusahaan memahami masalah dan keinginan para karyawannya dan berusaha untuk memenuhinya.

Evaluasi kualitas jasa menggunakan metode SERVQUAL mencakup perhitungan perbedaan diantara nilai yang diberikan para pelanggan untuk setiap pasang pernyataan berkaitan dengan harapan dan persepsi. Pengukuran kepentingan tiap dimensi utama kualitas jasa menggunakan *sum scale* dimana responden diminta untuk memberikan persentase untuk kelima dimensi SERVQUAL sehingga jumlah keseluruhan mencapai 100%. Tujuan utama pemberian bobot ini adalah untuk menghasilkan nilai kualitas yang lebih akurat.

## 2.6. Model Kualitas Jasa

Model kualitas jasa yang dibuat oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry<sup>14</sup> mengidentifikasi lima (5) kesenjangan (gap) yang dapat menyebabkan penyampaian jasa, yaitu:

<sup>14</sup> Zeithaml, Parasuraman and Berry. *Delivering Service Quality*. The Free Press: 1990, hal. 37-45

1. gap antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen (*knowledge gap*). Gap ini berarti bahwa pihak manajemen mempersepsikan ekspektasi pelanggan terhadap kualitas jasa secara tidak akurat. Beberapa kemungkinan penyebabnya antara lain: informasi yang didapatkan dari riset pasar dan analisis permintaan kurang akurat; interpretasi yang kurang akurat atas informasi mengenai ekspektasi pelanggan; tidak adanya analisis permintaan; buruknya atau tidak adanya aliran informasi ke atas (*upward information*) dari staf kontak pelanggan ke pihak manajemen; dan terlalu banyak jenjang manajerial yang menghambat atau mengubah informasi yang disampaikan dari karyawan kontak pelanggan ke pihak konsumen.
2. gap antara persepsi manajemen terhadap konsumen dan spesifikasi kualitas jasa (*standards gap*). Gap ini berarti bahwa spesifikasi kualitas jasa tidak konsisten dengan persepsi manajemen terhadap ekspektasi kualitas. Penyebabnya antara lain: tidak adanya standar kinerja yang jelas; kesalahan rancangan atau prosedur perencanaan yang tidak memadai; manajemen perencanaan yang buruk; kurangnya penetapan tujuan yang jelas dalam organisasi; kurangnya dukungan dan komitmen manajemen puncak terhadap perencanaan kualitas jasa; kekurangan sumber daya; dan situasi permintaan yang berlebihan.
3. gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa (*delivery gap*). Gap ini berarti bahwa spesifikasi kualitas tidak terpenuhi oleh kinerja dalam proses produksi dan penyampaian jasa. Sejumlah penyebabnya antara lain: spesifikasi kualitas terlalu rumit dan atau terlalu kaku; para karyawan tidak menyetujui spesifikasi tersebut dan karenanya tidak terpenuhi; spesifikasi tidak sejalan dengan budaya korporat yang ada; manajemen operasi jasa yang buruk; kurang memadainya aktivitas internal marketing; serta teknologi dan sistem yang ada tidak memfasilitasi kinerja sesuai dengan spesifikasi.
4. gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal (*communications gap*). Gap ini berarti bahwa janji-janji yang disampaikan melalui aktivitas komunikasi pemasaran tidak konsisten dengan jasa yang disampaikan

kepada para pelanggan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya: perencanaan komunikasi pemasaran tidak terintegrasi dengan operasi jasa; kurangnya koordinasi antara aktivitas pemasaran eksternal dan operasi jasa; organisasi gagal memenuhi spesifikasi yang ditetapkan, sementara kampanye komunikasi pemasaran sesuai dengan spesifikasi tersebut.

5. gap antara jasa yang dipersepsikan dan jasa yang diharapkan (*servqual gap*). Gap ini berarti bahwa jasa yang dipersepsikan tidak konsisten dengan jasa yang diharapkan. Gap ini bisa menimbulkan sejumlah konsekuensi negatif, seperti kualitas buruk (*negatively confirmed quality*), dan masalah kualitas; dampak negatif terhadap citra korporat atau citra lokal; dan kehilangan pelanggan. Gap ini terjadi apabila pelanggan mengukur kinerja/prestasi perusahaan berdasarkan kriteria yang berbeda, atau bisa juga mereka keliru menginterpretasikan kualitas jasa bersangkutan.

## 2.7. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian<sup>15</sup>. Sedangkan definisi dari sampel adalah himpunan bagian dari populasi<sup>16</sup>.

Dalam penelitian ini, responden yang akan diteliti adalah sampel yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu dari populasi seluruh karyawan *Facilities Engineering Chevron GPO* supaya penelitian ini bisa lebih tepat sasaran. Penentuan klasifikasi responden ini adalah sebagai berikut:

1. responden adalah karyawan tetap di Departemen *Facilities Engineering*.
2. responden telah bekerja minimal 1 tahun dan telah melakukan proses pembuatan dan penilaian *employee performance agreement*.
3. penelitian tidak dilakukan terhadap Manajer Departemen *Facilities Engineering* dan *FE Team Manager/Superintendent*..

<sup>15</sup> Mudrajad Kuncoro. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga: 2003 hal. 103

<sup>16</sup> *Ibid.*, hal 103

4. responden adalah karyawan FE yang tidak pernah mendapatkan surat peringatan (SP) dari perusahaan.
5. responden adalah karyawan FE yang belum akan pensiun dalam 5 (lima) tahun kedepan.
6. responden adalah karyawan FE yang belum pernah mendapatkan penilaian *employee performance agreement* dengan skor 1 (*need improvement*).
7. untuk karyawan FE dengan title yang sama, job description yang sama dan masa kerja yang sama, maka akan diambil 1 sebagai responden yang mewakili.

Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh data karyawan FE yang tidak menjadi responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. karyawan FE terdiri dari 1 *manager*, 1 *team manager*, 2 *superintendent* dan 1 *leader*.
2. karyawan FE yang mempunyai masa kerja kurang dari satu tahun ada sebanyak 5 (lima) orang.
3. kotal karyawan dengan *title*, kompetensi, *job description* dan masa kerja yang sama dari seluruh bagian ada sebanyak 9 (sembilan) orang.
4. 1 orang karyawan FE akan memasuki masa pensiun 1 tahun kedepan.
5. tidak ada karyawan FE yang pernah mendapatkan surat peringatan (SP) dari perusahaan dan mendapatkan nilai *employee performance agreement* dengan skor 1 (*need improvement*).

Total karyawan FE yang tidak menjadi responden dalam penelitian ini ada sebanyak 20 (dua puluh) orang, sehingga total responden adalah  $45 - 20 = 25$  (dua puluh lima) orang.

## 2.8. Pengukuran dan Desain Instrumen dalam Survei

Tujuan pengukuran adalah untuk menerjemahkan karakteristik data empiris kedalam bentuk yang dapat dianalisa peneliti. Singkatnya, titik fokus pengukuran adalah pemberian ‘angka’ terhadap data empiris berdasarkan sejumlah aturan atau prosedur tertentu. Prosedur ini dinamakan proses

pengukuran, yaitu: investigasi mengenai ciri-ciri yang mendasari kejadian empiris dan memberi angka atas ciri-ciri tersebut.

Ada tiga komponen yang dibutuhkan<sup>17</sup> dalam setiap pengukuran, yaitu:

1. kejadian empiris (*empirical events*) yang dapat diamati. Kejadian empiris merupakan sejumlah ciri-ciri dari objek, individu, atau kelompok yang dapat diamati.
2. penggunaan angka (*the use of numbers*) untuk menggambarkan kejadian empiris, 'angka' adalah numerik atau simbol-simbol lain yang digunakan untuk mengidentifikasi.
3. sejumlah aturan pemetaan (*set of mapping rules*), yaitu pernyataan yang menjelaskan arti angka terhadap kejadian empiris.

Ada dua teknik skala utama yang sering digunakan<sup>18</sup>, yaitu:

1. *rating Scales* (skala penilaian), dimana dievaluasi suatu dimensi orang, objek, atau fenomena pada satu titik dalam suatu rentang atau kategori. Jenis skala ini dibagi lagi menjadi:
  - ❖ *Graphic rating scales*, dimana responden menunjukkan perasaannya dalam skala grafik.
  - ❖ *Itemized rating scales*, dimana dipilih suatu kategori dalam bentuk berurutan.
  - ❖ *Comparative rating scales*, dimana orang, objek atau fenomena lain dinilai suatu standar orang, objek atau fenomena lain.
2. *attitude Scales* (skala sikap), yaitu suatu kumpulan alat pengukuran yang mengukur tanggapan individu terhadap suatu objek atau fenomena. Jenis skala ini dibagi lagi menjadi:
  - ❖ *likert scale*, dimana responden menyatakan respon atau pendapat dengan tingkat beragam mengenai berbagai pernyataan perilaku, objek, orang atau kejadian. Skala yang digunakan terdiri dari lima atau tujuh titik. Skala-skala ini nantinya dijumlahkan untuk mendapatkan gambaran mengenai perilaku.

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, hal 148

<sup>18</sup> *Ibid.*, hal 157

- ❖ *semantic differential*, dimana responden menilai perilaku objek dengan skala yang diajukan lima atau tujuh titik dari dua kutub kata sipat frase.

## 2.9. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada desain dengan kuisioner kita akan mengadakan pengukuran dari variabel. Pada penyusunan kuisioner, salah satu kriteria kuisioner yang baik adalah validitas dan reliabilitas dari kuisioner. Validitas menunjukkan kinerja kuisioner dalam mengukur apa yang diukur, sedangkan reliabilitas menunjukkan bahwa kuisioner tersebut konsisten apabila digunakan untuk mengukur gejala yang sama. Tujuan pengujian validitas dan reliabilitas kuisioner adalah untuk meyakinkan bahwa kuisioner yang kita susun akan benar-benar baik dalam mengukur gejala dan menghasilkan data yang valid.

### 2.9.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Terdapat beberapa jenis validitas<sup>19</sup>:

1. validitas konstruksi. Suatu kuisioner yang baik harus dapat mengukur dengan jelas kerangka dari penelitian yang akan dilakukan.
2. validitas isi. Validitas isi adalah suatu alat yang mengukur sejauh mana kuisioner atau alat ukur tersebut mewakili semua aspek yang dianggap sebagai kerangka konsep.
3. validitas prediktif. Validitas prediktif adalah kemampuan dari kuisioner dalam memprediksi perilaku dari konsep.

Suatu kuisioner dikatakan valid bila pernyataan pada kuisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur dari kuisioner tersebut. Rumus umum untuk menghitung korelasi ini adalah sebagai berikut:

$$R_{xy} = [ n\sum XY - \sum X \sum Y ] / [ \{ n\sum X^2 - (\sum X)^2 \} \{ n\sum Y^2 - (\sum Y)^2 \} ]^{1/2} \dots\dots\dots(2.1)$$

<sup>19</sup> Santosa dan Ashari. *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel & SPSS*. ANDI: 2005 hal. 247

Dengan:

$R_{xy}$  = Koefisien korelasi

$n$  = Jumlah objek uji coba

$X$  = Butir pernyataan

$Y$  = Faktor yang digunakan dalam penelitian

### 2.9.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran)<sup>20</sup>. Reliabilitas berbeda dengan validitas. Reliabilitas memusatkan perhatian pada masalah konsistensi sedang validitas memusatkan perhatian pada masalah ketepatan. Reliabilitas mencakup dua hal utama, yaitu:

1. stabilitas ukuran, menunjukkan kemampuan sebuah ukuran untuk tetap stabil atau tidak rentan terhadap perubahan situasi apapun. Kestabilan ukuran dapat membuktikan kebaikan (*goodness*) sebuah ukuran dalam mengukur sebuah konsep. Terdapat dua jenis stabilitas, yaitu:
  - ❖ *Test-Retest reliability*: yaitu koefisien reliabilitas yang diperoleh dari pengulangan pengukuran konsep yang sama dalam dua kali kesempatan
  - ❖ Reliabilitas bentuk parallel (*parallel-form reliability*): terjadi ketika respon dari dua pengukuran yang sebanding dengan dalam menyusun konstruk yang sama memiliki korelasi yang tinggi
2. konsistensi internal ukuran, merupakan indikasi homogenis item-item yang ada dalam ukuran yang menyusun konstruk. Dengan kata lain, item-item yang ada harus 'sama' dan harus mampu mengukur konsep yang sama secara independen, sedemikian rupa sehingga responden seragam dalam mengartikan setiap item. Hal ini dapat dilihat dengan mengamati apakah item dan subset item dalam instrument pengukuran memiliki korelasi yang tinggi, konsistensi ukuran diamati melalui:
  - ❖ reliabilitas konsistensi antar item (*inter item consistency reliability*): adalah konsistensi jawaban responden untuk semua item dalam ukuran. Ketika sebuah item merupakan ukuran yang independen untuk

---

<sup>20</sup> Ibid., hal 154

dua buah konsep yang sama, maka item-item tersebut akan saling berkorelasi.

- ❖ *cronbach's alpha*: merupakan teknik pengujian reliabilitas suatu test atau angket yang paling sering digunakan oleh karena dapat digunakan pada test-test atau angket-angket yang jawaban atau tanggapannya berupa pilihan, dan juga digunakan untuk jenis data interval atau essay.
- ❖ *split-half reliability*: menunjukkan kondisi antara dua bagian instrumen estimasi split-half reliability yang akan berbeda, tergantung pada bagaimana item-item dalam ukuran dibagi kedalam dua bagian.

Dalam penelitian ini, digunakan metode *Cronbach's alpha* sebagai metode untuk mengukur konsistensi internal setiap butir-butir pernyataan, yang menggambarkan sejauh mana butir-butir dalam skala berkaitan satu sama lain. Alasan lainnya adalah:

- ❖ responden cenderung sibuk sehingga membutuhkan waktu cukup lama untuk mendapatkan hasil kuisisioner. Dengan kondisi seperti ini dan adanya keterbatasan waktu penelitian maka tidak memungkinkan untuk melakukan metode *test-retest*
- ❖ metode *cronbach's alpha* umum digunakan untuk menguji reliabilitas dari kuisisioner yang menggunakan skala likert.

Rumus umum untuk memperkirakan reliabilitas alpha adalah sebagai berikut:

$$\alpha = [k/(k-1)] \times [\sum S_i^2 / S^2] \dots\dots\dots(2.2)$$

Dimana:

- $\alpha$  = Cronbach's alpha
- $k$  = Banyaknya pernyataan
- $\sum S_i^2$  = Varians dari pernyataan
- $S_i^2$  = Varians faktor

## **BAB 3**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **3.1. Konsep Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei mengenai kepuasan karyawan terhadap perjanjian kerja dengan menggunakan dimensi *balanced scorecard* dan metode SERVQUAL, yaitu dengan melalui pengukuran ekspektasi dan persepsi dari karyawan. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini berupa adalah kuisisioner yang terstruktur yang disebarakan di lokasi kerja, dalam hal ini di Departemen Facilities Engineering Chevron GPO.

#### **3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada para karyawan di Departemen Facilities Engineering yang telah memenuhi kriteria responden. Waktu pelaksanaan penelitian ini dimulai dari bulan September 2008 hingga Desember 2008 sedangkan penyebaran kuisisioner dilakukan pada bulan November akhir hingga Desember awal tahun 2008.

#### **3.3. Tahapan Penelitian**

Secara umum penelitian ini terdiri dari langkah-langkah berikut:

1. mengidentifikasi responden dengan menentukan kriteria-kriteria karyawan yang akan menjadi responden
2. menentukan atribut dari kelima dimensi SERVQUAL berdasarkan faktor-faktor penunjang kepuasan karyawan
3. merancang kuisisioner dan menyebarkan kuisisioner tersebut kepada pilot sampel untuk mengetahui kejelasan isi kuisisioner dan untuk memperoleh data untuk uji validitas dan reliabilitas.
4. uji validitas dan uji reliabilitas dari data yang diperoleh dari pilot sampel dengan menggunakan *Microsoft Excel* untuk uji validitas dan *software SPSS* versi 13 untuk perhitungan uji reliabilitas.
5. pengumpulan data kuisisioner dari responden
6. pengolahan data hasil kuisisioner

### 3.3.1. Identifikasi Responden

Dalam penelitian ini, yang menjadi responden adalah populasi karyawan pada Departemen Facilities Engineering Chevron GPO yang kemudian dipilih lagi menurut kriteria-kriteria tertentu untuk lebih mengarahkan kuisisioner ini menjadi tepat sasaran, sehingga dari total populasi 45 orang karyawan Departemen Facilities Engineering diperoleh responden sebanyak 25 orang yang sesuai dengan kriteria.

### 3.3.2. Penentuan Atribut Kuisisioner

Atribut penelitian merupakan atribut yang dapat dianalisis untuk mewujudkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Atribut-atribut ini merupakan penjabaran dari lima dimensi yang digunakan didalam SERVQUAL. Pada tahap ini dilakukan identifikasi atribut-atribut penelitian yang mencerminkan ekspektasi dan persepsi karyawan terhadap perusahaan berdasarkan unsur-unsur kepuasan karyawan dari *balanced scorecard* yang terdiri dari enam unsur sebagai berikut<sup>21</sup>:

1. keterlibatan dalam pengambilan keputusan
2. penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
3. akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
4. dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif
5. tingkat dukugan dari fungsi staff
6. kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

Dari enam unsur kepuasan berdasarkan dimensi *balanced scorecard* tersebut kemudian dikembangkan menjadi beberapa atribut kepuasan karyawan yang disesuaikan dengan kondisi kerja di perusahaan untuk kemudian atribut kepuasan karyawan ini di petakan kedalam lima dimensi SERVQUAL sehingga diperoleh hasil seperti pada tabel 3.1 berikut.

<sup>21</sup> Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996, hal. 113

Tabel 3.1. Atribut Kepuasan Karyawan

No	Dimensi	Atribut
1.	Bukti Fisik	1 Kantor/ruang kerja nyaman, kursi, monitor dan keyboard ergonomis 2 Karyawan diberikan komputer dan software pendukung untuk pekerjaannya 3 Ada layanan antar jemput antar lokasi kerja 4 Perusahaan menyediakan personal protection equipment bagi karyawan
2.	Keandalan	5 Perusahaan menyediakan departemen khusus untuk mengelola SI perusahaan 6 Perusahaan menggunakan sistem pengelolaan informasi yang terbaru 7 Dokumentasi perusahaan dari semua bagian sudah terintegrasi 8 Karyawan bisa memperoleh data yang diinginkan dengan cepat dan tepat 9 Menggunakan kartu pengenalan untuk akses data pribadi
3.	Daya tanggap	10 Karyawan dan atasan duduk bersama membahas rencana kerja 11 Karyawan bisa mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya yang disesuaikan dengan latar belakang dan pengalaman kerjanya 12 Karyawan bisa mengajukan perubahan rencana kerja selama proses berjalan 13 Rencana suatu project dibahas secara bersama antar anggota team 14 Perusahaan menyediakan training untuk meningkatkan kemampuan karyawan 15 Perusahaan memberikan penghargaan atas kontribusi positif karyawan 16 Semakin baik kinerja semakin besar kenaikan gaji
4.	Jaminan	17 Karyawan diberi wewenang untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau kondisi 18 Pekerja diberi wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya 19 Pekerja didorong untuk berani mengungkapkan ide-idenya serta diadakan pertemuan rutin untuk membahas ide-ide dan gagasan dari karyawan 20 Kritik dan saran dari pekerja diapresiasi dengan baik 21 Karyawan mendapatkan akomodasi yang baik dalam perjalanan dinas 22 Kinerja karyawan ditinjau secara objektif murni berdasarkan pekerjaannya 23 Selain oleh atasan, penilaian juga dilakukan kembali oleh team independen
5.	Empati	24 Karyawan mendapatkan gaji yang sangat memuaskan 25 Pekerja mempunyai jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala 26 Karyawan dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100% 27 Perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam program Tunjangan Hari Tua 28 Perusahaan memiliki benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaruinya secara rutin 29 Karyawan dengan rating penilaian 1 (outstanding) pada employee performance agreement mendapatkan promosi untuk naik golongan (PSG)

### 3.3.3. Perancangan Kuisiener dan Penyebaran Pilot Sampel

Kuisiener yang disusun dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. kuisiener bagian 1 merupakan kuisiener yang disebar untuk *pilot* sampel. Sebelum kuisiener ini disebar, terlebih dahulu disebar kuisiener kepada *pilot* sampel dengan jumlah responden sama dengan responden ini sebanyak dua puluh lima (25) responden. Tujuan dari penyebaran *pilot* sampel ini adalah untuk mengetahui apakah kuisiener tersebut cukup baik dan apakah instruksi dan pernyataan yang diberikan dapat dipahami oleh para responden. Selain itu penyebaran *pilot* sampel ini juga dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan tingkat reliabilitas dari kuisiener yang dibuat. Setelah kuisiener dinyatakan valid dan reliabel berdasarkan pengujian yang dilakukan, baru kemudian kuisiener ini disebar kepada responden ini yaitu karyawan Departemen Facilities Engineering Chevron Geothermal & Power Operation.
2. kuisiener bagian 2 merupakan kuisiener ini yang terbagi lagi menjadi dua bagian yaitu kuisiener untuk mengukur tingkat ekspektasi responden dan kuisiener untuk mengukur tingkat persepsi responden. Pada tiap-tiap kuisiener ini masing-masing terdiri dari 29 pernyataan yang berkaitan atribut kepuasan karyawan. Responden diminta untuk memberikan penilaian dengan sebenarnya terhadap tingkat ekspektasi dan tingkat persepsi atribut kepuasan karyawan dengan menggunakan skala likert dengan kisaran mulai dari 1 (sangat tidak penting) sampai dengan 5 (sangat penting)
3. kuisiener bagian 3 merupakan kuisiener yang terdiri dari lima buah pernyataan yang menggambarkan deskripsi dari kelima dimensi SERVQUAL. Tujuan dari pengukuran ini adalah untuk mengukur tingkat kepentingan karyawan terhadap masing-masing dimensi SERVQUAL dengan menggunakan *sum scale*. Responden diminta untuk memberikan penilaian dari setiap pernyataan dengan jumlah total dari kelima pernyataan tersebut adalah 100.

