



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KEPUASAN PELANGGAN DAN KARYAWAN
PADA HOTEL X DENGAN METODE *HUMAN SIGMA***

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana

**TRIYONO
0806367613**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
DESEMBER 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Triyono

NPM : 0806367613

Tanda Tangan :

Tanggal : Desember 2011

HALAMAN PENGESAHAN

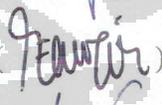
Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Triyono
NPM : 0806367613
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Analisis Kepuasan Pelanggan Dan Karyawan Pada
Hotel X Dengan Metode *Human Sigma*

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. Dendi P. Ishak, MSIE. ()

Penguji 1 : Ir. Erlinda Muslim, MEE. ()

Penguji 2 : Ir. Fauzia Dianawati, MSi. ()

Penguji 3 : Ir. Yadrifil, MSc. ()

Penguji 4 : Maya Arlini P, ST,MT,MBA. ()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : Desember 2011

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan bagi Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini, Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Teknik pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ir. Dendi P. Ishak MSIE selaku dosen pembimbing skripsi yang menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam skripsi ini.
2. Prof. DR. Ir T. Yuri M. Zagloel selaku Ketua Departemen Teknik Industri beserta seluruh pengajar Teknik Industri UI.
3. Orangtua, kakak, adik, istri tercinta atas perhatian, semangat, dan berbagai dukungan lainnya yang diberikan kepada penulis.
4. Bapak Hasim Hanafie atas izin pengambilan data dan bantuannya.
5. Teman-teman ekstensi Depok yang selalu memberi dukungan selama ini dan untuk pertemanannya selama 2,5 tahun terakhir ini.
6. Dan semua pihak yang telah membantu hingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan, oleh karena masukan, kritik, dan saran sangat penulis harapkan. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat untuk menambah wacana dan wawasan bagi semua pihak.

Depok, Desember 2011

Penulis

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

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Triyono
NPM : 0806367613
Departemen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis Karya : Skripsi

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

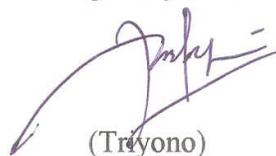
“Analisis Kepuasan Pelanggan dan Karyawan pada Hotel X dengan Metode *Human Sigma*” beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : Desember 2011

Yang menyatakan


(Triyono)

ABSTRAK

Nama : Triyono
Program Studi : Teknik Industri
Judul : Analisis Kepuasan Pelanggan Dan Karyawan Pada Hotel X Dengan Metode *Human Sigma*

Bisnis perhotelan di Indonesia terus berkembang dari tahun ke tahun. Persaingan antar hotel dan jumlah pelanggan yang tidak stabil mendorong suatu hotel untuk mampu mempertahankan pelanggan lama serta menambah pelanggan baru. Kepuasan pelanggan menjadi faktor utama yang harus dicapai, tidak hanya puas secara rasional namun juga secara emosional. Pelanggan yang puas secara emosional akan menghasilkan keuntungan yang lebih besar kepada hotel. Untuk itu munculah apa yang dinamakan dengan *Human Sigma*. Berdasarkan hasil penelitian didapat rancangan strategi menggunakan IFE, EFE dan SWOT bagi hotel guna meningkatkan nilai *Human Sigma* yang nantinya akan meningkatkan kinerja keuangan hotel.

Kata Kunci :

Hotel, *Human Sigma*, *Employee Engagement*, *Customer Engagement*, IFE, EFE, SWOT.

ABSTRACT

Name : Triyono

Study Program : Industrial Engineering

Title : Analysis Of Customer And Employee Satisfaction In Hotel X
Using Human Sigma Method

The development of hotel business in Indonesia is increasing year by year. Competition between hotels and the unstable amount of customer push a hotel to be able to defend their old customer and gets new customer. Customer satisfaction is number one factor that have to be achieved, not only rational satisfaction but also emotional satisfaction. Customer who satisfy emotionally contribute more benefit financially to the hotel. Hence, there is a method called Human Sigma. Based on my research, we can get hotel strategic using IFE, EFE, and SWOT to increase Human Sigma index that can improve financial performance of the hotel.

Key Word :

Hotel, Human Sigma, Employee Engagement, Customer Engagement, IFE, EFE, SWOT.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATAPENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2. Diagram Keterkaitan Masalah	3
1.3. Perumusan Permasalahan	5
1.4. Tujuan Penelitian.....	5
1.5. Ruang Lingkup Masalah.....	5
1.6. Metodologi Penelitian.....	5
1.7. Sistematika Penulisan.....	6
BAB 2 DASAR TEORI.....	10
2.1 Metode <i>Human Sigma</i>	10
2.1.1 Tingkatan-tingkatan Mutu Interaksi dalam <i>Human sigma</i>	13
2.1.2 Parameter-parameter Kualitatif Mutu Interaksi dalam <i>Human Sigma</i> .	16
2.2 Perbedaan Karakteristik Human Sigma,Six Sigma, Balance Scorecard dan Servqual.....	21
2.3 Skala Likert.....	22
2.4 Sampling.....	22
2.4.1 Langkah-langkah dalam sampling	23
2.4.2 Klasifikasi metode sampling	23
2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	26
2.5.1 Uji validitas Kuesioner	26
2.5.2 Uji Reliabilitas Kuesioner.....	27
2.6 Analisis Crosstabs	27
2.7 Manajemen strategi	28
2.7.1 <i>Internal Factor Evaluation</i>	29
2.7.2 <i>External Factor Evaluation</i>	30
2.7.3 Penentuan Prioritas/Bobot	30
2.7.4 Analisis SWOT	34

BAB 3 PENGUMPULAN DATA	37
3.1. Sekilas Pandang Hotel X	37
3.1.1 Sejarah Singkat.....	37
3.1.2 Struktur Organisasi.....	39
3.1.3 Fasilitas	39
3.2 Penyusunan Kuesioner	41
3.3 Menentukan Jumlah Sampel Responden.....	41
3.4 Penyebaran Kuesioner	42
3.5. Pengujian Kuesioner	43
3.5.1. Pengujian Kuesioner pelanggan Hotel X.....	43
3.5.2. Pengujian Kuesioner Karyawan Departemen Operasional.....	45
3.5.3. Perhitungan Nilai <i>Customer Engagement</i> (CE)	48
3.5.4. Perhitungan Nilai <i>Employee Engagement</i> (EE)	49
3.5.5. Perhitungan Nilai <i>Human Sigma</i>	50
 BAB 4 PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS	 52
4.1. Pengolahan Data Responden Secara Umum.....	52
4.1.1. Karakteristik Responden.....	52
4.2. Hubungan antara Karakteristik Responden dengan Nilai EE dan CE.....	57
4.2.1. Hubungan antara Karakteristik Karyawan terhadap Nilai EE	57
4.2.2. Hubungan antara Karakteristik Pelanggan terhadap Nilai CE.....	62
4.3. Analisis Empat Dimensi Ikatan Emosional	71
4.3.1. Kuesioner Karyawan	71
4.3.2. Kuesioner Pelanggan	76
4.4. Analisis Kondisi Eksternal dan Internal	86
4.4.1. Analisis Kondisi Eksternal.....	86
4.4.2. Analisis Kondisi Internal	88
4.5. Analisis SWOT	90
 BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	 93
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran	94
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN	96

DAFTAR TABEL