### 3.3.4. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi dari setiap pernyataan dengan jumlah responden sebanyak 25 responden *pilot* sampel. Pengujian tingkat validitas dan tingkat reliabilitas ini bisa dilakukan dengan menggunakan alat bantu *software Microsoft Excel* maupun dengan menggunakan alat bantu *software SPSS*. Pada pengujian ini digunakan kedua alat bantu tersebut, dimana alat bantu *software Microsoft Excel* digunakan untuk mengukur tingkat validitas sedangkan *software SPSS* versi 13 digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas. Langkah-langkah pengujian validitas dengan menggunakan *software SPSS* adalah sebagai berikut:

1. mencari korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus korelasi *product moment*, dimana untuk perhitungan tersebut dilakukan dengan bantuan *software SPSS* versi 13 dan hasilnya untuk tingkat validitas dari kuisioner ekspektasi dan persepsi dapat dilihat seperti pada tabel 3.2 dan tabel 3.3. dibawah ini.
2. langkah berikutnya adalah mencari nilai kritis dari tabel korelasi nilai  $r$ , dimana untuk jumlah responden ( $n$ ) sebanyak 25, derajat kebebasan ( $df$ ) =  $25 - 2 = 23$  dan tingkat signifikan 95%, maka nilai nilai  $r_s$  yang didapat dari tabel adalah 0.396.
3. membandingkan nilai korelasi dari masing-masing pernyataan terhadap skor total yang telah didapat pada langkah 1 dengan nilai kritis yang didapat dari tabel (0.396). Nilai korelasi yang lebih besar dari nilai kritis pada tabel menunjukkan bahwa pernyataan tersebut signifikan/valid dengan keseluruhan pernyataan.

Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas Pernyataan Ekspektasi Responden

No. Pernyataan	Koefisien Korelasi	Hasil
1	0.604	Valid
2	0.411	Valid
3	0.556	Valid
4	0.539	Valid
5	0.512	Valid
6	0.575	Valid
7	0.521	Valid
8	0.398	Valid
9	0.492	Valid
10	0.540	Valid
11	0.572	Valid
12	0.575	Valid
13	0.410	Valid
14	0.429	Valid
15	0.571	Valid
16	0.572	Valid
17	0.492	Valid
18	0.642	Valid
19	0.512	Valid
20	0.450	Valid
21	0.492	Valid
22	0.642	Valid
23	0.524	Valid
24	0.492	Valid
25	0.575	Valid
26	0.606	Valid
27	0.450	Valid
28	0.450	Valid
29	0.572	Valid

Tabel 3.3. Hasil Uji Validitas Pernyataan Persepsi Responden

No. Pernyataan	Koefisien Korelasi	Hasil
1	0.407	Valid
2	0.435	Valid
3	0.490	Valid
4	0.476	Valid
5	0.529	Valid
6	0.594	Valid
7	0.494	Valid
8	0.415	Valid
9	0.578	Valid
10	0.587	Valid
11	0.577	Valid
12	0.585	Valid
13	0.489	Valid
14	0.482	Valid
15	0.514	Valid
16	0.577	Valid
17	0.578	Valid
18	0.569	Valid
19	0.542	Valid
20	0.420	Valid
21	0.578	Valid
22	0.569	Valid
23	0.473	Valid
24	0.578	Valid
25	0.585	Valid
26	0.547	Valid
27	0.420	Valid
28	0.420	Valid
29	0.484	Valid

Uji reliabilitas bertujuan untuk mendapatkan petunjuk mengenai mutu, ketepatan, kemantapan dan kehomogenitasan alat ukur yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 13.0 untuk memperoleh koefisien alpha ( $\alpha$ ) Cronbach's. Langkah-langkah pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

**Universitas Indonesia**

- menentukan r alpha ekspektasi dan persepsi dari responden.  
 Nilai r alpha ekspektasi : 0.894  
 Nilai r alpha persepsi : 0.887
- menentukan r alpha berdasarkan SPSS, r alpha yang lazim digunakan<sup>22</sup> adalah 0.6.
- membandingkan r alpha ekspektasi dan r alpha persepsi pada langkah 1 dengan r alpha pada langkah 2 (0.6). Nilai r alpha ekspektasi dan persepsi yang lebih besar dari nilai r alpha SPSS menunjukkan pernyataan-pernyataan tersebut reliabel.

### 3.3.5. Pengumpulan Data Responden

Data awal yang diperoleh adalah data dari karyawan Departemen FE yang menjadi responden yang diperoleh melalui penyebaran kuisisioner.

Kuisisioner diberikan kepada karyawan Facilities Engineering Chevron GPO. Dari 45 karyawan, ada 25 karyawan yang menjadi responden yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut adalah data para responden yang dilihat dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, pengalaman kerja dan lama bekerja di Facilities Engineering Chevron GPO:

Tabel 3.4. Data Responden

JK		Usia				Pendidikan				Pengalaman Kerja				Lama Bekerja			
P	W	20-25	26-30	31-35	>35	D3	S1	S2	S3	1-3	4-6	7-9	>9	1-3	4-6	7-9	>9
21	4	0	6	8	11	4	19	2	0	9	14	2	0	4	8	6	7
25		25				25				25				25			

Berikut grafik data karyawan di Facilities Engineering yang menjadi responden berdasarkan tabel diatas

<sup>22</sup> Imam Ghazali, 2002, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro



Tabel 3.5. Nilai Ekspektasi Responden

Dimensi	Atribut	Nilai Ekspektasi
Bukti Fisik	1 Kantor/ruang kerja nyaman, kursi, monitor dan keyboard ergonomis	4.76
	2 Karyawan diberikan komputer dan software pendukung untuk pekerjaannya	4.68
	3 Ada layanan antar jemput antar lokasi kerja	4.72
	4 Perusahaan menyediakan personal protection equipment bagi karyawan	4.84
Keandalan	5 Perusahaan menyediakan departemen khusus untuk mengelola SI perusahaan	4.92
	6 Perusahaan menggunakan sistem pengelolaan informasi yang terbaru	4.84
	7 Dokumentasi perusahaan dari semua bagian sudah terintegrasi	4.72
	8 Karyawan bisa memperoleh data yang diinginkan dengan cepat dan tepat	4.40
	9 Menggunakan kartu pengenalan untuk akses data pribadi	4.76
Daya tanggap	10 Karyawan dan atasan duduk bersama membahas rencana kerja	4.80
	11 Karyawan bisa mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya yang disesuaikan dengan latar belakang dan pengalaman kerjanya	4.84
	12 Karyawan bisa mengajukan perubahan rencana kerja selama proses berjalan	4.84
	13 Rencana suatu project dibahas secara bersama antar anggota team	4.80
	14 Perusahaan menyediakan training untuk meningkatkan kemampuan karyawan	4.76
	15 Perusahaan memberikan penghargaan atas kontribusi positif karyawan	4.76
	16 Semakin baik kinerja semakin besar kenaikan gaji	4.84
Jaminan	17 Karyawan diberi wewenang untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau kondisi	4.76
	18 Pekerja diberi wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya	4.84
	19 Pekerja didorong untuk berani mengungkapkan ide-idenya serta diadakan pertemuan rutin untuk membahas ide-ide dan gagasan dari karyawan	4.72
	20 Kritik dan saran dari pekerja diapresiasi dengan baik	4.76
	21 Karyawan mendapatkan akomodasi yang baik dalam perjalanan dinas	4.40
	22 Kinerja karyawan ditinjau secara objektif murni berdasarkan pekerjaannya	4.84
	23 Selain oleh atasan, penilaian juga dilakukan kembali oleh team independen	4.80
Empati	24 Karyawan mendapatkan gaji yang sangat memuaskan	4.60
	25 Pekerja mempunyai jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala	4.60
	26 Karyawan dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100%	4.80
	27 Perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam program Tunjangan Hari Tua	5.00
	28 Perusahaan memiliki benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaruinya secara rutin	4.40
	29 Karyawan dengan rating penilaian 1 (outstanding) pada employee performance agreement mendapatkan promosi untuk naik golongan (PSG)	4.28

Pada tabel hasil perhitungan diatas dapat dilihat nilai ekspektasi untuk masing-masing atribut. Selanjutnya akan dilakukan perhitungan terhadap masing-masing dimensi kepuasan karyawan dengan menjumlahkan nilai atribut-atribut pada masing-masing dimensi kemudian membaginya dengan jumlah atribut pada dimesni tersebut. Dari hasil perhitungan maka didapat nilai ekspektasi seluruh dimensi sebagai berikut:

Tabel 3.6. Nilai Ekspektasi Responden Terhadap Seluruh Dimensi

No	Dimensi	Nilai Ekspektasi
1	Bukti Fisik	4.750
2	Keandalan	4.728
3	Daya Tanggap	4.806
4	Jaminan	4.731
5	Empati	4.613

### 3.3.6.2 Mengukur Nilai Persepsi Kepuasan Karyawan

Perhitungan nilai persepsi kepuasan responden terhadap apa yang diberikan perusahaan berdasarkan dimensi balanced scorecard dilakukan dengan cara menghitung nilai rata-rata bobot penilaian responden dari semua atribut dimensi kepuasan.

Hasil perhitungan nilai persepsi kepuasan setiap responden terhadap seluruh atribut dimensi SERVQUAL dapat dilihat pada tabel nilai persepsi responden berikut:

Tabel 3.7. Nilai Persepsi Responden

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Bukti Fisik	1 Kantor/ruang kerja nyaman, kursi, monitor dan keyboard ergonomis	4.84
	2 Karyawan diberikan komputer dan software pendukung untuk pekerjaannya	4.28
	3 Ada layanan antar jemput antar lokasi kerja	4.44
	4 Perusahaan menyediakan personal protection equipment bagi karyawan	4.48
Keandalan	5 Perusahaan menyediakan departemen khusus untuk mengelola SI perusahaan	4.64
	6 Perusahaan menggunakan sistem pengelolaan informasi yang terbaru	4.48
	7 Dokumentasi perusahaan dari semua bagian sudah terintegrasi	4.16
	8 Karyawan bisa memperoleh data yang diinginkan dengan cepat dan tepat	3.80
	9 Menggunakan kartu pengenalan untuk akses data pribadi	4.88
Daya tanggap	10 Karyawan dan atasan duduk bersama membahas rencana kerja	4.68
	11 Karyawan bisa mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya yang disesuaikan dengan latar belakang dan pengalaman kerjanya	4.40
	12 Karyawan bisa mengajukan perubahan rencana kerja selama proses berjalan	4.20
	13 Rencana suatu project dibahas secara bersama antar anggota team	4.40
	14 Perusahaan menyediakan training untuk meningkatkan kemampuan karyawan	4.52
	15 Perusahaan memberikan penghargaan atas kontribusi positif karyawan	3.96
	16 Semakin baik kinerja semakin besar kenaikan gaji	3.88
Jaminan	17 Karyawan diberi wewenang untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau kondisi	4.04
	18 Pekerja diberi wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya	3.88
	19 Pekerja didorong untuk berani mengungkapkan ide-idenya serta diadakan pertemuan rutin untuk membahas ide-ide dan gagasan dari karyawan	4.12
	20 Kritik dan saran dari pekerja diapresiasi dengan baik	3.96
	21 Karyawan mendapatkan akomodasi yang baik dalam perjalanan dinas	4.60
	22 Kinerja karyawan ditinjau secara objektif murni berdasarkan pekerjaannya	4.68
	23 Selain oleh atasan, penilaian juga dilakukan kembali oleh team independen	4.92
Empati	24 Karyawan mendapatkan gaji yang sangat memuaskan	4.36
	25 Pekerja mempunyai jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala	4.32
	26 Karyawan dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100%	4.84
	27 Perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam program Tunjangan Hari Tua	5.00
	28 Perusahaan memiliki benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaruinya secara rutin	3.92
	29 Karyawan dengan rating penilaian 1 (outstanding) pada employee performance agreement mendapatkan promosi untuk naik golongan (PSG)	3.60

Pada tabel diatas dapat dilihat nilai persepsi untuk masing-masing atribut. Selanjutnya akan dilakukan perhitungan terhadap masing-masing dimensi kepuasan karyawan dengan menjumlahkan nilai pada tiap-tiap atribut suatu dimensi kemudian membaginya dengan jumlah atribut pada dimensi tersebut. Dari hasil perhitungan maka didapat nilai persepsi seluruh dimensi sebagai berikut:

Tabel 3.8. Nilai Persepsi Responden Terhadap Seluruh Dimensi

No	Dimensi	Nilai Persepsi
1	Bukti Fisik	4.510
2	Keandalan	4.392
3	Daya Tanggap	4.291
4	Jaminan	4.314
5	Empati	4.340

### 3.3.6.3 Mengukur Tingkat Kepentingan Tiap Dimensi SERVQUAL

Bagian ketiga kuisisioner ini ditujukan untuk menghitung nilai tingkat kepentingan tiap responden yang menggambarkan penjabaran dimensi kepuasan karyawan. Pada bagian ini responden diminta untuk mengalokasikan nilai dengan total bobot 100 untuk lima buah pernyataan.

Nilai ini diperoleh dengan menghitung rata-rata setiap dimensi dari keseluruhan kuisisioner. Pada tabel dibawah ini diperlihatkan hasil perhitungan tingkat kepentingan responden.

Tabel 3.9. Tingkat Kepentingan Untuk Kelima Dimensi

No	Dimensi	Tingkat Kepentingan (%)
1	Bukti Fisik	14.40
2	Keandalan	16.60
3	Daya Tanggap	22.60
4	Jaminan	17.60
5	Empati	28.80

### 3.3.6.4 Mengukur Nilai Kepuasan Karyawan

Perhitungan terhadap nilai kepuasan karyawan dimaksudkan untuk menentukan prioritas perbaikan yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan. Penilaian ini didapatkan dari perhitungan nilai ekspektasi dan nilai persepsi responden terhadap setiap dimensi.

Untuk memperoleh nilai kepuasan karyawan ini dapat digunakan beberapa cara dibawah ini, antara lain:

1. *SERVQUAL Score*, dimana nilai kepuasan karyawan didapatkan berdasarkan selisih antara nilai ekspektasi dengan nilai persepsi, seperti yang terlihat pada tabel berikut ini. Rumus yang digunakan untuk menghitung *SERVQUAL Score* untuk kepuasan karyawan ini adalah:

$$\text{SERVQUAL Score} = \text{Skor Persepsi} - \text{Skor Ekspektasi} \dots\dots\dots(3.3)$$

Tabel 3.10. Perhitungan *SERVQUAL Score* Setiap Atribut

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Bukti Fisik	1 Kantor/ruang kerja nyaman, kursi, monitor dan keyboard ergonomis	0.08
	2 Karyawan diberikan komputer dan software pendukung untuk pekerjaannya	-0.40
	3 Ada layanan antar jemput antar lokasi kerja	-0.28
	4 Perusahaan menyediakan personal protection equipment bagi karyawan	-0.36
Keandalan	5 Perusahaan menyediakan departemen khusus untuk mengelola SI perusahaan	-0.28
	6 Perusahaan menggunakan sistem pengelolaan informasi yang terbaru	-0.36
	7 Dokumentasi perusahaan dari semua bagian sudah terintegrasi	-0.56
	8 Karyawan bisa memperoleh data yang diinginkan dengan cepat dan tepat	-0.60
	9 Menggunakan kartu pengenalan untuk akses data pribadi	0.12
Daya tanggap	10 Karyawan dan atasan duduk bersama membahas rencana kerja	-0.12
	11 Karyawan bisa mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya yang disesuaikan dengan latar belakang dan pengalaman kerjanya	-0.44
	12 Karyawan bisa mengajukan perubahan rencana kerja selama proses berjalan	-0.64
	13 Rencana suatu project dibahas secara bersama antar anggota team	-0.40
	14 Perusahaan menyediakan training untuk meningkatkan kemampuan karyawan	-0.24
	15 Perusahaan memberikan penghargaan atas kontribusi positif karyawan	-0.80
	16 Semakin baik kinerja semakin besar kenaikan gaji	-0.96

Tabel 3.10. Perhitungan SERVQUAL Score Setiap Atribut (sambungan)

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Jaminan	17 Karyawan diberi wewenang untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau kondisi	-0.72
	18 Pekerja diberi wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya	-0.96
	19 Pekerja didorong untuk berani mengungkapkan ide-idenya serta diadakan pertemuan rutin untuk membahas ide-ide dan gagasan dari karyawan	-0.60
	20 Kritik dan saran dari pekerja diapresiasi dengan baik	-0.80
	21 Karyawan mendapatkan akomodasi yang baik dalam perjalanan dinas	0.20
	22 Kinerja karyawan ditinjau secara objektif murni berdasarkan pekerjaannya	-0.16
	23 Selain oleh atasan, penilaian juga dilakukan kembali oleh team independen	0.12
Empati	24 Karyawan mendapatkan gaji yang sangat memuaskan	-0.24
	25 Pekerja mempunyai jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala	-0.28
	26 Karyawan dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100%	0.04
	27 Perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam program Tunjangan Hari Tua	0.00
	28 Perusahaan memiliki benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaruinya secara rutin	-0.48
	29 Karyawan dengan rating penilaian 1 (outstanding) pada employee performance agreement mendapatkan promosi untuk naik golongan (PSG)	-0.68

Tabel 3.11. Perhitungan SERVQUAL Score Setiap Dimensi

Dimensi	Nilai Persepsi	Nilai Ekspektasi	SERVQUAL Score
Bukti Fisik	4.70	4.75	-0.240
Keandalan	4.58	4.73	-0.336
Daya Tanggap	4.69	4.87	-0.514
Jaminan	4.61	4.73	-0.417
Empati	4.51	4.61	-0.273

2. *Weight SERVQUAL Score* (WSC), adalah nilai dimana pembobotan dilakukan dengan mengalikan nilai kualitas pelayanan yang telah dihitung dengan nilai tingkat kepentingan seluruh responden untuk setiap dimensinya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini. Rumus perhitungan Weight SERVQUAL Score ini adalah:

**Universitas Indonesia**

$$\text{WSC} = \text{Tingkat Kepentingan} \times (\text{Persepsi} - \text{Ekspektasi}) \dots\dots\dots(3.4)$$

Tabel 3.12. Weighted SERVQUAL Score

Dimensi	Nilai Persepsi	Nilai Ekspektasi	SERVQUAL Score	Skor Tingkat Kepentingan	WSC
Bukti Fisik	4.510	4.750	-0.240	14.40%	-0.0346
Keandalan	4.392	4.728	-0.336	16.60%	-0.0558
Daya Tanggap	4.291	4.806	-0.514	22.60%	-0.1162
Jaminan	4.314	4.731	-0.417	17.60%	-0.0734
Empati	4.340	4.613	-0.273	28.80%	-0.0787

3. *Actual SERVQUAL Score* (ASC), adalah nilai persentase berupa perbandingan antara nilai persepsi terhadap nilai persepsi seluruh responden karyawan pada Departemen Facilities Engineering seperti terlihat pada tabel berikut ini. Rumus perhitungan *Actual SERVQUAL Score* ini adalah:

$$\text{ASC} = (\text{Nilai Persepsi}/\text{Nilai Ekspektasi}) \times 100\% \dots\dots\dots(3.5)$$

Tabel 3.13. Perhitungan Nilai Kepuasan Untuk Setiap Dimensi

Dimensi	Nilai Persepsi	Nilai Ekspektasi	Nilai ASC
Bukti Fisik	4.510	4.750	94.95%
Keandalan	4.392	4.728	92.89%
Daya Tanggap	4.291	4.806	89.30%
Jaminan	4.314	4.731	91.18%
Empati	4.340	4.613	94.08%

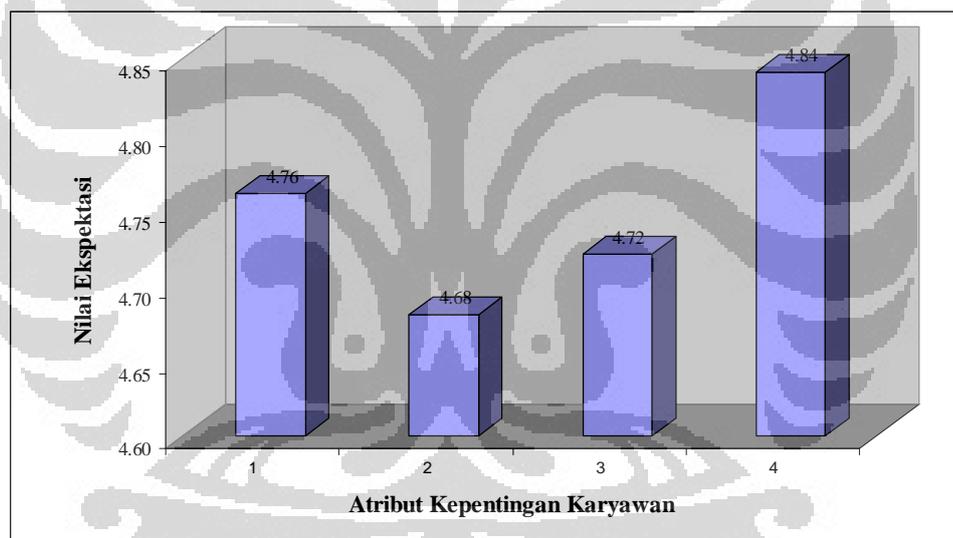
## BAB 4 ANALISA DATA

### 4.1. Analisa SERVQUAL Setiap Atribut Pada Tiap Dimensi

#### 4.1.1. Dimensi Bukti Fisik

##### Nilai Ekspektasi

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil pengukuran tingkat kepuasan pada dimensi bukti fisik dan atribut-atribut yang menjadi prioritas ekspektasi karyawan. Dimensi bukti fisik mempunyai empat atribut dengan nilai ekspektasi rata-rata sebesar 4.75. Nilai ekspektasi untuk setiap atribut pada dimensi bukti fisik dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.1. Nilai Ekspektasi Setiap Atribut Pada Dimensi Bukti Fisik

Dibawah ini adalah tabel nilai ekspektasi atribut kepentingan karyawan dari dimensi bukti fisik. Atribut yang memiliki nilai ekspektasi tertinggi adalah penyediaan *personal protection equipment* dengan nilai 4.84, yang berarti bahwa atribut ini harus menjadi perhatian utama bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan bekerja bagi karyawan pada dimensi bukti fisik.

Atribut yang berada pada peringkat kedua yang menjadi perhatian karyawan yaitu kondisi kantor tempat bekerja, kursi kerja yang digunakan, monitor dan keyboard untuk *desktop* yang nyaman dan ergonomis dengan nilai perhitungan sebesar 4.76.

Atribut berikutnya yang berada pada peringkat ketiga perhatian karyawan untuk dimensi fisik yaitu ketersediaan layanan antar jemput antar lokasi kerja bagi karyawan yang melakukan perjalanan dinas dengan nilai hasil perhitungan sebesar 4.72.

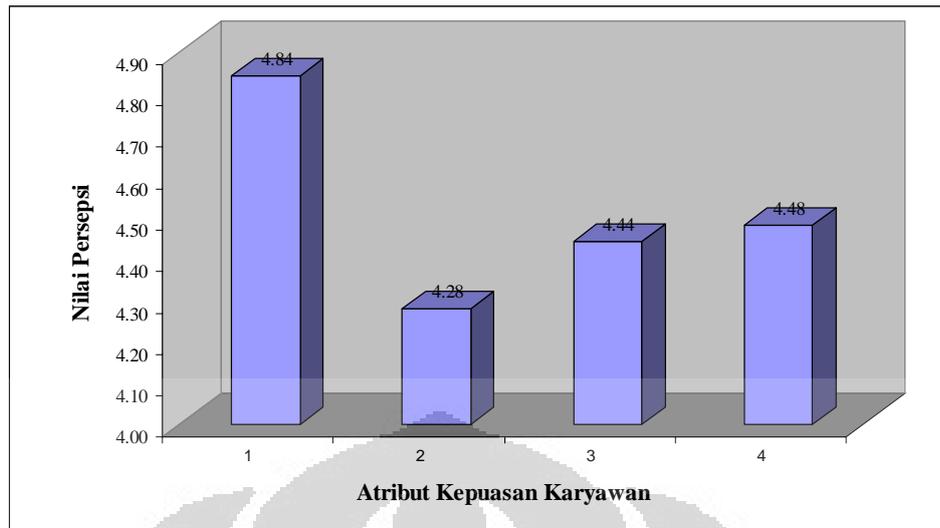
Dan peringkat terakhir atribut yang menjadi perhatian dalam dimensi fisik yaitu ketersediaan komputer dan software pendukung untuk melakukan pekerjaan dengan nilai 4.68.

Tabel 4.1. Peringkat Nilai Ekspektasi Atribut Pada Dimensi Bukti Fisik

Dimensi	Atribut	Nilai Ekspektasi
Bukti Fisik	1 Kantor/ruang kerja nyaman, kursi, monitor dan keyboard ergonomis	4.76
	2 Karyawan diberikan komputer dan software pendukung untuk pekerjaannya	4.68
	3 Ada layanan antar jemput antar lokasi kerja	4.72
	4 Perusahaan menyediakan personal protection equipment bagi karyawan	4.84

#### Nilai Persepsi

Pada bagian ini akan dijelaskan atribut-atribut yang menjadi prioritas kepuasan karyawan pada dimensi bukti fisik yang terdiri dari empat atribut dengan nilai rata-rata persepsi pada dimensi bukti fisik ini sebesar 4.51. Nilai persepsi karyawan yang menjadi responden pada dimensi bukti fisik ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2. Nilai Persepsi Setiap Atribut Pada Dimensi Bukti Fisik

Dibawah ini adalah tabel nilai persepsi atribut kepuasan karyawan dari dimensi bukti fisik. Atribut yang memiliki nilai persepsi tertinggi adalah materi yang berhubungan dengan kondisi kantor, kursi, monitor dan keyboard yang ergonomis dengan nilai 4.84. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menilai atribut ini memiliki kinerja atau kondisi yang terbaik dibanding dengan atribut lainnya pada dimensi bukti fisik.

Kondisi terbaik kedua diperusahaan menurut karyawan Departemen Facilities Engineering pada dimensi fisik adalah penyediaan *personal protection equipment* dilingkungan kerja dengan nilai hasil perhitungan sebesar 4.48, dengan kata lain kondisi ini menurut karyawan berada pada kondisi cukup baik dan cukup memuaskan.

Adanya layanan antar jemput bagi karyawan yang melakukan perjalanan dinas antar lokasi kerja merupakan atribut berikutnya yang berada pada posisi ketiga dimensi fisik dengan nilai 4.44 yang dianggap belum memuaskan oleh karyawan.

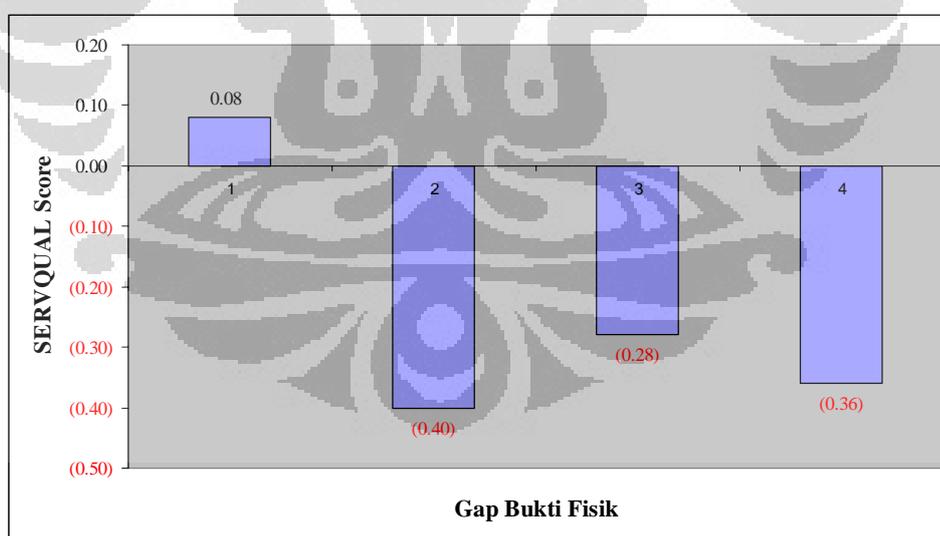
Atribut berikutnya yang berada pada posisi keempat dimensi fisik adalah ketersediaan komputer dengan software-software pendukung dengan nilai 4.28 yang menunjukkan kondisi tersebut belum memuaskan karyawan.

Tabel 4.2. Peringkat Nilai Persepsi Atribut Pada Dimensi Bukti Fisik

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Bukti Fisik	1 Kantor/ruang kerja nyaman, kursi, monitor dan keyboard ergonomis	4.84
	2 Karyawan diberikan komputer dan software pendukung untuk pekerjaannya	4.28
	3 Ada layanan antar jemput antar lokasi kerja	4.44
	4 Perusahaan menyediakan personal protection equipment bagi karyawan	4.48

### SERVQUAL Score

Setelah dilakukan perhitungan nilai persepsi dan nilai ekspektasi karyawan untuk setiap atribut kepuasan karyawan pada dimensi bukti fisik kemudian dihitung nilai SERVQUAL untuk setiap atribut. Nilai rata-rata SERVQUAL yang diperoleh pada dimensi fisik adalah -0.24, artinya ekspektasi karyawan secara keseluruhan pada dimensi ini lebih besar dari apa yang telah dilakukan oleh perusahaan atau dengan kata lain masih ada yang dianggap belum memuaskan karyawan.



Gambar 4.3. SERVQUAL Score Setiap Atribut Pada Dimensi Fisik

Pada tabel dibawah ini diperlihatkan peringkat SERVQUAL Score setiap atribut pada dimensi bukti fisik yang menunjukkan dimana kesenjangan

terjadi dan harus dilakukan perbaikan oleh perusahaan pada dimensi bukti fisik. Atribut yang menjadi prioritas utama untuk perbaikan yaitu ketersediaan komputer dan software pendukungnya dengan nilai -0.40. Dalam hal ini, para karyawan mengharapkan proses persetujuan yang mudah dalam memperoleh software pendukung untuk melakukan pekerjaan serta kelengkapan software yang tersedia disistem GILOP (*Global Information Link Operation Panel*).

Atribut kedua pada dimensi fisik yang perlu diperbaiki oleh perusahaan adalah penyediaan *personal protection equipment* yang disesuaikan dengan kondisi kerja dengan nilai -0.36 yang meliputi kelengkapan alat *protection equipment* serta pengantiannya secara rutin.

Atribut ketiga yang perlu diperbaiki pada dimensi bukti fisik yaitu adanya layanan antar jemput bagi karyawan yang akan melakukan perjalanan dinas antar lokasi kerja dengan nilai -0.28. Karyawan mengharapkan dalam proses penyediaan layanan antar jemput memperoleh respon yang cepat dari penyedia transportasi dan jumlah armada yang memadai untuk menciptakan kenyamanan ketika melakukan perjalanan dinas.

Atribut keempat pada dimensi fisik adalah kondisi kantor, kursi, monitor dan keyboard ergonomis dengan nilai 0.08, dimana nilai positif ini menunjukkan bahwa karyawan telah merasa puas dengan apa yang telah disediakan oleh perusahaan

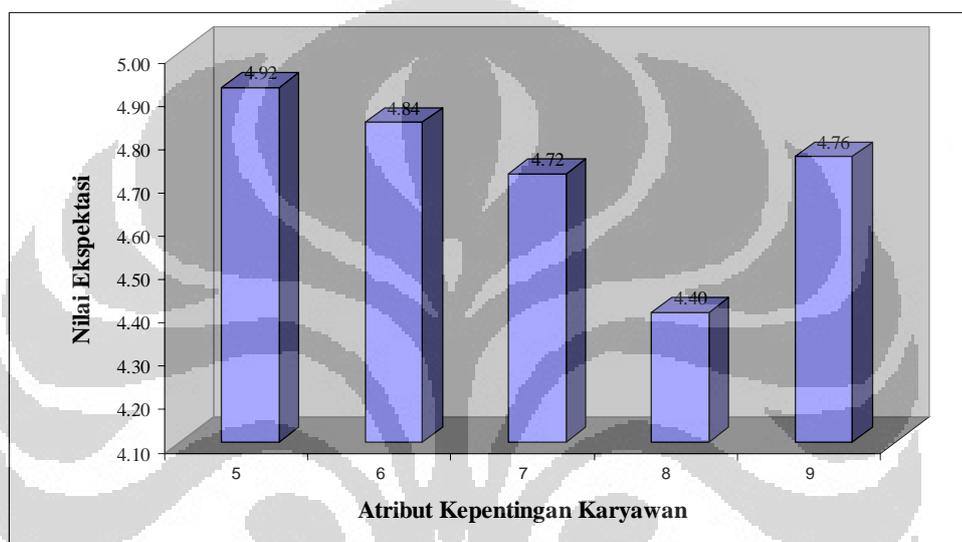
Tabel 4.3. SERVQUAL Score Pada Dimensi Bukti Fisik

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Bukti Fisik	1 Kantor/ruang kerja nyaman, kursi, monitor dan keyboard ergonomis	0.08
	2 Karyawan diberikan komputer dan software pendukung untuk pekerjaannya	-0.40
	3 Ada layanan antar jemput antar lokasi kerja	-0.28
	4 Perusahaan menyediakan personal protection equipment bagi karyawan	-0.36

#### 4.1.2. Dimensi Keandalan

##### Nilai Ekspektasi

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil pengukuran kepuasan karyawan pada dimensi keandalan dan atribut-atribut yang menjadi prioritas ekspektasi karyawan. Dimensi keandalan mempunyai lima atribut dengan nilai rata-rata ekspektasi sebesar 4.73. Nilai ekspektasi untuk setiap atribut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.4. Nilai Ekspektasi Setiap Atribut Pada Dimensi Keandalan

Pada tabel dibawah ini dapat dilihat nilai ekspektasi setiap atribut pada dimensi keandalan. Atribut yang memiliki nilai ekspektasi tertinggi adalah penyediaan departemen khusus yang mengelola sistem informasi perusahaan dengan nilai 4.92.

Atribut penggunaan sistem informasi terbaru dip perusahaan berada pada peringkat kedua dengan nilai sebesar 4.84. Atribut ini meliputi pembaharuan sistem informasi untuk penyimpanan dokumen yang digunakan oleh perusahaan dimulai dari proses sosialisasi sampai dengan proses implementasinya dalam proses operasional kerja.

Peringkat ketiga pada dimensi keandalan ini adalah atribut penggunaan kartu pengenal untuk akses data pribadi dengan nilai 4.76. Atribut ini meliputi

penggunaan *personal smart badge* sebagai kartu identitas karyawan beserta kemudahan untuk proses pembaruan dan penggantianannya seandainya kartu ini hilang.

Penyimpanan dokumen yang rapi dan terintegrasi berada pada peringkat keempat dimensi keandalan dengan nilai 4.72. Atribut ini meliputi lokasi penyimpanan dokumen *hardcopy* dan *softcopy* perusahaan yang mudah untuk diakses.

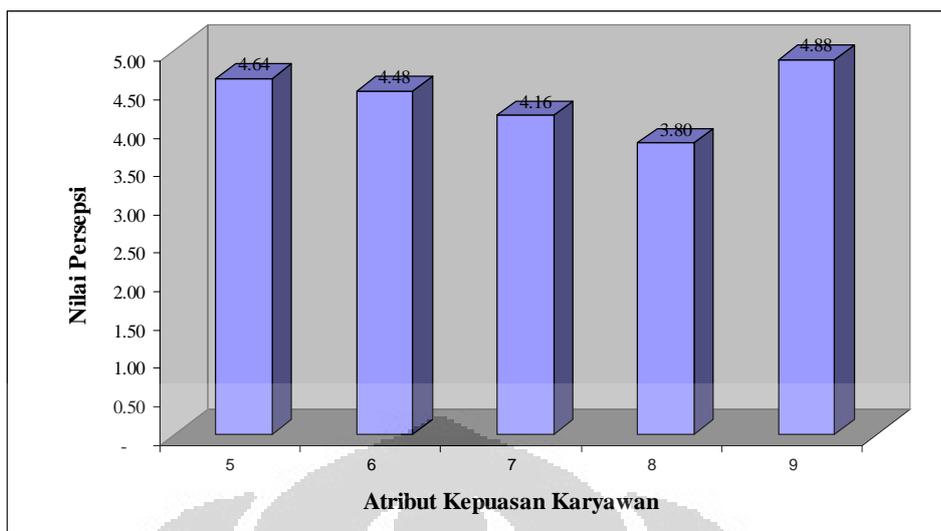
Peringkat terakhir dari dimensi keandalan yaitu atribut kemudahan karyawan dalam memperoleh sendiri dokumen perusahaan yang dicarinya dengan nilai perhitungan sebesar 4.40. Atribut ini meliputi harapan karyawan didalam memperoleh sendiri dokumen yang diinginkannya dengan cepat dan tepat baik untuk dokumen *hardcopy* maupun dokumen *softcopy*.

Tabel 4.4. Peringkat Nilai Ekspektasi Atribut Pada Dimensi Keandalan

Dimensi	Atribut	Nilai Ekspektasi
Keandalan	5 Perusahaan menyediakan departemen khusus untuk mengelola SI perusahaan	4.92
	6 Perusahaan menggunakan sistem pengelolaan informasi yang terbaru	4.84
	7 Dokumentasi perusahaan dari semua bagian sudah terintegrasi	4.72
	8 Karyawan bisa memperoleh data yang diinginkan dengan cepat dan tepat	4.40
	9 Menggunakan kartu pengenalan untuk akses data pribadi	4.76

#### Nilai Persepsi

Bagian ini akan menjelaskan atribut-atribut yang menjadi prioritas persepsi karyawan terhadap kondisi aktual yang diberikan oleh perusahaan pada dimensi keandalan. Nilai rata-rata persepsi karyawan pada dimensi keandalan adalah sebesar 4.39. Nilai setiap atribut untuk dimensi keandalan ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.5. Nilai Persepsi Setiap Atribut Pada Dimensi Keandalan

Pada tabel dibawah ini dapat dilihat nilai-nilai persepsi setiap atribut pada dimensi keandalan terhadap kondisi aktual diperusahaan. Atribut yang memiliki nilai persepsi tertinggi adalah atribut penggunaan kartu pengenalan (*personal smart badge*) untuk mengakses data pribadi dengan nilai perhitungan sebesar 4.88. Atribut ini dinilai oleh karyawan memiliki kondisi yang terbaik pada dimensi keandalan.

Atribut penyediaan departemen khusus untuk mengelola sistem informasi perusahaan merupakan atribut kedua terbaik pada dimensi keandalan menurut karyawan dengan nilai 4.64.

Atribut ketiga pada dimensi keandalan yaitu penggunaan sistem informasi terbaru dengan nilai 4.48. Atribut ini dinilai karyawan memiliki kondisi yang cukup baik pada dimensi keandalan.

Atribut penyimpanan dokumentasi perusahaan yang rapi dan terintegrasi baik untuk dokumen *hardcopy* maupun dokumen *softcopy* berada pada peringkat keempat dengan nilai 4.16 yang menunjukkan kondisi ini masih berada pada kondisi yang cukup baik.

Peringkat kelima pada dimensi keandalan adalah atribut karyawan yang mampu memperoleh sendiri dokumen yang dicarinya dengan cepat dan tepat

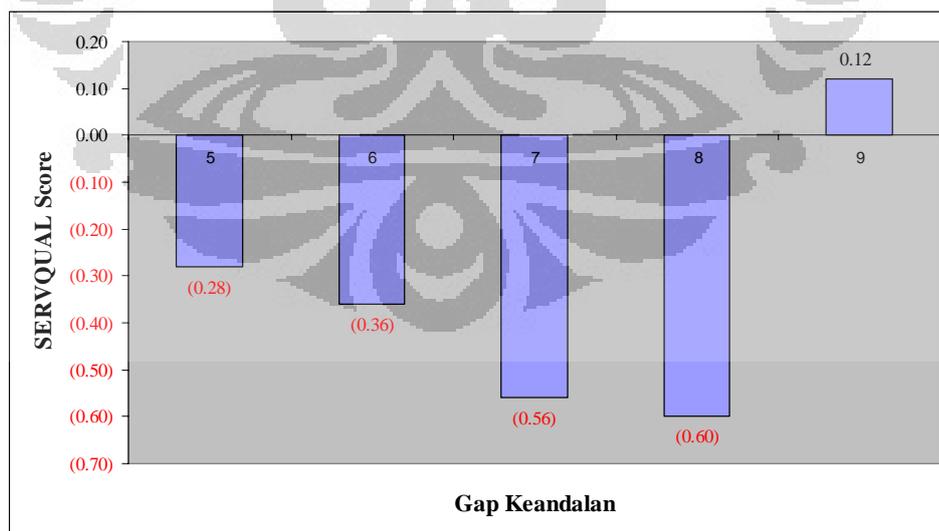
dengan nilai 3.80 yang menunjukkan kondisi ini berada pada kondisi yang tidak memuaskan karyawan.

Tabel 4.5. Nilai Persepsi Atribut Pada Dimensi Keandalan

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Keandalan	5 Perusahaan menyediakan departemen khusus untuk mengelola SI perusahaan	4.64
	6 Perusahaan menggunakan sistem pengelolaan informasi yang terbaru	4.48
	7 Dokumentasi perusahaan dari semua bagian sudah terintegrasi	4.16
	8 Karyawan bisa memperoleh data yang diinginkan dengan cepat dan tepat	3.80
	9 Menggunakan kartu pengenalan untuk akses data pribadi	4.88

### SERVQUAL Score

Setelah dilakukan perhitungan nilai ekspektasi dan persepsi karyawan untuk setiap atribut pada dimensi keandalan, selanjutnya dilakukan perhitungan nilai SERVQUAL Score untuk setiap atribut seperti pada gambar dibawah ini. Nilai negatif menunjukkan bahwa masih ada kesenjangan pada atribut tersebut, sedangkan atribut yang bernilai positif menunjukkan bahwa karyawan telah merasa puas dengan kondisi yang ada sekarang.



Gambar 4.6. SERVQUAL Score Setiap Atribut Pada Dimensi Keandalan

Pada tabel dibawah ini diperlihatkan nilai-nilai SERVQUAL pada dimensi keandalan yang menunjukkan kesenjangan-kesenjangan yang terjadi dan harus dilakukan perbaikan oleh perusahaan. Atribut pertama yang harus diperhatikan untuk perbaikan oleh perusahaan adalah kemampuan karyawan dalam memperoleh sendiri dokumen yang dicarinya dengan cepat dan tepat dengan nilai -0,60. Perbaikan yang mungkin untuk dilakukan pada atribut ini bisa berupa penyediaan ruangan khusus untuk penyimpanan dokumen pada setiap departemen atau dengan menyediakan *document controller* pada setiap departemen.

Atribut yang menjadi prioritas perbaikan kedua oleh perusahaan pada dimensi keandalan adalah atribut penyimpanan dokumen baik *hardcopy* maupun *softcopy* yang rapi dan terintegrasi dengan nilai -0.56. Atribut ini meliputi pengaturan dokumen secara general pada tingkat organisasi antar departemen.

Atribut yang menjadi prioritas perbaikan ketiga pada dimensi keandalan adalah penggunaan sistem informasi terbaru pada perusahaan dengan nilai -0.36. Hal yang perlu diperhatikan pada atribut ini adalah proses sosialisasi dan implementasi terhadap sistem pengelolaan informasi yang akan digunakan berikutnya.

Atribut keempat yang menjadi prioritas perbaikan pada dimensi keandalan yaitu atribut penyediaan departemen khusus yang mengelola sistem informasi dengan nilai -0.28. Hal yang perlu diperhatikan pada dimensi ini adalah kurangnya orang didepartemen khusus ini dan pengaturan dokumen secara general pada tingkat organisasi.

Atribut kelima pada dimensi keandalan adalah penggunaan kartu pengenal untuk akses data pribadi dengan nilai 0.12. Nilai positif ini menunjukkan bahwa atribut ini telah memenuhi kepuasan karyawan karena dianggap memberikan *privacy* dan penelusuran akses informasi yang akurat dan bertanggung jawab.

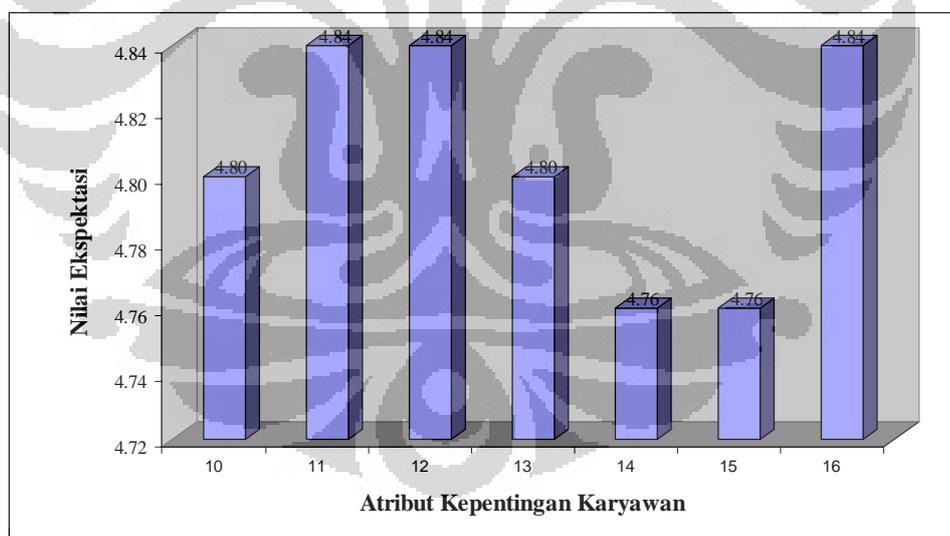
Tabel 4.6. SERVQUAL Score Pada Dimensi Keandalan

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Keandalan	5 Perusahaan menyediakan departemen khusus untuk mengelola SI perusahaan	-0.28
	6 Perusahaan menggunakan sistem pengelolaan informasi yang terbaru	-0.36
	7 Dokumentasi perusahaan dari semua bagian sudah terintegrasi	-0.56
	8 Karyawan bisa memperoleh data yang diinginkan dengan cepat dan tepat	-0.60
	9 Menggunakan kartu pengenalan untuk akses data pribadi	0.12

### 4.1.3. Dimensi Daya Tanggap

#### Nilai Ekspektasi

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil pengukuran kepuasan karyawan pada dimensi daya tanggap dan atribut-atribut yang menjadi prioritas ekspektasi karyawan. Dimensi daya tanggap ini mempunyai tujuh atribut dengan nilai rata-rata ekspektasi sebesar 4.81. Nilai ekspektasi untuk setiap atribut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.7. Nilai Ekspektasi Setiap Atribut Pada Dimensi Daya Tangga

Pada tabel berikut ini dapat dilihat nilai-nilai ekspektasi setiap atribut pada dimensi daya tanggap. Atribut yang memiliki nilai ekspektasi tertinggi pada dimensi daya tanggap ada tiga dengan nilai yang sama masing-masing 4.84 yaitu:

atribut karyawan bisa mengutarakan minat dan ketertarikan sesuai dengan latar belakang dan pengalaman, atribut karyawan bisa mengajukan perubahan isi performance agreement, dan atribut kesesuaian antara kenaikan gaji dengan kontribusi yang diberikan.

Atribut yang berada pada peringkat kedua terdiri dari dua atribut yang memiliki nilai sama masing-masing 4.80 yaitu atribut karyawan dan atasan duduk bersama membahas *employee performance agreement* dan atribut rencana suatu *project* dibahas secara bersama antar anggota team.

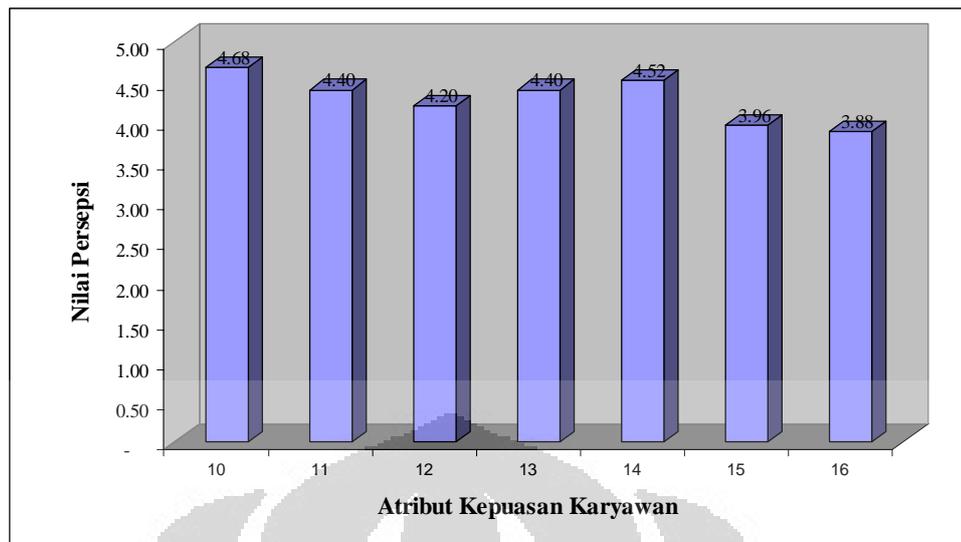
Atribut yang berada pada posisi ketiga dalam dimensi keandalan terdiri dari dua atribut yang memiliki nilai sama masing-masing 4.76 yaitu atribut penyediaan training penunjang pekerjaan dan atribut penghargaan atas kontribusi dan masa kerja karyawan. Yang termasuk kedalam atribut penyediaan training meliputi penentuan training penunjang dan jumlah training yang diperlukan dalam setahun. Yang termasuk kedalam atribut penghargaan atas kontribusi dan masa kerja meliputi penghargaan khusus yang diberikan untuk kontribusi rutin maupun kontribusi *incidental* dari karyawan.

Tabel 4.7. Nilai Ekspektasi Atribut Pada Dimensi Daya Tanggap

Dimensi	Atribut	Nilai Ekspektasi
Daya tanggap	10 Karyawan dan atasan duduk bersama membahas rencana kerja	4.80
	11 Karyawan bisa mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya yang disesuaikan dengan latar belakang dan pengalaman kerjanya	4.84
	12 Karyawan bisa mengajukan perubahan rencana kerja selama proses berjalan	4.84
	13 Rencana suatu project dibahas secara bersama antar anggota team	4.80
	14 Perusahaan menyediakan training untuk meningkatkan kemampuan karyawan	4.76
	15 Perusahaan memberikan penghargaan atas kontribusi positif karyawan	4.76
	16 Semakin baik kinerja semakin besar kenaikan gaji	4.84

### Nilai Persepsi

Bagian ini akan menjelaskan atribut-atribut yang menjadi prioritas persepsi karyawan terhadap kondisi aktual yang ada di perusahaan. Nilai rata-rata persepsi karyawan pada dimensi daya tanggap adalah sebesar 4.29. Secara keseluruhan nilai-nilai tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.8. Nilai Persepsi Setiap Atribut Pada Dimensi Daya Tanggap

Pada tabel dibawah ini dapat dilihat nilai-nilai persepsi setiap atribut pada dimensi daya tanggap terhadap kondisi aktual diperusahaan. Atribut yang memiliki nilai persepsi tertinggi adalah atribut karyawan dan atasan duduk bersama untuk membahas rencana kerja dari karyawan dengan nilai 4.68. Atribut ini dinilai oleh karyawan memiliki kondisi yang terbaik pada dimensi daya tanggap.

Atribut penyediaan training penunjang pekerjaan berada pada peringkat kedua pada dimensi daya tanggap dengan nilai 4.52. Atribut ini dinilai oleh karyawan memiliki kondisi yang baik pada dimensi daya tanggap.

Peringkat ketiga pada dimensi daya tanggap ada dua atribut yang memiliki nilai sama masing-masing 4.40 yaitu atribut karyawan mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya serta atribut rencana suatu project dibahas secara bersama antara *project team member*.

Peringkat keempat pada dimensi daya tanggap yaitu atribut karyawan bisa mengajukan isi perubahan terhadap *employee performance agreement* yang telah berjalan dengan nilai 4.20.

Perusahaan memberikan penghargaan atas kontribusi dan masa kerja karyawan merupakan atribut dengan peringkat keenam pada dimensi daya tanggap

dengan nilai 3.96 yang menunjukkan atribut ini berada pada kondisi tidak memuaskan.

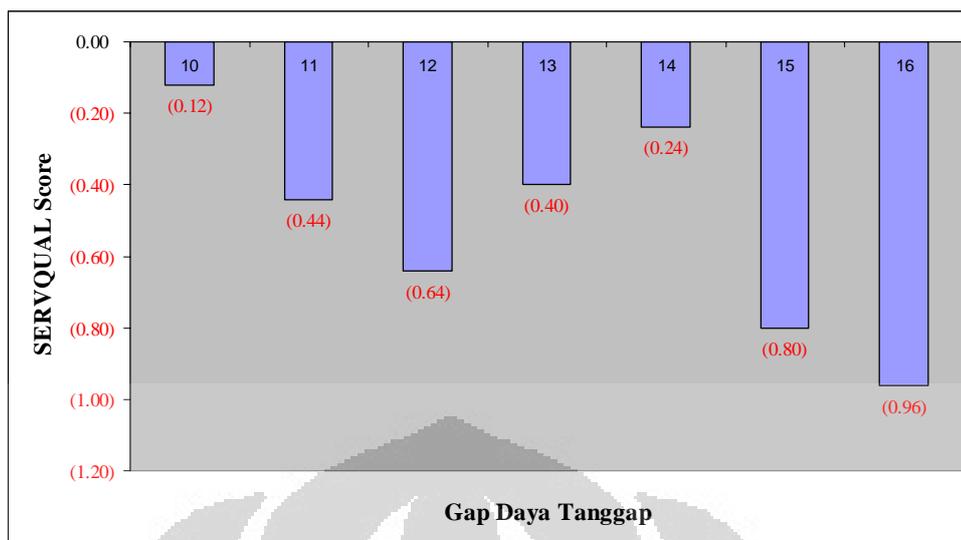
Atribut terakhir pada dimensi daya tanggap adalah atribut kesesuaian antara kenaikan gaji dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan dengan nilai 3.88. Atribut ini dinilai oleh karyawan berada pada posisi yang paling tidak memuaskan pada dimensi daya tanggap.

Tabel 4.8. Nilai Persepsi Atribut Pada Dimensi Daya Tanggap

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Daya tanggap	10 Karyawan dan atasan duduk bersama membahas rencana kerja	4.68
	11 Karyawan bisa mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya yang disesuaikan dengan latar belakang dan pengalaman kerjanya	4.40
	12 Karyawan bisa mengajukan perubahan rencana kerja selama proses berjalan	4.20
	13 Rencana suatu project dibahas secara bersama antar anggota team	4.40
	14 Perusahaan menyediakan training untuk meningkatkan kemampuan karyawan	4.52
	15 Perusahaan memberikan penghargaan atas kontribusi positif karyawan	3.96
	16 Semakin baik kinerja semakin besar kenaikan gaji	3.88

#### SERVQUAL Score

Setelah dilakukan perhitungan nilai ekspektasi dan persepsi karyawan untuk setiap atribut pada dimensi daya tanggap, dilakukan perhitungan SERVQUAL Score pada dimensi ini. Nilai SERVQUAL Score rata-rata untuk dimensi daya tanggap ini adalah sebesar -0.51, dimana nilai negatif ini menunjukkan adanya kesenjangan pada dimensi ini.



Gambar 4.9. SERVQUAL Score Setiap Atribut Pada Dimensi Daya Tanggap

Pada tabel dibawah ini diperlihatkan nilai-nilai SERVQUAL Score untuk setiap atribut pada dimensi daya tanggap dimana kesenjangan terjadi dan harus dilakukan perbaikan. Atribut pertama yang harus menjadi perhatian adalah perusahaan adalah atribut kesesuaian kenaikan gaji dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan dengan nilai -0.96. Atribut ini meliputi persentase kenaikan gaji dan kenaikan golongan.

Atribut yang menjadi prioritas kedua perbaikan pada dimensi daya tanggap adalah pemberian penghargaan atas kontribusi dan masa kerja karyawan dengan nilai -0.80. atribut ini meliputi tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang keluar sebelum masa pensiun dan nominal penghargaan untuk masa kerja tahunan.

Atribut ketiga yang menjadi prioritas perbaikan pada dimensi daya tanggap adalah kebolehan karyawan dalam mengajukan perubahan terhadap *employee performance agreement* dengan nilai -0.64.

Atribut keempat yang menjadi prioritas perbaikan pada dimensi daya tanggap adalah kebolehan karyawan dalam mengutarakan minat dan ketertarikannya didalam membuat rencana kerja dengan nilai -0.44.

Atribut kelima yang menjadi prioritas perbaikan pada dimensi daya tanggap adalah kebolehan karyawan dalam mengutarakan minat dan ketertarikannya didalam membuat rencana kerja dengan nilai -0.40.

Atribut yang menjadi prioritas keenam perbaikan perusahaan adalah penyediaan training yang menunjang pekerjaan dengan nilai -0.24. atribut ini meliputi jenis-jenis yang tersedia, lokasi training diluar atau *inhouse* serta *budget* training untuk para karyawan dalam satu tahun.

Atribut terakhir yang menjadi prioritas perbaikan pada dimensi daya tanggap adalah atribut karyawan dan atasan duduk bersama untuk membahas rencana kerja dengan nilai -0.12. Atribut ini meliputi pendekatan dari karyawan ketika sedang membahas rencana kerja.

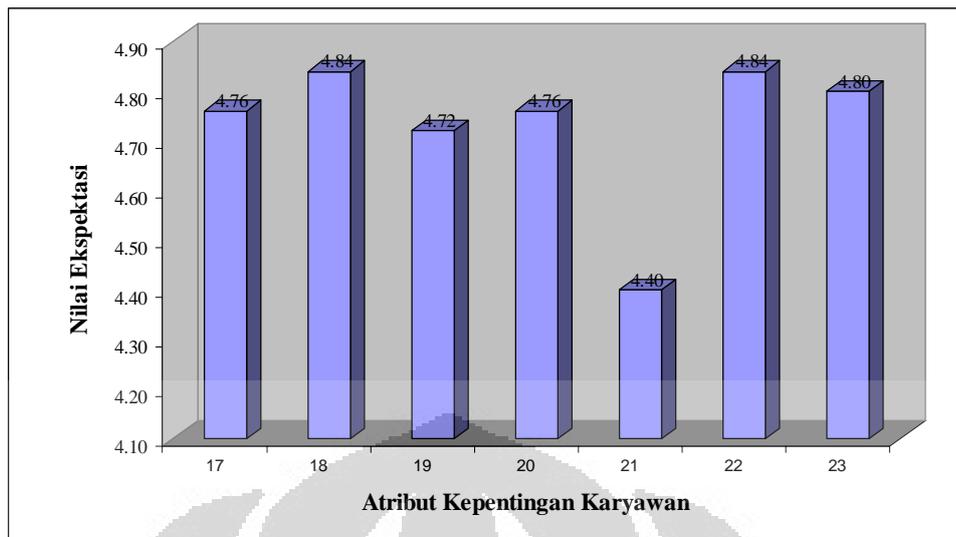
Tabel 4.9. Nilai SERVQUAL Score Pada Dimensi Daya Tanggap

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Daya tanggap	10 Karyawan dan atasan duduk bersama membahas rencana kerja	-0.12
	11 Karyawan bisa mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya yang disesuaikan dengan latar belakang dan pengalaman kerjanya	-0.44
	12 Karyawan bisa mengajukan perubahan rencana kerja selama proses berjalan	-0.64
	13 Rencana suatu project dibahas secara bersama antar anggota team	-0.40
	14 Perusahaan menyediakan training untuk meningkatkan kemampuan karyawan	-0.24
	15 Perusahaan memberikan penghargaan atas kontribusi positif karyawan	-0.80
	16 Semakin baik kinerja semakin besar kenaikan gaji	-0.96

#### 4.1.4. Dimensi Jaminan

##### Nilai Ekspektasi

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil pengukuran kepuasan karyawan pada dimensi jaminan dan atribut-atribut yang menjadi prioritas ekspektasi dari karyawan. Dimensi jaminan mempunyai tujuh atribut dengan nilai ekspektasi rata-rata sebesar 4.73. Nilai-nilai ekspektasi untuk setiap atribut pada dimensi jaminan dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.10. Nilai Ekspektasi Setiap Atribut Pada Dimensi Jaminan

Pada tabel dibawah ini dapat dilihat nilai-nilai ekspektasi setiap atribut pada dimensi jaminan. Atribut yang memiliki nilai ekspektasi tertinggi ada dua dengan nilai yang sama masing-masing 4.84 yaitu atribut pemberian wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya dan atribut peninjauan kinerja karyawan secara objektif oleh atasan.

Atribut peninjauan kinerja karyawan oleh tim independen selain oleh atasan merupakan atribut pada peringkat kedua pada dimensi jaminan dengan nilai 4.80. Atribut ini meliputi adanya tim independen yang secara khusus melakukan peninjauan kinerja para karyawan selain peninjauan yang dilakukan oleh atasan sehingga penilaian kinerja bisa lebih bersipat objektif.

Pada peringkat ketiga dimensi jaminan ada dua atribut yang memiliki nilai yang sama masing-masing 4.76 yaitu atribut pemberian wewenang kepada karyawan untuk melakukan perbaikan terhadap sebuah kondisi dan atribut apresiasi yang baik terhadap kritik dan saran yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

Pada peringkat keempat dimensi jaminan yaitu atribut pemberian motivasi terhadap para karyawan untuk berani mengungkapkan ide-idenya yang membangun dan frekuensi yang rutin untuk membahas ide-ide tersebut dengan nilai perhitungan sebesar 4.72.

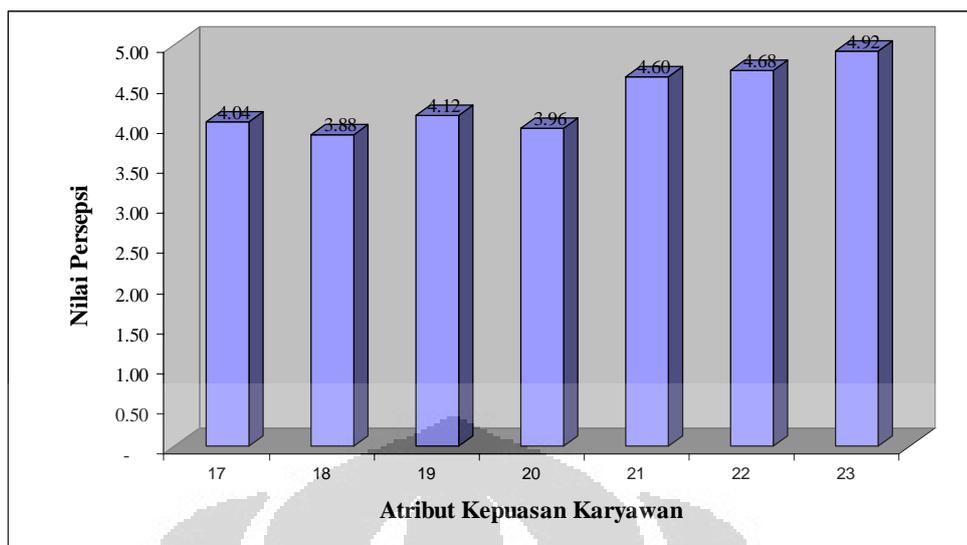
Atribut yang berada pada peringkat kelima pada dimensi ini adalah akomodasi yang baik yang diperoleh karyawan yang melakukan perjalanan dinas dengan nilai 4.40. Atribut ini meliputi penyediaan hotel, fasilitas antar jemput dan uang saku bagi karyawan.

Tabel 4.10. Nilai Ekspektasi Setiap Atribut Pada Dimensi Jaminan

Dimensi	Atribut	Nilai Ekspektasi
Jaminan	17 Karyawan diberi wewenang untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau kondisi	4.76
	18 Pekerja diberi wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya	4.84
	19 Pekerja didorong untuk berani mengungkapkan ide-idenya serta diadakan pertemuan rutin untuk membahas ide-ide dan gagasan dari karyawan	4.72
	20 Kritik dan saran dari pekerja diapresiasi dengan baik	4.76
	21 Karyawan mendapatkan akomodasi yang baik dalam perjalanan dinas	4.40
	22 Kinerja karyawan ditinjau secara objektif murni berdasarkan pekerjaannya	4.84
	23 Selain oleh atasan, penilaian juga dilakukan kembali oleh team independen	4.80

### Nilai Persepsi

Bagian ini akan menjelaskan atribut-atribut yang menjadi prioritas persepsi karyawan pada dimensi jaminan (*assurance*) terhadap kondisi aktual yang ada diperusahaan. Nilai rata-rata persepsi karyawan pada dimensi jaminan adalah 4.31. Keseluruhan nilai semua atribut pada dimensi jaminan ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.11. Nilai Persepsi Setiap Atribut Pada Dimensi Jaminan

Pada tabel dibawah ini dapat dilihat nilai persepsi setiap atribut pada dimensi jaminan terhadap kondisi aktual diperusahaan. Atribut yang memiliki nilai persepsi tertinggi adalah atribut adanya tim independen yang menilai kinerja karyawan dengan nilai 4.92. Atribut ini dinilai oleh karyawan memiliki kondisi yang terbaik pada dimensi jaminan.

Peringkat kedua pada dimensi jaminan adalah atribut kinerja karyawan yang ditinjau secara objektif murni berdasarkan pekerjaannya tanpa dipengaruhi pandangan pribadi atasan dengan nilai 4.68. atribut ini dipandang oleh karyawan berada pada kondisi yang memuaskan.

Atribut yang berada pada peringkat ketiga pada dimensi jaminan adalah atribut akomodasi yang baik yang diperoleh karyawan yang melakukan perjalanan dinas dengan nilai 4.60. Atribut ini dinilai oleh karyawan berada pada kondisi yang memuaskan/baik.

Atribut yang berada pada peringkat keempat dimensi jaminan adalah atribut dorongan untuk mengungkapkan ide dan gagasan dengan nilai 4.12. Atribut ini dinilai oleh karyawan berada pada kondisi yang kurang baik pada dimensi jaminan.

Atribut kelima pada dimensi jaminan adalah atribut karyawan diberi wewenang penuh untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau

kondisi dengan nilai 4.04. Atribut ini dinilai oleh karyawan berada pada kondisi yang tidak memuaskan karyawan.

Atribut kritik dan saran dari pekerja yang diapresiasi dengan baik merupakan atribut keenam pada dimensi jaminan dengan nilai 3.96. Atribut ini dinilai oleh karyawan berada pada kondisi yang tidak memuaskan karyawan

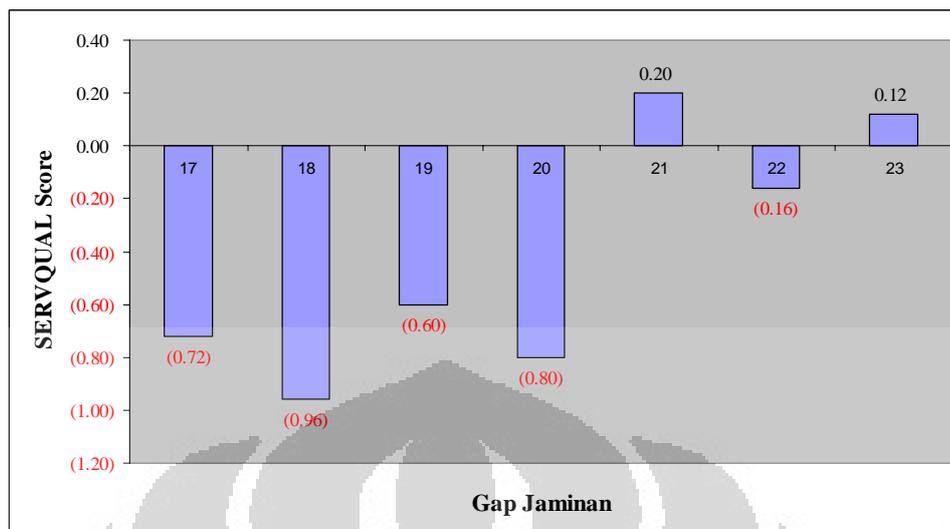
Atribut pemberian wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya merupakan atribut pada peringkat ketujuh pada dimensi jaminan dengan nilai 3.88. Karyawan menilai atribut ini berada pada kondisi yang paling tidak memuaskan pada dimensi jaminan.

Tabel 4.11. Nilai Persepsi Atribut Pada Dimensi Jaminan

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Jaminan	17 Karyawan diberi wewenang untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau kondisi	4.04
	18 Pekerja diberi wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya	3.88
	19 Pekerja didorong untuk berani mengungkapkan ide-idenya serta diadakan pertemuan rutin untuk membahas ide-ide dan gagasan dari karyawan	4.12
	20 Kritik dan saran dari pekerja diapresiasi dengan baik	3.96
	21 Karyawan mendapatkan akomodasi yang baik dalam perjalanan dinas	4.60
	22 Kinerja karyawan ditinjau secara objektif murni berdasarkan pekerjaannya	4.68
	23 Selain oleh atasan, penilaian juga dilakukan kembali oleh team independen	4.92

#### SERVQUAL Score

Setelah dilakukan perhitungan nilai ekspektasi dan nilai persepsi karyawan untuk setiap atribut pada dimensi jaminan, kemudian dihitung SERVQUAL Score pada dimensi jaminan ini. Nilai rata-rata SERVQUAL Score pada dimensi jaminan adalah -0.42. Nilai negatif menunjukkan masih adanya kesenjangan pada dimensi ini meskipun terdapat SERVQUAL Score pada beberapa atribut pada dimensi ini yang bernilai positif atau dianggap telah memenuhi harapan dan kepuasan karyawan.



Gambar 4.12. SERVQUAL Score Setiap Atribut Pada Dimensi Jaminan

Pada tabel dibawah ini diperlihatkan nilai SERVQUAL Score semua atribut pada dimensi jaminan yang menereangkan kesenjangan yang terjadi dan harus diperhatikan oleh perusahaan untuk perbaikan. Atribut pertama yang harus menjadi perhatian perusahaan pada dimensi jaminan adalah pemberian wewenang kepada pekerja untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya dengan nilai -0.96. Atribut ini meliputi prosedur pengambilan keputusan dalam hal pekerjaan.

Atribut dengan peringkat kedua pada dimensi jaminan adalah kritik dan saran dari pekerja yang diapresiasi dengan baik dengan nilai -0.80. Atribut ini meliputi penyaluran aspirasi pekerja melalui departemen yang bersangkutan, atasan atau melalui serikat pekerja.

Pemberian wewenang kepada karyawan untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau kondisi merupakan atribut pada peringkat ketiga pada dimensi jaminan dengan nilai -0.72. Atribut ini meliputi proses manajemen perubahan (*Management of Change*) untuk suatu kondisi atau peraturan yang akan diperbaiki.

Dorongan terhadap karyawan untuk mengungkapkan ide dan gagasan yang membangun merupakan atribut dengan peringkat keempat pada dimensi

jaminan dengan nilai -0.60. Atribut ini meliputi prosedur penampungan gagasan dan pertemuan yang rutin untuk membahas ide dan gagasan karyawan.

Atribut pada peringkat kelima dimensi jaminan adalah peninjauan kinerja karyawan secara objektif oleh atasan dengan nilai perhitungan sebesar -0.16. Atribut ini meliputi penentuan indikator-indikator kinerja dan proses peninjauan kinerja.

Dua atribut lainnya pada dimensi jaminan memiliki nilai positif yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan kondisi yang ada sekarang terhadap atribut-atribut tersebut. Kedua atribut ini yaitu atribut karyawan mendapatkan akomodasi yang baik ketika melakukan perjalanan dinas dengan nilai 0.20, dimana atribut ini meliputi penyediaan akomodasi, fasilitas antar jemput dan uang saku. Atribut yang lainnya adalah atribut penilai kinerja oleh tim independen dengan nilai 0.12. Atribut ini meliputi adanya tim khusus yang secara independen meninjau kinerja para karyawan selain peninjauan yang dilakukan oleh atasa.

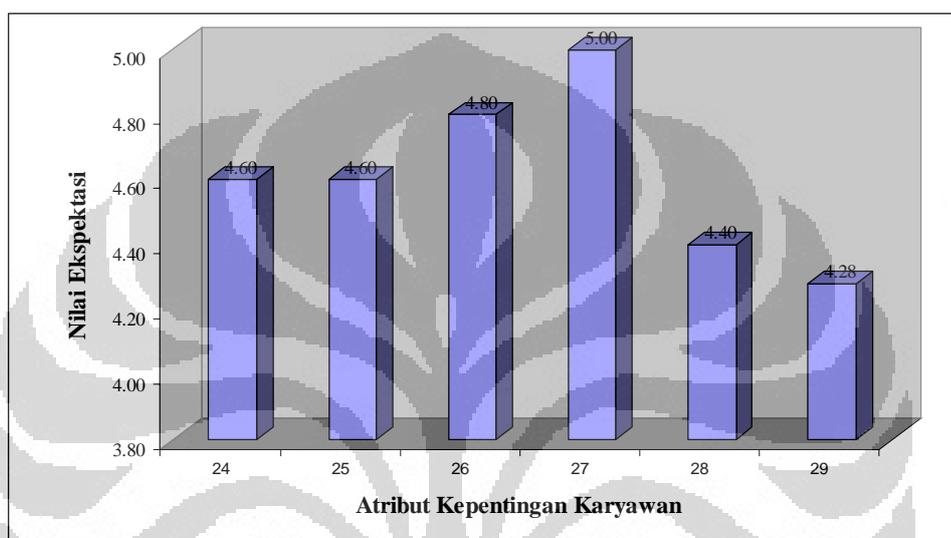
Tabel 4.12. Nilai SERVQUAL Score Pada Dimensi Jaminan

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Jaminan	17 Karyawan diberi wewenang untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau kondisi	-0.72
	18 Pekerja diberi wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya	-0.96
	19 Pekerja didorong untuk berani mengungkapkan ide-idenya serta diadakan pertemuan rutin untuk membahas ide-ide dan gagasan dari karyawan	-0.60
	20 Kritik dan saran dari pekerja diapresiasi dengan baik	-0.80
	21 Karyawan mendapatkan akomodasi yang baik dalam perjalanan dinas	0.20
	22 Kinerja karyawan ditinjau secara objektif murni berdasarkan pekerjaannya	-0.16
	23 Selain oleh atasan, penilaian juga dilakukan kembali oleh team independen	0.12

#### 4.1.5. Dimensi Empati

##### Nilai Ekspektasi

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil pengukuran kepuasan karyawan pada dimensi empati dan atribut-atribut yang menjadi prioritas karyawan. Dimensi empati mempunyai enam atribut dengan nilai ekspektasi rata-rata sebesar 4.61. Nilai ekspektasi untuk setiap atribut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.13. Nilai Ekspektasi Setiap Atribut Pada Dimensi Empati

Pada tabel dibawah ini dapat dilihat nilai ekspektasi untuk setiap atribut pada dimensi empati. Atribut yang memiliki nilai ekspektasi tertinggi adalah perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam program tunjangan hari tua dengan nilai 5.00. Atribut ini meliputi Program Tunjangan Hari Tua, Program Manulife dan Program Jamsostek.

Atribut karyawan dan anggota keluarganya mendapatkan tunjangan kesehatan 100% berada pada peringkat kedua dimensi empati dengan nilai 4.8. Atribut ini meliputi pemberian fasilitas rawat inap dan rawat jalan dengan penggantian 100%, penggantian untuk imunisasi anak dan tunjangan kacamata.

Peringkat ketiga pada dimensi empati ada dua atribut yang memiliki nilai sama masing-masing 4.60 yaitu atribut gaji yang sangat memuaskan

dibandingkan dengan kompetitor dan atribut jenjang karir yang jelas dan promosi berkala bagi karyawan.

Atribut pada peringkat keempat dimensi empati yaitu benefit yang tinggi dari perusahaan dibanding dengan kompetitor dengan nilai 4.40. Atribut ini meliputi benefit beasiswa bagi pekerja, beasiswa bagi anak, singapore/domestic leave, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, tunjangan kepemilikan rumah dan tunjangan untuk olah raga.

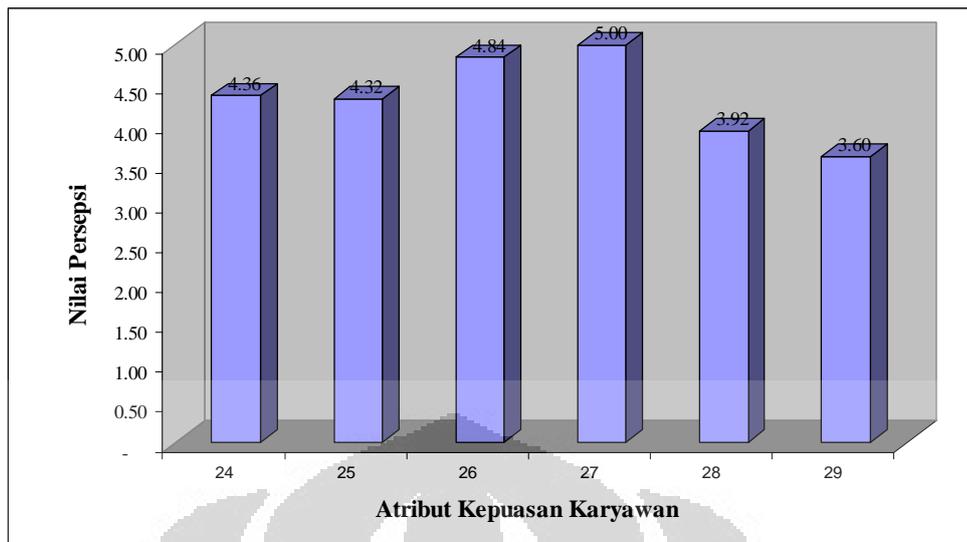
Atribut pada peringkat kelima dimensi empati yaitu atribut karyawan dengan rating penilaian kinerja 1 (*outstanding*) mendapatkan promosi untuk naik golongan gaji (PSG) dengan nilai perhitungan sebesar 4.28. Atribut ini meliputi prosedur khusus kenaikan golongan untuk pekerja dengan kinerja yang melebihi harapan serta pelaksanaannya.

Tabel 4.13. Nilai Ekspektasi Atribut Pada Dimensi Empati

Dimensi	Atribut	Nilai Ekspektasi
Empati	24 Karyawan mendapatkan gaji yang sangat memuaskan	4.60
	25 Pekerja mempunyai jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala	4.60
	26 Karyawan dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100%	4.80
	27 Perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam program Tunjangan Hari Tua	5.00
	28 Perusahaan memiliki benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaruinya secara rutin	4.40
	29 Karyawan dengan rating penilaian 1 ( <i>outstanding</i> ) pada employee performance agreement mendapatkan promosi untuk naik golongan (PSG)	4.28

### Nilai Persepsi

Bagian ini akan menjelaskan atribut-atribut yang menjadi prioritas persepsi karyawan pada dimensi empati (*empathy*) terhadap kondisi aktual diperusahaan yang ada. Nilai rata-rata persepsi karyawan pada dimensi empati adalah sebesar 4.34. Nilai persepsi setiap atribut pada dimensi empati dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.14. Nilai Persepsi Setiap Atribut Pada Dimensi Empati

Pada tabel dibawah ini dapat dilihat nilai persepsi setiap atribut pada dimensi empati terhadap kondisi aktual diperusahaan. Atribut yang memiliki nilai persepsi tertinggi adalah atribut pengikutsertaan karyawan dalam program tunjangan hari tua dengan nilai 5.00. Atribut ini dinilai oleh para karyawan sudah sangat memuaskan dan memenuhi harapan karyawan.

Atribut karyawan dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100% berada pada peringkat kedua dalam dimensi empati dengan nilai 4.84. Atribut ini dinilai oleh para karyawan sudah baik dan memenuhi harapan karyawan.

Atribut pada peringkat ketiga dimensi empati yaitu karyawan mendapatkan gaji yang sangat memuaskan dibandingkan dengan kompetitor dengan nilai 4.36. Atribut ini dinilai oleh karyawan telah cukup memenuhi harapan karyawan dan berada pada kondisi yang baik pada dimensi empati.

Atribut pada peringkat keempat dimensi empati yaitu pekerja mempunyai jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala dengan nilai perhitungan sebesar 4.32. Atribut ini dinilai oleh karyawan berada pada kondisi yang kurang memuaskan.

Perusahaan memiliki benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaikinya secara rutin merupakan atribut dengan

peringkat kelima pada dimensi empati dengan nilai hasil perhitungan sebesar 3.92. Atribut ini dinilai oleh karyawan berada pada kondisi yang kurang memuaskan pada dimensi empati.

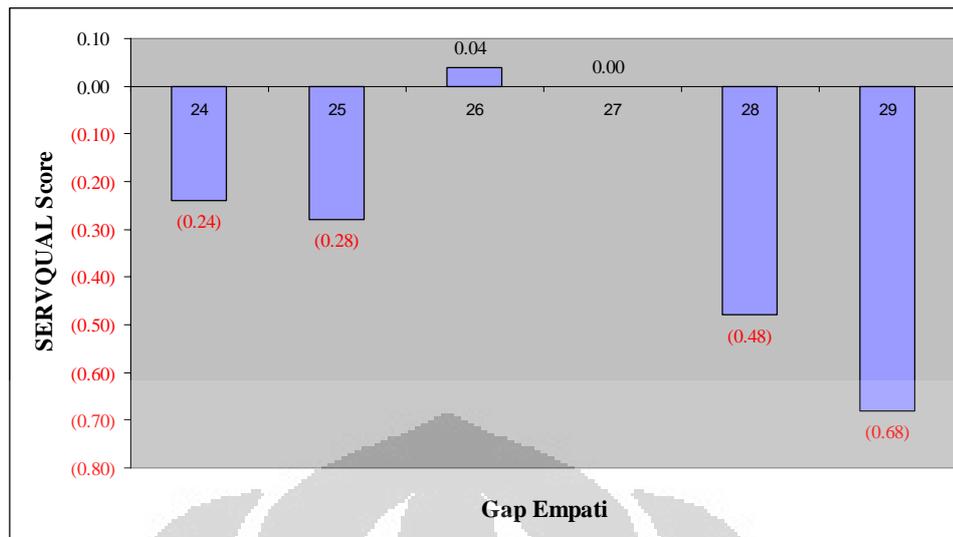
Pada peringkat terakhir dimensi empati adalah atribut karyawan dengan rating penilaian 1 (*outstanding*) pada kinerjanya mendapatkan promosi untuk naik golongan dengan nilai 3.60. Atribut ini dinilai oleh karyawan berada pada kondisi yang paling tidak memuaskan pada dimensi empati

Tabel 4.14. Nilai Persepsi Atribut Pada Dimensi Empati

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Empati	24 Karyawan mendapatkan gaji yang sangat memuaskan	4.36
	25 Pekerja mempunyai jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala	4.32
	26 Karyawan dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100%	4.84
	27 Perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam program Tunjangan Hari Tua	5.00
	28 Perusahaan memiliki benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaruinya secara rutin	3.92
	29 Karyawan dengan rating penilaian 1 ( <i>outstanding</i> ) pada employee performance agreement mendapatkan promosi untuk naik golongan (PSG)	3.60

#### SERVQUAL Score

Setelah dilakukan perhitungan nilai ekspektasi dan persepsi karyawan untuk setiap atribut pada dimensi empati, dilakukan perhitungan SERVQUAL Score untuk dimensi empati ini dengan nilai rata-rata sebesar -0.27. Nilai negatif menunjukkan bahwa masih ada kesenjangan pada dimensi empati meskipun ada beberapa atribut pada dimensi empati ini menunjukkan nilai positif yang menunjukkan bahwa atribut-atribut tersebut telah memenuhi kepuasan karyawan dan harapan karyawan



Gambar 4.15. SERVQUAL Score Setiap Atribut Pada Dimensi Empati

Pada tabel dibawah ini diperlihatkan nilai SERVQUAL Score pada dimensi empati yang menunjukkan kesenjangan-kesenjangan yang terjadi dan menjadi perhatian perusahaan untuk dilakukan perbaikan. Atribut pertama yang harus menjadi perhatian perusahaan untuk perbaikan dengan nilai sebesar -0.32 yaitu atribut karyawan dengan rating penilaian kinerja 1 (*outstanding*) mendapatkan promosi kenaikan golongan.

Atribut yang menjadi prioritas perbaikan kedua pada dimensi empati adalah perusahaan memiliki benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaruinya secara rutin dengan nilai -0.48.

Atribut ketiga yang menjadi prioritas perbaikan pada dimensi empati adalah atribut jenjang karir pekerja yang jelas dan promosi yang berkala dengan nilai -0.28. Atribut ini meliputi kriteria kenaikan golongan dan proses kenaikan jenjang karir yang jelas secara berkala.

Karyawan mendapatkan gaji yang sangat memuaskan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor merupakan atribut keempat pada dimensi empati dengan nilai -0.24. Atribut ini meliputi total benefit yang diperoleh dari perusahaan.

Kedua atribut lainnya pada dimensi empati mempunyai nilai positif yang menunjukkan atribut tersebut dianggap baik dan memuaskan oleh karyawan.

Kedua atribut itu adalah atribut karyawan dan anggota keluarganya mendapatkan tunjangan kesehatan 100% dengan nilai 0.04 dan atribut pengikutsertaan karyawan pada program jaminan hari tua dengan nilai 0.00 yang menunjukkan nilai persepsi dengan ekspektasi dari karyawan sama.

Tabel 4.15. Nilai SERVQUAL Score Pada Dimensi Empati

Dimensi	Atribut	Nilai Persepsi
Empati	24 Karyawan mendapatkan gaji yang sangat memuaskan	-0.24
	25 Pekerja mempunyai jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala	-0.28
	26 Karyawan dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100%	0.04
	27 Perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam program Tunjangan Hari Tua	0.00
	28 Perusahaan memiliki benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaruinya secara rutin	-0.48
	29 Karyawan dengan rating penilaian 1 (outstanding) pada employee performance agreement mendapatkan promosi untuk naik golongan (PSG)	-0.68

#### 4.2. Analisa Perbandingan Skor Aktual Kepuasan Karyawan

Bagian ini akan menjelaskan pemenuhan harapan karyawan melalui Actual SERVQUAL Score (ASC). Pada tabel dibawah ini diperlihatkan nilai dan peringkat pemenuhan harapan karyawan pada setiap dimensinya.

Tabel 4.16. Peringkat Actual SERVQUAL Score

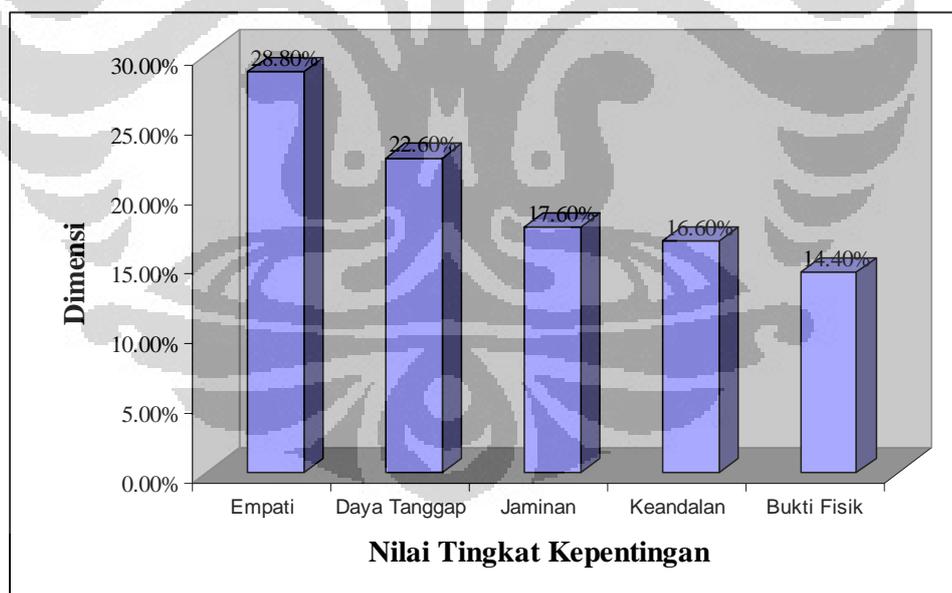
Dimensi	Nilai Persepsi	Nilai Ekspektasi	Actual SERVQUAL Score
Bukti Fisik	4.510	4.750	94.95%
Empati	4.340	4.613	94.08%
keandalan	4.392	4.728	92.89%
Jaminan	4.314	4.731	91.18%
Daya Tanggap	4.291	4.806	89.30%
Rata-rata	4.370	4.726	92.46%

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa dimensi bukti fisik berada pada peringkat pertama dengan nilai 94.95%, artinya perusahaan telah memenuhi 94.95% ekspektasi karyawan. Urutan berikutnya dimensi empati dengan nilai 94.08%, dimensi keandalan dengan nilai 92.89%, dimensi jaminan dengan nilai 91.18% dan terakhir dimensi daya tanggap dengan nilai 89.30%.

Pada tabel ini juga dapat dilihat nilai rata-rata Actual SERVQUAL Score sebesar 92.46% yang menunjukkan bahwa perusahaan telah memenuhi 92.46% ekspektasi karyawan dari keseluruhan dimensi.

#### 4.3. Analisa Tingkat Kepentingan Tiap Dimensi

Analisa ini berfungsi untuk mengetahui dimensi mana saja yang dianggap penting oleh karyawan sehingga menjadi prioritas bagi perusahaan didalam melakukan perbaikan peningkatan kepuasan karyawan. Pada gambar berikut diperlihatkan diagram yang memberikan persentase kepentingan karyawan terhadap kelima dimensi



Gambar 4.16. Peringkat Kepentingan Setiap Dimensi

Berdasarkan gambar diatas, dapat dilihat bahwa dimensi yang paling banyak mendapatkan perhatian karyawan adalah dimensi empati. Dimensi ini

meliputi gaji yang sangat memuaskan dibanding dengan kompetitor, jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala, tunjangan kesehatan 100% bagi karyawan dan anggota keluarganya, pengikutsertaan karyawan pada program tunjangan hari tua, benefit yang tinggi dibanding dengan kompetitor serta kenaikan golongan bagi karyawan dengan rating penilaian kinerja 1 (*outstanding*).

Dimensi kedua yang menjadi pertimbangan adalah dimensi daya tanggap yang meliputi proses pembahasan rencana kerja secara bersama antara karyawan dengan atasannya, karyawan bisa mengutarakan minat dan ketertarikannya terhadap rencana kerjanya yang sesuai dengan latar belakang dan pengalamannya, karyawan bisa mengajukan perubahan terhadap rencana kerja yang telah dibuat, rencana suatu project yang dibahas bersama antar *project team*, perusahaan menyediakan training penunjang, perusahaan memberikan penghargaan atas kontribusi dan masa kerja karyawan serta kesesuaian kenaikan gaji dengan kontribusi yang diberikan.

Dimensi yang menjadi pertimbangan ketiga karyawan adalah dimensi jaminan yang meliputi pemberian wewenang kepada karyawan untuk melakukan improvement suatu proses dan kondisi, pemberian wewenang kepada pekerja untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya, dorongan terhadap karyawan untuk berani mengungkapkan ide dan gagasannya, penghargaan yang baik terhadap kritik dan saran dari karyawan, akomodasi yang baik yang diperoleh oleh karyawan yang melakukan perjalanan dinas, penilaian yang objektif oleh atasan terhadap kinerja karyawan serta penilaian kinerja karyawan oleh tim yang independen.

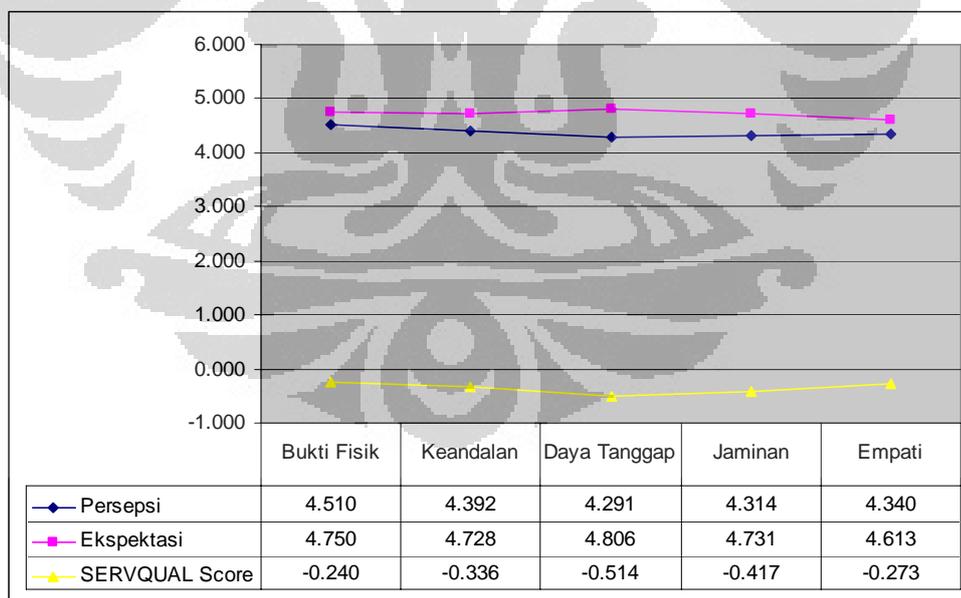
Dimensi keandalan merupakan dimensi keempat yang menjadi pertimbangan karyawan. Dimensi ini meliputi adanya departemen khusus untuk mengelola sistem informasi perusahaan, penggunaan sistem informasi yang terbaru, dokumentasi perusahaan yang tersimpan dengan rapi dan terintegrasi, karyawan bisa memperoleh sendiri dokumen yang dicarinya dengan cepat dan tepat, serta penggunaan kartu pengenalan (*smart badge*) untuk akses data pribadi.

Dimensi yang terakhir menjadi pertimbangan karyawan adalah dimensi bukti fisik yang meliputi kondisi kantor yang nyaman, kursi, monitor dan keyboard yang ergonomis; karyawan diberikan komputer dan software pendukung

untuk melakukan pekerjaan, adanya layanan antar jemput antar lokasi kerja, serta penyediaan personal protection equipment bagi karyawan sesuai dengan kondisi lingkungan kerjanya.

#### 4.4. Analisa Perbandingan Kepuasan Karyawan Pada Setiap Dimensi

Pada bagian ini dibahas perbandingan tingkat kepuasan karyawan pada setiap dimensi berdasarkan hasil perhitungan nilai persepsi, ekspektasi, SERVQUAL Score dan Weighted SERVQUAL Score. Nilai persepsi menyatakan seberapa besar tingkat kepuasan yang diterima oleh karyawan terhadap kondisi aktual perusahaan saat ini, nilai ekspektasi menyatakan keinginan dan harapan karyawan terhadap kondisi yang akan datang. SERVQUAL Score berfungsi sebagai dasar untuk mengetahui dimensi tingkat kepuasan karyawan yang dinilai belum sesuai dengan ekspektasi karyawan, sehingga perlu dilakukan perbaikan. Dan Weighted SERVQUAL Score berfungsi untuk mengetahui prioritas perbaikan yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan. Pada gambar berikut dapat dilihat nilai persepsi, nilai ekspektasi dan gap antara keduanya.



Gambar 4.17. Prioritas Perbaikan Berdasarkan Nilai Persepsi, Ekspektasi dan SERVQUAL Score

Berdasarkan tabel, nilai ekspektasi yang tertinggi berada pada dimensi daya tanggap dengan nilai 4.806 dan terendah pada dimensi empati dengan nilai 4.613. Nilai persepsi tertinggi berada pada dimensi bukti fisik dengan nilai 4.510 dan terendah pada dimensi daya tanggap dengan nilai 4.291. SERVQUAL Score tertinggi berada pada dimensi daya tanggap dengan nilai -0.514 dan terendah pada dimensi bukti fisik dengan nilai -0.240. Berdasarkan nilai ekspektasi, karyawan menginginkan perusahaan melakukan peningkatan dengan prioritas dimensi daya tanggap, dimensi bukti fisik, dimensi jaminan, keandalan serta dimensi empati. Sedangkan berdasarkan nilai persepsi, kepuasan tertinggi karyawan berada pada dimensi bukti fisik, dimensi keandalan, dimensi empati, dimensi jaminan dan dimensi empati. SERVQUAL Score mengidentifikasi tingkat kesenjangan dimulai dari yang tertinggi pada dimensi daya tanggap, dimensi jaminan, dimensi keandalan, dimensi empati dan terakhir dimensi bukti fisik.

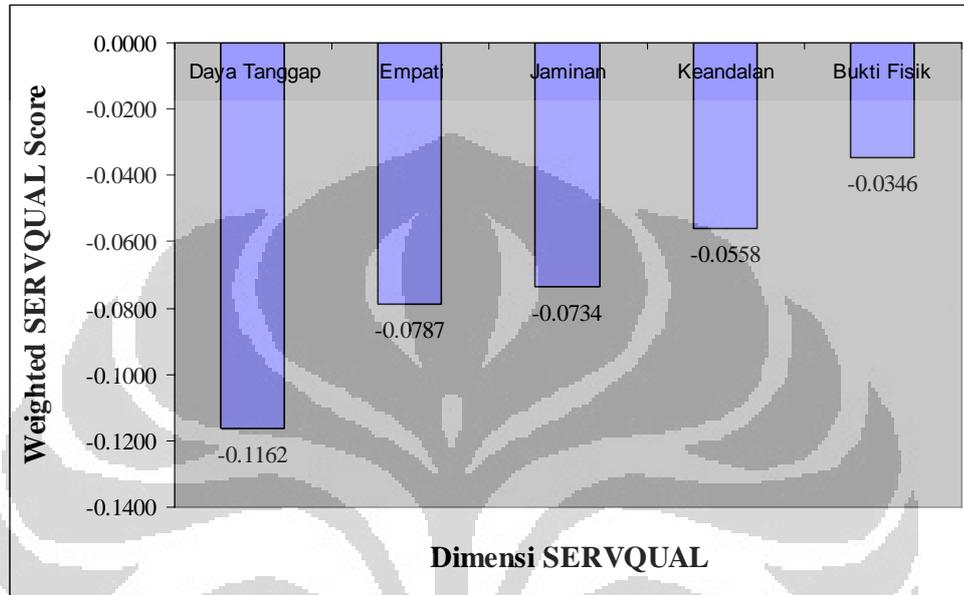
Prioritas perbaikan yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan dilakukan berdasarkan nilai yang didapat dari Weight SERVQUAL Score, dimana nilai ini mengacu pada nilai SERVQUAL Score dan tingkat kepentingan dari setiap karyawan. Nilai Weight SERVQUAL Score yang didapat dari hasil perhitungan ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.17. Perhitungan Nilai SERVQUAL Dengan Pembobotan

Dimensi	Nilai Persepsi	Nilai Ekspektasi	SERVQUAL Score	Skor Tingkat Kepentingan	WSC
Daya Tanggap	4.29	4.81	-0.514	22.60%	-0.1162
Empati	4.34	4.61	-0.273	28.80%	-0.0787
Jaminan	4.31	4.73	-0.417	17.60%	-0.0734
Keandalan	4.39	4.73	-0.336	16.60%	-0.0558
Bukti Fisik	4.51	4.75	-0.240	14.40%	-0.0346
Keseluruhan	4.370	4.726	-0.356	1.0000	-0.356

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa urutan perbaikan dari dimensi yang memiliki nilai terendah sampai yang tertinggi yaitu dimensi daya tanggap, dimensi empati, dimensi jaminan, dimensi keandalan, dan dimensi bukti fisik. Nilai keseluruhan dari Weighted SERVQUAL Score sebesar -0.356 menandakan

bahwa karyawan secara keseluruhan telah merasa puas dengan apa yang diterima dari perusahaan. Prioritas perbaikan yang masih perlu dilakukan oleh perusahaan dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.18. Prioritas Perbaikan Tingkat Kepuasan Karyawan

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian mengenai penilaian tingkat kepuasan bekerja karyawan pada Departemen Facilities Engineering Chevron GPO dengan menggunakan metode SERVQUAL, maka kesimpulan yang didapat adalah sebagai berikut:

1. nilai ekspektasi kepuasan karyawan pada masing-masing dimensi:
  1. Dimensi bukti fisik = 4.750
  2. Dimensi keandalan = 4.728
  3. Dimensi daya tanggap = 4.806
  4. Dimensi jaminan = 4.731
  5. Dimensi empati = 4.613
2. nilai persepsi kepuasan karyawan pada masing-masing dimensi:
  1. Dimensi bukti fisik = 4.510
  2. Dimensi keandalan = 4.392
  3. Dimensi daya tanggap = 4.291
  4. Dimensi jaminan = 4.314
  5. Diemensi empati = 4.340
3. nilai SERVQUAL Score pada masing-masing dimensi:
  1. Dimensi bukti fisik = -0.240
  2. Dimensi keandalan = -0.336
  3. Dimensi daya tanggap = -0.514
  4. Dimensi jaminan = -0.417
  5. Dimensi empati = -0.273
4. perolehan Actual Score dari hasil penelitian adalah sebesar 92.46%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil memenuhi 92.46% dari harapan para karyawannya.

**Universitas Indonesia**

5. tingkat kepentingan karyawan pada setiap dimensi adalah:
  1. Bukti fisik = 14.40%
  2. Keandalan = 16.60%
  3. Daya tanggap = 22.60%
  4. Jaminan = 17.60%
  5. Empati = 28.80%
  
6. prioritas perbaikan dimensi yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan untuk lebih meningkatkan kepuasan karyawan berdasarkan perolehan Weighted SERVQUAL Score adalah:
  1. daya tanggap
 

Perbaikan yang perlu dilakukan meliputi kesesuaian kenaikan gaji dengan kontribusi yang diberikan oleh karyawan, pemberian penghargaan yang sesuai atas kontribusi dan masa kerja karyawan, kebolehan karyawan dalam meminta perubahan terhadap *employee performance agreement*, kebolehan karyawan dalam mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya, pembahasan bersama suatu project oleh *team member*, penyediaan training untuk menunjang pekerjaan serta proses pembuatan rencana kerja secara bersama antara karyawan dengan atasan.
  2. empati
 

Perbaikan yang perlu dilakukan meliputi peningkatan golongan dari karyawan dengan rating penilain kinerja 1 (*outstanding*), benefit yang tinggi dibanding dengan kompetitor dan memperbaharunya secara berkala, serta jenjang karir yang jelas, promosi yang berkala bagi karyawan dan gaji yang sangat memuaskan dibanding dengan perusahaan kompetitor. Untuk atribut karyawan dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100% dan atribut pengikutsertaan karyawan dalam program runjangan hari tua diahapkan untuk dipertahankan karena telah dianggap memuaskan oleh karyawan.
  3. jaminan
 

Perbaikan yang perlu dilakukan meliputi pemberian wewenang terhadap karyawan untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan serta peran

dan tanggung jawabnya, apresiasi yang baik terhadap kritik dan saran dari karyawan, pemberian wewenang kepada karyawan untuk melakukan perbaikan suatu proses atau kondisi serta peninjauan kinerja karyawan secara objektif oleh atasan. Untuk atribut karyawan memperoleh akomodasi yang baik dalam melakukan perjalanan dinas serta penilaian kinerja karyawan oleh tim independen diharapkan untuk dipertahankan karena telah dianggap memuaskan oleh karyawan.

#### 4. keandalan

Perbaikan yang perlu dilakukan pada dimensi keandalan meliputi kemampuan karyawan dalam memperoleh sendiri dokumen pekerjaan yang dicari dengan cepat dan tepat, penyimpanan dokumen perusahaan yang rapi dan terintegrasi, penggunaan sistem informasi yang terbaru, serta penyediaan departemen khusus untuk mengatur sistem informasi perusahaan. Sementara untuk atribut penggunaan kartu pengenalan (*smart badge*) diharapkan untuk dipertahankan karena dianggap telah memenuhi nilai ekspektasi karyawan.

#### 5. bukti fisik

Perbaikan yang perlu dilakukan meliputi penyediaan komputer dan software pendukung yang lebih lengkap, penyediaan personal protection equipment bagi pekerja sesuai dengan kondisi lingkungan kerjanya, serta adanya layanan antar jemput antar lokasi kerja bagi karyawan. Sementara untuk atribut kondisi kantor, kursi ergonomis, monitor ergonomis dan keyboard ergonomis diharapkan untuk dipertahankan karena dianggap telah memenuhi ekspektasi karyawan dan memuaskan.

### Saran

Untuk penelitian berikutnya mengenai topik ini disarankan untuk mencoba menggunakan metode lain untuk menghitung tingkat kepentingan atau kepuasan dari karyawan, misalnya dengan menggunakan metode QFD (*Quality Function Deployment*). Juga disarankan untuk mengambil sampel dengan jumlah yang lebih banyak dari pada yang telah dilakukan sebelumnya untuk mendapatkan nilai yang lebih mewakili.

**DAFTAR ACUAN**

1. Angela Baron & Michael Armstrong, *Human Capital Management*, Kogan Page Limited, 2007, hal. 5
2. Ernest H. Drew, “*Scaling the Productivity of Investment*,” Chief Executive, (July/Agustus 1993) dikutip dari: Kaplan, Robert S., Norton David P. Ibid hal. 48
3. Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M., *Management Accounting 5<sup>th</sup> edition*, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio: 2000, hal. 401
4. Kaplan, Robert S., Norton, David P., “*Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*”, Harvard Business School Press, 1996, hal. 9
5. Ibid, hal 11
6. Ibid, hal 22
7. Ibid, hal 68
8. Ibid, hal 96
9. Ibid, hal 112
10. Ibid, hal 113
11. Ibid, hal 114
12. Ibid, hal 127
13. Mudrajad Kuncoro. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga: 2003 hal. 103
14. Ibid, hal. 148
15. Ibid, hal. 157
16. Santosa dan Ashari. *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel & SPSS*. ANDI: 2005 hal 247
17. Ibid, hal. 154
18. Zeithaml, Parasuraman and Berry. *Delivering Service Quality*. The Free Press: 1990, hal. 26
19. Ibid, hal 37-45

**DAFTAR PUSTAKA**

Ernest H. Drew, "Scaling the Productivity of Investment," Chief Executive, (Juli/Agustus 1993)

Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M., 2000, *Management Accounting 5<sup>th</sup> edition*, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press

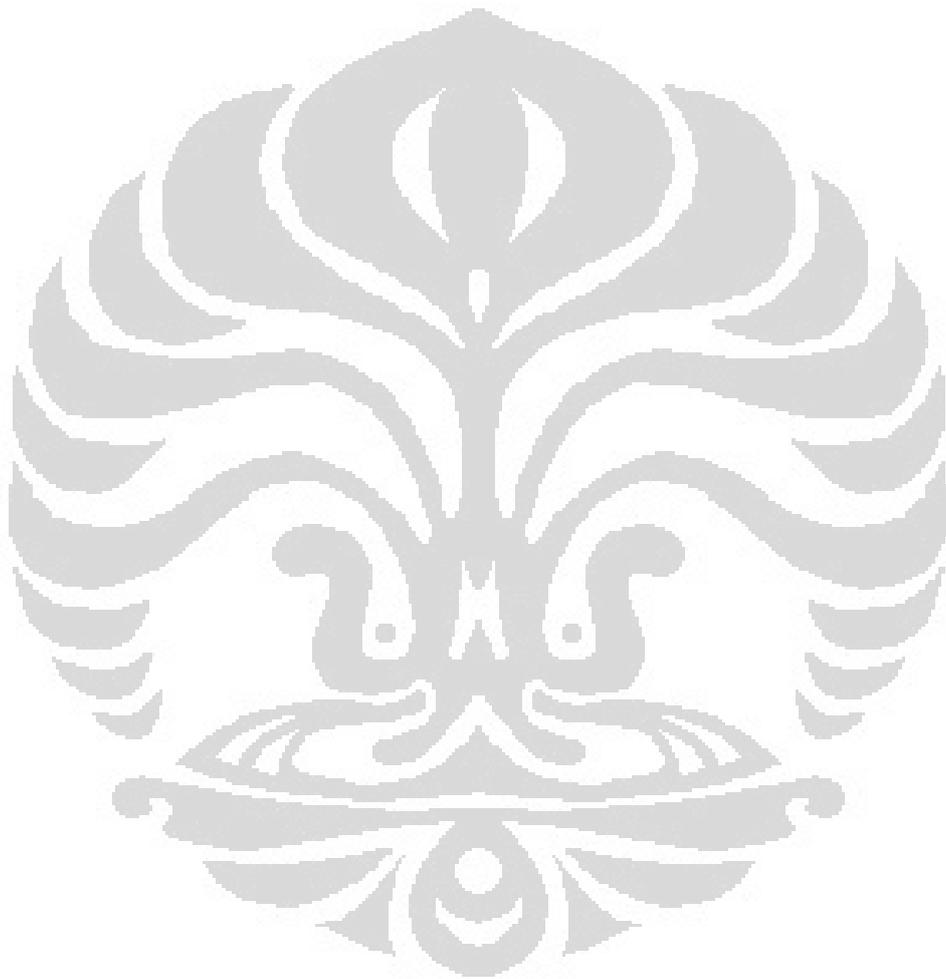
Mudrajad Kuncoro, 2003, *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga

Nejati, Mehran., Nejati, Mostafa., Shafaei, Azadeh (2007). Using SERVQUAL to Measure Employee Satisfaction: An Iranian Case Study. *Proceedings of the 13<sup>th</sup> Asia Pacific Management Conference Journal*, 371-375

Santosa dan Ashari, 2005, *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel & SPSS*. ANDI

Zeithaml, Parasuraman and Berry, 1990, *Delivering Service Quality*. The Free Press

*Lampiran A*  
**KUISSIONER SERVQUAL**





UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS TEKNIK  
DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI  
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

Yth

Bapak/Ibu/Saudara

Karyawan/Karyawati

Departemen Facilities Engineering Chevron Geothermal Indonesia

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa program S1 (Ekstensi) jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penyusunan skripsi melalui penelitian dengan judul "Analisa Kepuasan Karyawan Perusahaan Terhadap Perjanjian Kerja Dengan Menggunakan Dimensi Balanced Scorecard dan Metode SERVQUAL".

Dalam rangka penelitian tersebut saya mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjadi responden dengan mengisi kuesioner penelitian terlampir. Semua identitas dari jawaban yang diberikan bersifat rahasia dan tidak akan berpengaruh terhadap penilaian prestasi dalam bekerja. Kejujuran Bapak/Ibu/Saudara sangat saya harapkan dalam mengisi pernyataan yang ada sesuai dengan kondisi sebenarnya yang terjadi dilingkungan kerja.

Kuesioner ini murni untuk skripsi, sehingga tidak ada jawaban benar atau salah dan bukan sebagai tes oleh atasan. Oleh karena itu Bapak/Ibu/Saudara tidak perlu takut atau ragu-ragu untuk memberikan jawaban sejujurnya sesuai dengan kondisi yang dirasakan selama ini.

Agar data dari kuesioner ini dapat diolah, saya mohon dari setiap pernyataan dijawab dengan baik dan tidak ada yang terlewat sebab setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya dari penelitian ini.

### **Petunjuk Umum Pengisian Kuisisioner**

1. Mohon dijawab semua kuisisioner yang ada sesuai dengan petunjuk pada masing-masing bagian
2. Di dalam menjawab kuisisioner dimohon untuk menjawab secara berurutan, agar tidak ada kuisisioner yang tidak dijawab
3. Di dalam menjawab kuisisioner diharapkan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri menjawab kuisisioner dengan jujur dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
4. Hasil kuisisioner Bapak/Ibu/Sdr/Sdri akan dirahasiakan dan tidak akan ditunjukkan kepada pihak lain yang tidak berkepentingan. Data yang diperoleh ini hanya akan digunakan untuk penelitian, bukan untuk tujuan lain.

Adapun kuisisioner ini dibagi menjadi empat bagian, yaitu:

Bagian I : Data Responden

Bagian II : Tingkat Ekspektasi Terhadap Kepuasan Dalam Bekerja

Bagian III : Tingkat Persepsi Terhadap Kepuasan Dalam Bekerja

Bagian IV : Relatif Kepentingan Dimensi

Atas bantuan dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu/ Saudara, saya menyampaikan terima kasih.

Jakarta, November 2008

Ruli N. Kurniawan

0606044221

## Data Responden

1. Jenis kelamin
  - a. Pria
  - b. Wanita
2. Usia
  - a. 20-25 tahun
  - b. 26-30 tahun
  - c. 31-35 tahun
  - d. > 35 tahun
3. Pendidikan Terakhir
  - a. D3
  - b. S1
  - c. S2
  - d. S3
4. Pengalaman Kerja
  - a. 1-3 tahun
  - b. 4-6 tahun
  - c. 7-9 tahun
  - d. > 10 tahun
5. Lama Bekerja di Departemen Facilities Engineering
  - a. 1-3 tahun
  - b. 4-6 tahun
  - c. 7-9 tahun
  - d. > 10 tahun

## Tingkat Ekspektasi (harapan)

Dibawah ini terdapat pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan kondisi perusahaan yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri **harapkan**. Jika pernyataan-pernyataan tersebut menurut Bpk/Ibu/Sdr/Sdri:

- **Sangat Penting**, lingkari angka 5
- **Penting**, lingkari angka 4
- **Biasa saja**, lingkari angka 3
- **Tidak penting**, lingkari angka 2
- **Sangat tidak penting**, lingkari angka 1

No	Atribut	Tingkat Kepentingan				
		1	2	3	4	5
1	Kantor/ruang kerja nyaman, kursi, monitor dan keyboard ergonomis	1	2	3	4	5
2	Karyawan diberikan komputer dan software pendukung untuk pekerjaannya	1	2	3	4	5
3	Ada layanan antar jemput antar lokasi kerja	1	2	3	4	5
4	Perusahaan menyediakan personal protection equipment bagi karyawan	1	2	3	4	5
5	Perusahaan menyediakan departemen khusus untuk mengelola SI perusahaan	1	2	3	4	5
6	Perusahaan menggunakan sistem pengelolaan informasi yang terbaru	1	2	3	4	5
7	Dokumentasi perusahaan dari semua bagian sudah rapi dan terintegrasi	1	2	3	4	5
8	Karyawan bisa memperoleh data yang diinginkan dengan cepat dan tepat	1	2	3	4	5
9	Karyawan menggunakan kartu pengenalan untuk akses data pribadi	1	2	3	4	5
10	Karyawan dan atasan duduk bersama membahas rencana kerja	1	2	3	4	5
11	Karyawan bisa mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya yang disesuaikan dengan latar belakang dan pengalaman kerjanya	1	2	3	4	5
12	Karyawan bisa mengajukan perubahan rencana kerja selama proses berjalan	1	2	3	4	5
13	Rencana suatu project dibahas secara bersama antar anggota team	1	2	3	4	5
14	Perusahaan menyediakan training untuk meningkatkan kemampuan karyawan	1	2	3	4	5
15	Perusahaan memberikan penghargaan atas kontribusi positif karyawan	1	2	3	4	5
16	Semakin baik kinerja semakin besar kenaikan gaji	1	2	3	4	5
17	Karyawan diberi wewenang untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau kondisi	1	2	3	4	5
18	Pekerja diberi wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya	1	2	3	4	5
19	Pekerja didorong untuk berani mengungkapkan ide-idenya serta diadakan pertemuan rutin untuk membahas ide-ide dan gagasan dari karyawan	1	2	3	4	5
20	Kritik dan saran dari pekerja diapresiasi dengan baik	1	2	3	4	5
21	Karyawan mendapatkan akomodasi yang baik dalam perjalanan dinas	1	2	3	4	5
22	Kinerja karyawan ditinjau secara objektif murni berdasarkan pekerjaannya	1	2	3	4	5
23	Selain oleh atasan, penilaian juga dilakukan kembali oleh team independen	1	2	3	4	5
24	Karyawan mendapatkan gaji yang sangat memuaskan	1	2	3	4	5
25	Pekerja mempunyai jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala	1	2	3	4	5
26	Karyawan dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100%	1	2	3	4	5
27	Perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam program Tunjangan Hari Tua	1	2	3	4	5
28	Perusahaan memiliki benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaruinya secara rutin	1	2	3	4	5
29	Karyawan dengan rating penilaian 1 (outstanding) pada kinerjanya mendapatkan promosi untuk naik golongan (PSG)	1	2	3	4	5

## Tingkat Persepsi (pengamatan)

Sedangkan dibawah ini adalah pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan tingkat kepuasan yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri terima dari perusahaan. Jika Bpk/Ibu/Sdr/Sdri:

- Sangat setuju, lingkari angka 5
- Setuju, lingkari angka 4
- Biasa saja, lingkari angka 3
- Tidak setuju, lingkari angka 2
- Sangat tidak setuju, lingkari angka 1

No	Atribut	Tingkat Kepentingan				
		1	2	3	4	5
1	Di Chevron GPO, kantor/ruang kerja nyaman, kursi, monitor dan keyboard ergonomis	1	2	3	4	5
2	Karyawan Chevron GPO diberikan komputer dan software pendukung untuk pekerjaannya	1	2	3	4	5
3	Di Chevron GPO ada layanan antar jemput antar lokasi kerja	1	2	3	4	5
4	Perusahaan Chevron menyediakan personal protection equipment bagi karyawan	1	2	3	4	5
5	Perusahaan Chevron GPO menyediakan departemen khusus untuk mengelola SI perusahaan	1	2	3	4	5
6	Perusahaan Chevron GPO menggunakan sistem pengelolaan informasi yang terbaru	1	2	3	4	5
7	Dokumentasi di perusahaan Chevron dari semua bagian sudah rapi dan terintegrasi terintegrasi	1	2	3	4	5
8	Karyawan Chevron GPO bisa memperoleh data yang diinginkan dengan cepat dan tepat	1	2	3	4	5
9	Di Chevron, karyawan menggunakan kartu pengenalan untuk akses data pribadi	1	2	3	4	5
10	Di Chevron, karyawan dan atasan duduk bersama membahas rencana kerja	1	2	3	4	5
11	Karyawan Chevron GPO bisa mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya yang disesuaikan dengan latar belakang dan pengalaman kerjanya	1	2	3	4	5
12	Karyawan Chevron bisa mengajukan perubahan rencana kerja selama proses berjalan	1	2	3	4	5
13	Di Chevron, rencana suatu project dibahas secara bersama antar anggota team	1	2	3	4	5

14	Perusahaan Chevron menyediakan training untuk meningkatkan kemampuan karyawan	1	2	3	4	5
15	Perusahaan Chevron memberikan penghargaan atas kontribusi positif karyawan	1	2	3	4	5
16	Di Chevron, semakin baik kinerja semakin besar kenaikan gaji	1	2	3	4	5
17	Karyawan Chevron diberi wewenang untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau kondisi	1	2	3	4	5
18	Di Chevron, pekerja diberi wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya	1	2	3	4	5
19	Di Chevron, pekerja didorong untuk berani mengungkapkan ide-idenya serta diadakan pertemuan rutin untuk membahas ide-ide dan gagasan dari karyawan	1	2	3	4	5
20	Di Chevron, kritik dan saran dari pekerja diapresiasi dengan baik	1	2	3	4	5
21	Karyawan Chevron mendapatkan akomodasi yang baik dalam perjalanan dinas	1	2	3	4	5
22	Kinerja karyawan Chevron ditinjau secara objektif murni berdasarkan hasil pekerjaannya	1	2	3	4	5
23	Selain oleh atasan, penilaian kinerja karyawan Chevron juga dilakukan kembali oleh team independen	1	2	3	4	5
24	Karyawan Chevron mendapatkan gaji yang sangat memuaskan	1	2	3	4	5
25	Di Chevron, pekerja mempunyai jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala	1	2	3	4	5
26	Karyawan Chevron dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100%	1	2	3	4	5
27	Perusahaan Chevron mengikutsertakan semua karyawan dalam program Tunjangan Hari Tua	1	2	3	4	5
28	Perusahaan chevron memberikan benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaruinya secara rutin	1	2	3	4	5
29	Di Chevron, karyawan dengan rating penilaian 1 (outstanding) pada kinerjanya mendapatkan promosi untuk naik golongan (PSG)	1	2	3	4	5

### Relatif Kepentingan Dimensi

Dibawah ini merupakan lima jenis pernyataan yang berhubungan dengan atribut tingkat kepuasan yang diberikan oleh perusahaan. Kami ingin mengetahui tingkat kepentingan tiap-tiap atribut kepuasan tersebut, ketika Bpk/Ibu/Sdr/Sdri mengevaluasi kondisi atribut kepuasan yang diberikan oleh perusahaan.

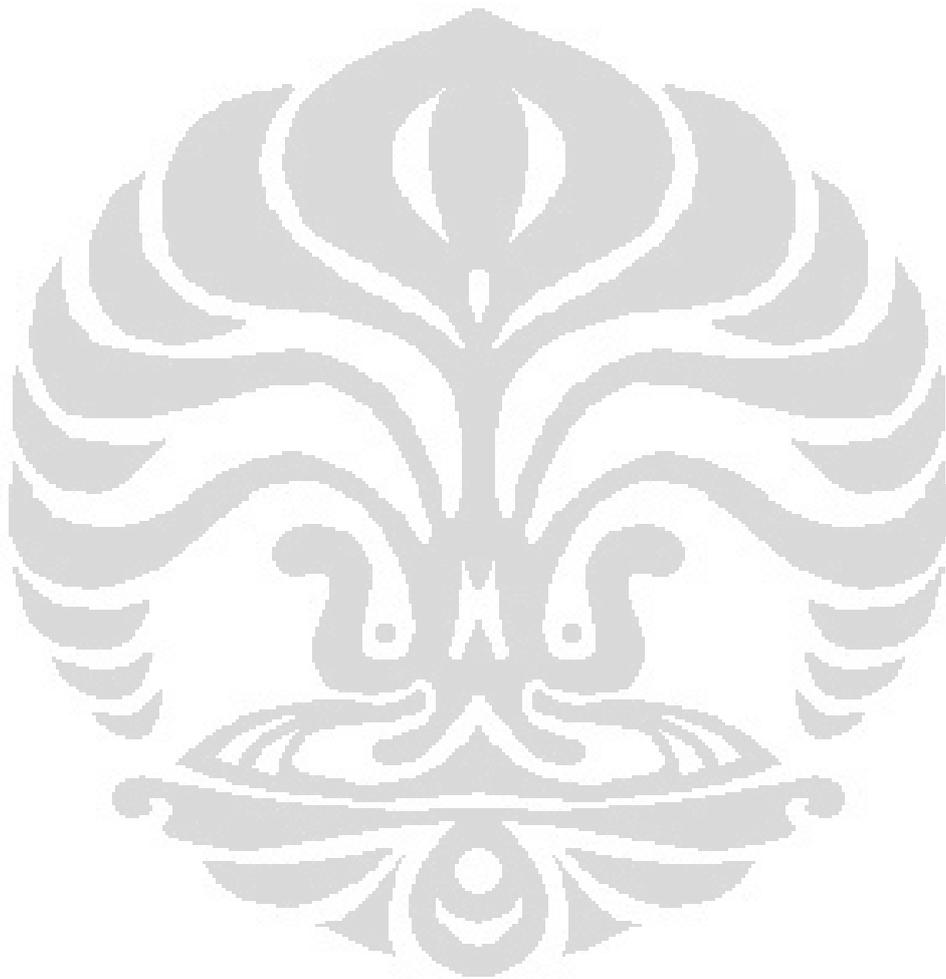
Bpk/Ibu/Sdr/Sdri diharapkan mengalokasikan nilai 100 untuk kelima pernyataan tersebut menurut tingkat pentingnya pernyataan tersebut bagi Bpk/Ibu/Sdr/Sdri. Dimana semakin penting suatu kondisi bagi Bpk/Ibu/Sdr/Sdri, maka semakin besar nilai yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri alokasikan untuk pernyataan tersebut. Pastikan nilai yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri alokasikan tersebut berjumlah 100.

1. Penampilan dan kondisi fisik fasilitas yang nampak yang dimiliki oleh Chevron GPO \_\_\_\_\_
2. Kemampuan perusahaan Chevron GPO dalam memberikan fasilitas dan teknologi penunjang \_\_\_\_\_
3. Daya tanggap perusahaan Chevron GPO terhadap kebutuhan dan kontribusi dari karyawan \_\_\_\_\_
4. Jaminan yang diberikan oleh perusahaan Chevron GPO kepada karyawan dalam mengemukakan ide, mengambil keputusan dan penilaian kinerja secara objektif \_\_\_\_\_
5. Kepedulian dan perhatian perusahaan Chevron GPO terhadap kesejahteraan, ketenangan, kesehatan dan keselamatan karyawan dan tanggungannya \_\_\_\_\_

**Jumlah**

**100**

*Lampiran B*  
**TABEL NILAI r**



Tabel r

N	Taraf Signifcant		N	Taraf Signifcant		N	Taraf Signifcant	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	27	0.381	0.487	55	0.266	0.345
4	0.950	0.990	28	0.374	0.478	60	0.254	0.330
5	0.878	0.959	29	0.387	0.470	65	0.244	0.317
6	0.811	0.917	30	0.361	0.463	70	0.235	0.306
7	0.754	0.874	31	0.355	0.456	75	0.227	0.296
8	0.707	0.834	32	0.349	0.449	80	0.220	0.288
9	0.688	0.798	33	0.344	0.442	85	0.213	0.278
10	0.632	0.785	34	0.339	0.436	90	0.207	0.270
11	0.602	0.735	35	0.334	0.430	95	0.202	0.263
12	0.576	0.708	36	0.328	0.424	100	0.195	0.256
13	0.553	0.684	37	0.325	0.416	125	0.176	0.230
14	0.532	0.661	38	0.320	0.413	150	0.159	0.210
15	0.514	0.641	39	0.316	0.408	175	0.148	0.194
16	0.407	0.623	40	0.312	0.403	200	0.138	0.181
17	0.482	0.606	41	0.308	0.398	300	0.113	0.148
18	0.468	0.590	42	0.304	0.393	400	0.098	0.128
19	0.456	0.575	43	0.301	0.389	500	0.088	0.115
20	0.444	0.561	44	0.297	0.384	600	0.080	0.105
21	0.433	0.549	45	0.294	0.380	700	0.074	0.097
22	0.423	0.537	46	0.291	0.376	800	0.070	0.091
23	0.413	0.526	47	0.288	0.372	900	0.065	0.086
24	0.404	0.515	48	0.284	0.368	1000	0.062	0.081
25	0.396	0.505	49	0.281	0.364			
26	0.388	0.496	50	0.279	0.361			

Sumber: Sugiyono (1999). Metode Penelitian Bisnis, Bandung:  
Alfabeta

*Lampiran C*

**TABEL r ALPHA EKSPEKTASI DAN PERSEPSI**



## Reliability Expectation

### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.894	.912	29

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	132.2000	57.917	.549	.889
2	132.0400	60.123	.344	.893
3	132.2400	57.940	.490	.890
4	132.4000	57.833	.466	.891
5	132.2400	58.440	.442	.892
6	131.9200	59.660	.533	.890
7	132.0400	59.040	.462	.891
8	131.8800	61.777	.362	.893
9	131.8800	61.277	.460	.891
10	131.9600	59.123	.486	.890
11	131.9200	60.493	.539	.890
12	131.8400	61.307	.551	.891
13	132.0400	59.790	.336	.894
14	131.8800	61.610	.394	.892
15	132.4400	57.507	.503	.890
16	131.9200	60.493	.539	.890
17	131.8800	61.277	.460	.891
18	132.2800	56.960	.585	.888
19	132.0000	59.250	.453	.891
20	132.0000	60.833	.404	.892
21	131.8800	61.277	.460	.891
22	132.2800	56.960	.585	.888
23	132.2000	57.583	.443	.892
24	131.8800	61.277	.460	.891
25	131.8400	61.307	.551	.891
26	132.2800	57.377	.544	.889
27	132.0000	60.833	.404	.892
28	132.0000	60.833	.404	.892
29	131.9200	60.493	.539	.890

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
136.7600	63.773	7.98582	29

## Reliability Perception

### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	25	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.887	.908	29

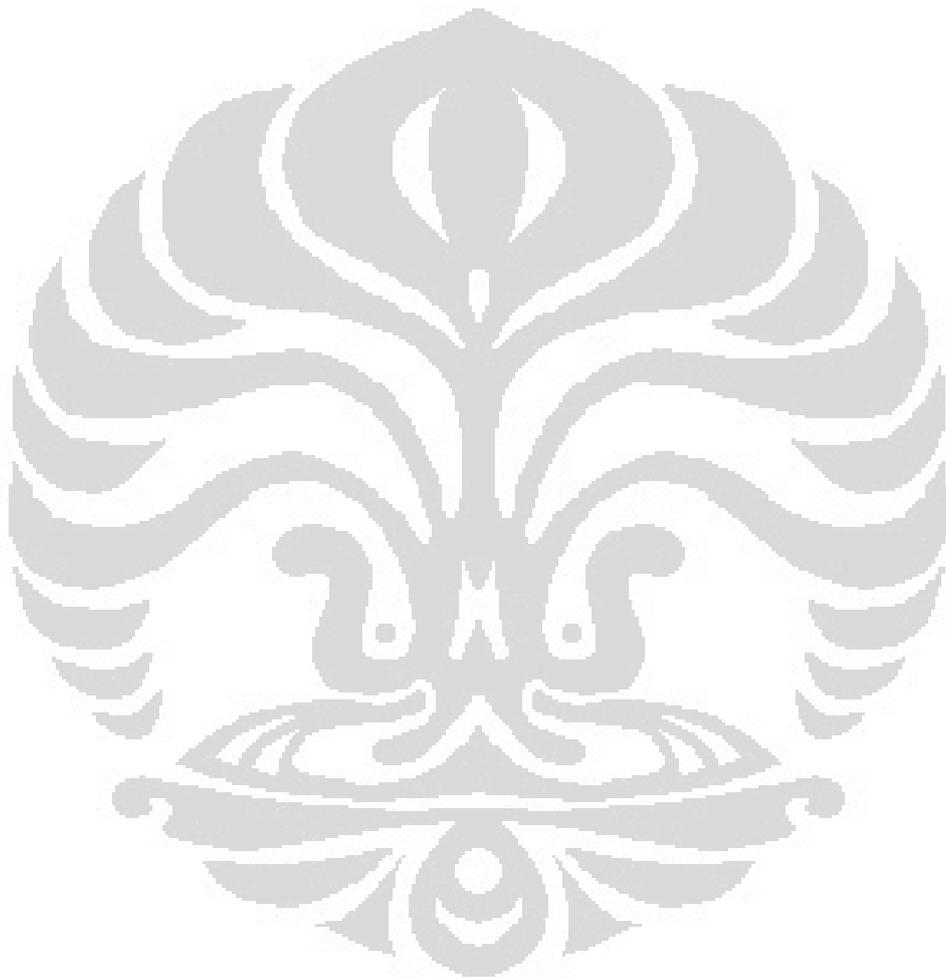
### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	131.8000	56.667	.353	.	.885
2	131.7600	55.690	.367	.	.885
3	131.9600	54.540	.415	.	.885
4	132.1200	54.443	.395	.	.886
5	132.0400	54.123	.458	.	.883
6	131.6400	55.323	.552	.	.881
7	131.8000	55.500	.436	.	.884
8	131.6000	57.417	.378	.	.885
9	131.6000	56.583	.548	.	.883
10	131.7200	54.377	.533	.	.881
11	131.6400	56.240	.543	.	.882
12	131.5600	57.007	.560	.	.883
13	131.7600	54.773	.418	.	.884
14	131.6800	56.560	.440	.	.884
15	132.1600	54.057	.437	.	.884
16	131.6400	56.240	.543	.	.882
17	131.6000	56.583	.548	.	.883
18	132.0000	53.667	.502	.	.882
19	131.7200	54.793	.484	.	.882
20	131.7200	56.793	.372	.	.885
21	131.6000	56.583	.548	.	.883
22	132.0000	53.667	.502	.	.882
23	131.9200	54.743	.397	.	.885
24	131.6000	56.583	.548	.	.883
25	131.5600	57.007	.560	.	.883
26	132.0000	53.917	.477	.	.883
27	131.7200	56.793	.372	.	.885
28	131.7200	56.793	.372	.	.885
29	131.8000	55.583	.426	.	.884

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
136.4800	59.427	7.70887	29

*Lampiran A*  
**KUISIONER SERVQUAL**





UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS TEKNIK  
DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI  
PROGRAM SARJANA EKSTENSI

Yth

Bapak/Ibu/Saudara

Karyawan/Karyawati

Departemen Facilities Engineering Chevron Geothermal Indonesia

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa program S1 (Ekstensi) jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penyusunan skripsi melalui penelitian dengan judul "Analisa Kepuasan Karyawan Perusahaan Terhadap Perjanjian Kerja Dengan Menggunakan Dimensi Balanced Scorecard dan Metode SERVQUAL".

Dalam rangka penelitian tersebut saya mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjadi responden dengan mengisi kuesioner penelitian terlampir. Semua identitas dari jawaban yang diberikan bersifat rahasia dan tidak akan berpengaruh terhadap penilaian prestasi dalam bekerja. Kejujuran Bapak/Ibu/Saudara sangat saya harapkan dalam mengisi pernyataan yang ada sesuai dengan kondisi sebenarnya yang terjadi dilingkungan kerja.

Kuesioner ini murni untuk skripsi, sehingga tidak ada jawaban benar atau salah dan bukan sebagai tes oleh atasan. Oleh karena itu Bapak/Ibu/Saudara tidak perlu takut atau ragu-ragu untuk memberikan jawaban sejujurnya sesuai dengan kondisi yang dirasakan selama ini.

Agar data dari kuesioner ini dapat diolah, saya mohon dari setiap pernyataan dijawab dengan baik dan tidak ada yang terlewat sebab setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya dari penelitian ini.

### **Petunjuk Umum Pengisian Kuisisioner**

1. Mohon dijawab semua kuisisioner yang ada sesuai dengan petunjuk pada masing-masing bagian
2. Di dalam menjawab kuisisioner dimohon untuk menjawab secara berurutan, agar tidak ada kuisisioner yang tidak dijawab
3. Di dalam menjawab kuisisioner diharapkan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri menjawab kuisisioner dengan jujur dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
4. Hasil kuisisioner Bapak/Ibu/Sdr/Sdri akan dirahasiakan dan tidak akan ditunjukkan kepada pihak lain yang tidak berkepentingan. Data yang diperoleh ini hanya akan digunakan untuk penelitian, bukan untuk tujuan lain.

Adapun kuisisioner ini dibagi menjadi empat bagian, yaitu:

Bagian I : Data Responden

Bagian II : Tingkat Ekspektasi Terhadap Kepuasan Dalam Bekerja

Bagian III : Tingkat Persepsi Terhadap Kepuasan Dalam Bekerja

Bagian IV : Relatif Kepentingan Dimensi

Atas bantuan dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu/ Saudara, saya menyampaikan terima kasih.

Jakarta, November 2008

Ruli N. Kurniawan

0606044221

## Data Responden

1. Jenis kelamin
  - a. Pria
  - b. Wanita
2. Usia
  - a. 20-25 tahun
  - b. 26-30 tahun
  - c. 31-35 tahun
  - d. > 35 tahun
3. Pendidikan Terakhir
  - a. D3
  - b. S1
  - c. S2
  - d. S3
4. Pengalaman Kerja
  - a. 1-3 tahun
  - b. 4-6 tahun
  - c. 7-9 tahun
  - d. > 10 tahun
5. Lama Bekerja di Departemen Facilities Engineering
  - a. 1-3 tahun
  - b. 4-6 tahun
  - c. 7-9 tahun
  - d. > 10 tahun

## Tingkat Ekspektasi (harapan)

Dibawah ini terdapat pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan kondisi perusahaan yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri **harapkan**. Jika pernyataan-pernyataan tersebut menurut Bpk/Ibu/Sdr/Sdri:

- **Sangat Penting**, lingkari angka 5
- **Penting**, lingkari angka 4
- **Biasa saja**, lingkari angka 3
- **Tidak penting**, lingkari angka 2
- **Sangat tidak penting**, lingkari angka 1

No	Atribut	Tingkat Kepentingan				
		1	2	3	4	5
1	Kantor/ruang kerja nyaman, kursi, monitor dan keyboard ergonomis	1	2	3	4	5
2	Karyawan diberikan komputer dan software pendukung untuk pekerjaannya	1	2	3	4	5
3	Ada layanan antar jemput antar lokasi kerja	1	2	3	4	5
4	Perusahaan menyediakan personal protection equipment bagi karyawan	1	2	3	4	5
5	Perusahaan menyediakan departemen khusus untuk mengelola SI perusahaan	1	2	3	4	5
6	Perusahaan menggunakan sistem pengelolaan informasi yang terbaru	1	2	3	4	5
7	Dokumentasi perusahaan dari semua bagian sudah rapi dan terintegrasi	1	2	3	4	5
8	Karyawan bisa memperoleh data yang diinginkan dengan cepat dan tepat	1	2	3	4	5
9	Karyawan menggunakan kartu pengenalan untuk akses data pribadi	1	2	3	4	5
10	Karyawan dan atasan duduk bersama membahas rencana kerja	1	2	3	4	5
11	Karyawan bisa mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya yang disesuaikan dengan latar belakang dan pengalaman kerjanya	1	2	3	4	5
12	Karyawan bisa mengajukan perubahan rencana kerja selama proses berjalan	1	2	3	4	5
13	Rencana suatu project dibahas secara bersama antar anggota team	1	2	3	4	5
14	Perusahaan menyediakan training untuk meningkatkan kemampuan karyawan	1	2	3	4	5
15	Perusahaan memberikan penghargaan atas kontribusi positif karyawan	1	2	3	4	5
16	Semakin baik kinerja semakin besar kenaikan gaji	1	2	3	4	5
17	Karyawan diberi wewenang untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau kondisi	1	2	3	4	5
18	Pekerja diberi wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya	1	2	3	4	5
19	Pekerja didorong untuk berani mengungkapkan ide-idenya serta diadakan pertemuan rutin untuk membahas ide-ide dan gagasan dari karyawan	1	2	3	4	5
20	Kritik dan saran dari pekerja diapresiasi dengan baik	1	2	3	4	5
21	Karyawan mendapatkan akomodasi yang baik dalam perjalanan dinas	1	2	3	4	5
22	Kinerja karyawan ditinjau secara objektif murni berdasarkan pekerjaannya	1	2	3	4	5
23	Selain oleh atasan, penilaian juga dilakukan kembali oleh team independen	1	2	3	4	5
24	Karyawan mendapatkan gaji yang sangat memuaskan	1	2	3	4	5
25	Pekerja mempunyai jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala	1	2	3	4	5
26	Karyawan dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100%	1	2	3	4	5
27	Perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam program Tunjangan Hari Tua	1	2	3	4	5
28	Perusahaan memiliki benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaruinya secara rutin	1	2	3	4	5
29	Karyawan dengan rating penilaian 1 (outstanding) pada kinerjanya mendapatkan promosi untuk naik golongan (PSG)	1	2	3	4	5

## Tingkat Persepsi (pengamatan)

Sedangkan dibawah ini adalah pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan tingkat kepuasan yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri terima dari perusahaan. Jika Bpk/Ibu/Sdr/Sdri:

- Sangat setuju, lingkari angka 5
- Setuju, lingkari angka 4
- Biasa saja, lingkari angka 3
- Tidak setuju, lingkari angka 2
- Sangat tidak setuju, lingkari angka 1

No	Atribut	Tingkat Kepentingan				
		1	2	3	4	5
1	Di Chevron GPO, kantor/ruang kerja nyaman, kursi, monitor dan keyboard ergonomis	1	2	3	4	5
2	Karyawan Chevron GPO diberikan komputer dan software pendukung untuk pekerjaannya	1	2	3	4	5
3	Di Chevron GPO ada layanan antar jemput antar lokasi kerja	1	2	3	4	5
4	Perusahaan Chevron menyediakan personal protection equipment bagi karyawan	1	2	3	4	5
5	Perusahaan Chevron GPO menyediakan departemen khusus untuk mengelola SI perusahaan	1	2	3	4	5
6	Perusahaan Chevron GPO menggunakan sistem pengelolaan informasi yang terbaru	1	2	3	4	5
7	Dokumentasi di perusahaan Chevron dari semua bagian sudah rapi dan terintegrasi terintegrasi	1	2	3	4	5
8	Karyawan Chevron GPO bisa memperoleh data yang diinginkan dengan cepat dan tepat	1	2	3	4	5
9	Di Chevron, karyawan menggunakan kartu pengenalan untuk akses data pribadi	1	2	3	4	5
10	Di Chevron, karyawan dan atasan duduk bersama membahas rencana kerja	1	2	3	4	5
11	Karyawan Chevron GPO bisa mengutarakan minat dan ketertarikan terhadap rencana kerjanya yang disesuaikan dengan latar belakang dan pengalaman kerjanya	1	2	3	4	5
12	Karyawan Chevron bisa mengajukan perubahan rencana kerja selama proses berjalan	1	2	3	4	5
13	Di Chevron, rencana suatu project dibahas secara bersama antar anggota team	1	2	3	4	5

14	Perusahaan Chevron menyediakan training untuk meningkatkan kemampuan karyawan	1	2	3	4	5
15	Perusahaan Chevron memberikan penghargaan atas kontribusi positif karyawan	1	2	3	4	5
16	Di Chevron, semakin baik kinerja semakin besar kenaikan gaji	1	2	3	4	5
17	Karyawan Chevron diberi wewenang untuk melakukan improvement terhadap suatu proses atau kondisi	1	2	3	4	5
18	Di Chevron, pekerja diberi wewenang untuk mengambil keputusan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta peran dan tanggung jawabnya	1	2	3	4	5
19	Di Chevron, pekerja didorong untuk berani mengungkapkan ide-idenya serta diadakan pertemuan rutin untuk membahas ide-ide dan gagasan dari karyawan	1	2	3	4	5
20	Di Chevron, kritik dan saran dari pekerja diapresiasi dengan baik	1	2	3	4	5
21	Karyawan Chevron mendapatkan akomodasi yang baik dalam perjalanan dinas	1	2	3	4	5
22	Kinerja karyawan Chevron ditinjau secara objektif murni berdasarkan hasil pekerjaannya	1	2	3	4	5
23	Selain oleh atasan, penilaian kinerja karyawan Chevron juga dilakukan kembali oleh team independen	1	2	3	4	5
24	Karyawan Chevron mendapatkan gaji yang sangat memuaskan	1	2	3	4	5
25	Di Chevron, pekerja mempunyai jenjang karir yang jelas dan promosi yang berkala	1	2	3	4	5
26	Karyawan Chevron dan anggota keluarganya mendapat tunjangan kesehatan 100%	1	2	3	4	5
27	Perusahaan Chevron mengikutsertakan semua karyawan dalam program Tunjangan Hari Tua	1	2	3	4	5
28	Perusahaan chevron memberikan benefit yang tinggi dibandingkan dengan kompetitor dan selalu memperbaruinya secara rutin	1	2	3	4	5
29	Di Chevron, karyawan dengan rating penilaian 1 (outstanding) pada kinerjanya mendapatkan promosi untuk naik golongan (PSG)	1	2	3	4	5

### Relatif Kepentingan Dimensi

Dibawah ini merupakan lima jenis pernyataan yang berhubungan dengan atribut tingkat kepuasan yang diberikan oleh perusahaan. Kami ingin mengetahui tingkat kepentingan tiap-tiap atribut kepuasan tersebut, ketika Bpk/Ibu/Sdr/Sdri mengevaluasi kondisi atribut kepuasan yang diberikan oleh perusahaan.

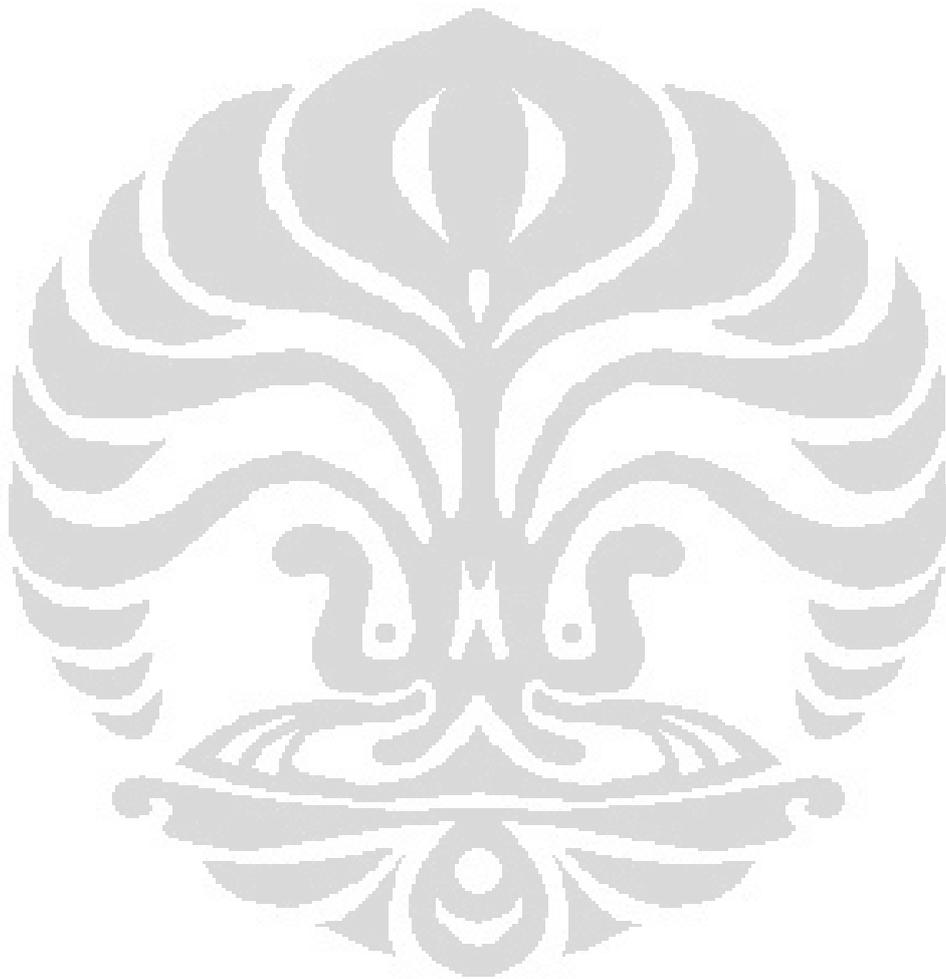
Bpk/Ibu/Sdr/Sdri diharapkan mengalokasikan nilai 100 untuk kelima pernyataan tersebut menurut tingkat pentingnya pernyataan tersebut bagi Bpk/Ibu/Sdr/Sdri. Dimana semakin penting suatu kondisi bagi Bpk/Ibu/Sdr/Sdri, maka semakin besar nilai yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri alokasikan untuk pernyataan tersebut. Pastikan nilai yang Bpk/Ibu/Sdr/Sdri alokasikan tersebut berjumlah 100.

1. Penampilan dan kondisi fisik fasilitas yang nampak yang dimiliki oleh Chevron GPO \_\_\_\_\_
2. Kemampuan perusahaan Chevron GPO dalam memberikan fasilitas dan teknologi penunjang \_\_\_\_\_
3. Daya tanggap perusahaan Chevron GPO terhadap kebutuhan dan kontribusi dari karyawan \_\_\_\_\_
4. Jaminan yang diberikan oleh perusahaan Chevron GPO kepada karyawan dalam mengemukakan ide, mengambil keputusan dan penilaian kinerja secara objektif \_\_\_\_\_
5. Kepedulian dan perhatian perusahaan Chevron GPO terhadap kesejahteraan, ketenangan, kesehatan dan keselamatan karyawan dan tanggungannya \_\_\_\_\_

**Jumlah**

**100**

*Lampiran B*  
**TABEL NILAI r**



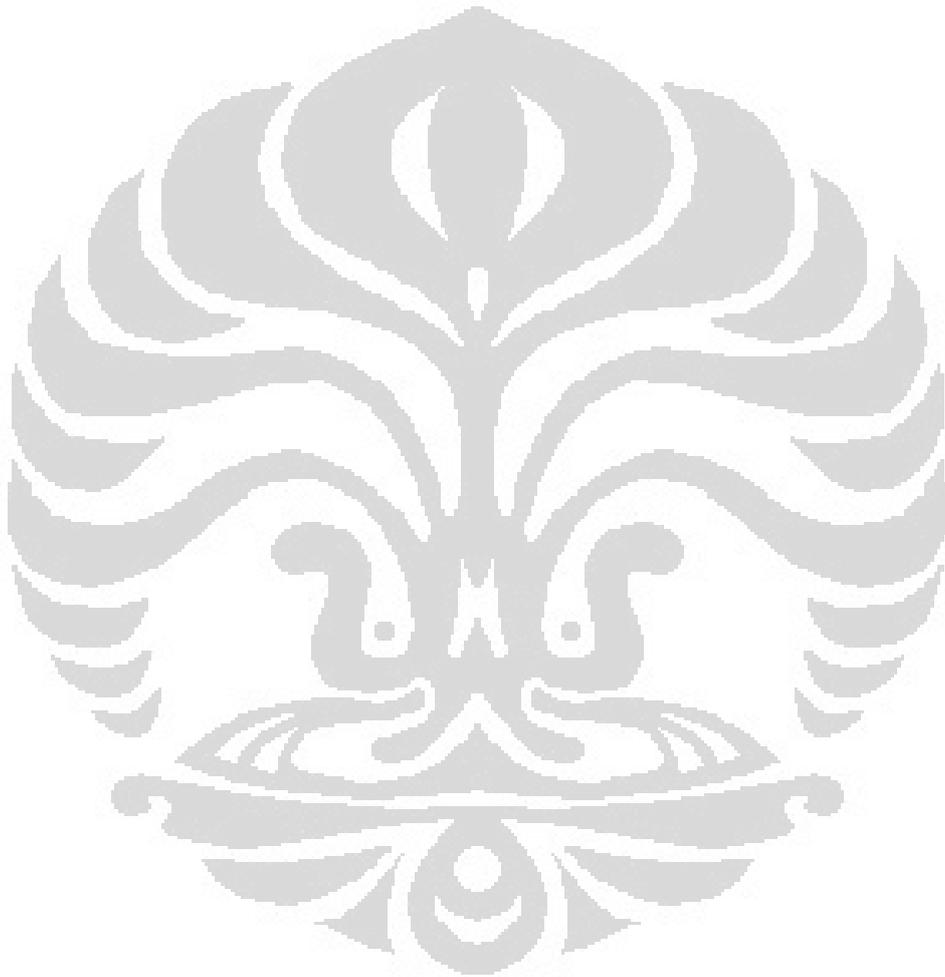
Tabel r

N	Taraf Signifcant		N	Taraf Signifcant		N	Taraf Signifcant	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	27	0.381	0.487	55	0.266	0.345
4	0.950	0.990	28	0.374	0.478	60	0.254	0.330
5	0.878	0.959	29	0.387	0.470	65	0.244	0.317
6	0.811	0.917	30	0.361	0.463	70	0.235	0.306
7	0.754	0.874	31	0.355	0.456	75	0.227	0.296
8	0.707	0.834	32	0.349	0.449	80	0.220	0.288
9	0.688	0.798	33	0.344	0.442	85	0.213	0.278
10	0.632	0.785	34	0.339	0.436	90	0.207	0.270
11	0.602	0.735	35	0.334	0.430	95	0.202	0.263
12	0.576	0.708	36	0.328	0.424	100	0.195	0.256
13	0.553	0.684	37	0.325	0.416	125	0.176	0.230
14	0.532	0.661	38	0.320	0.413	150	0.159	0.210
15	0.514	0.641	39	0.316	0.408	175	0.148	0.194
16	0.407	0.623	40	0.312	0.403	200	0.138	0.181
17	0.482	0.606	41	0.308	0.398	300	0.113	0.148
18	0.468	0.590	42	0.304	0.393	400	0.098	0.128
19	0.456	0.575	43	0.301	0.389	500	0.088	0.115
20	0.444	0.561	44	0.297	0.384	600	0.080	0.105
21	0.433	0.549	45	0.294	0.380	700	0.074	0.097
22	0.423	0.537	46	0.291	0.376	800	0.070	0.091
23	0.413	0.526	47	0.288	0.372	900	0.065	0.086
24	0.404	0.515	48	0.284	0.368	1000	0.062	0.081
25	0.396	0.505	49	0.281	0.364			
26	0.388	0.496	50	0.279	0.361			

Sumber: Sugiyono (1999). Metode Penelitian Bisnis, Bandung:  
Alfabeta

*Lampiran C*

**TABEL r ALPHA EKSPEKTASI DAN PERSEPSI**



## Reliability Expectation

### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	25	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.894	.912	29

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	132.2000	57.917	.549	.889
2	132.0400	60.123	.344	.893
3	132.2400	57.940	.490	.890
4	132.4000	57.833	.466	.891
5	132.2400	58.440	.442	.892
6	131.9200	59.660	.533	.890
7	132.0400	59.040	.462	.891
8	131.8800	61.777	.362	.893
9	131.8800	61.277	.460	.891
10	131.9600	59.123	.486	.890
11	131.9200	60.493	.539	.890
12	131.8400	61.307	.551	.891
13	132.0400	59.790	.336	.894
14	131.8800	61.610	.394	.892
15	132.4400	57.507	.503	.890
16	131.9200	60.493	.539	.890
17	131.8800	61.277	.460	.891
18	132.2800	56.960	.585	.888
19	132.0000	59.250	.453	.891
20	132.0000	60.833	.404	.892
21	131.8800	61.277	.460	.891
22	132.2800	56.960	.585	.888
23	132.2000	57.583	.443	.892
24	131.8800	61.277	.460	.891
25	131.8400	61.307	.551	.891
26	132.2800	57.377	.544	.889
27	132.0000	60.833	.404	.892
28	132.0000	60.833	.404	.892
29	131.9200	60.493	.539	.890

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
136.7600	63.773	7.98582	29

## Reliability Perception

### Warnings

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	25	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.887	.908	29

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	131.8000	56.667	.353	.	.885
2	131.7600	55.690	.367	.	.885
3	131.9600	54.540	.415	.	.885
4	132.1200	54.443	.395	.	.886
5	132.0400	54.123	.458	.	.883
6	131.6400	55.323	.552	.	.881
7	131.8000	55.500	.436	.	.884
8	131.6000	57.417	.378	.	.885
9	131.6000	56.583	.548	.	.883
10	131.7200	54.377	.533	.	.881
11	131.6400	56.240	.543	.	.882
12	131.5600	57.007	.560	.	.883
13	131.7600	54.773	.418	.	.884
14	131.6800	56.560	.440	.	.884
15	132.1600	54.057	.437	.	.884
16	131.6400	56.240	.543	.	.882
17	131.6000	56.583	.548	.	.883
18	132.0000	53.667	.502	.	.882
19	131.7200	54.793	.484	.	.882
20	131.7200	56.793	.372	.	.885
21	131.6000	56.583	.548	.	.883
22	132.0000	53.667	.502	.	.882
23	131.9200	54.743	.397	.	.885
24	131.6000	56.583	.548	.	.883
25	131.5600	57.007	.560	.	.883
26	132.0000	53.917	.477	.	.883
27	131.7200	56.793	.372	.	.885
28	131.7200	56.793	.372	.	.885
29	131.8000	55.583	.426	.	.884

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
136.4800	59.427	7.70887	29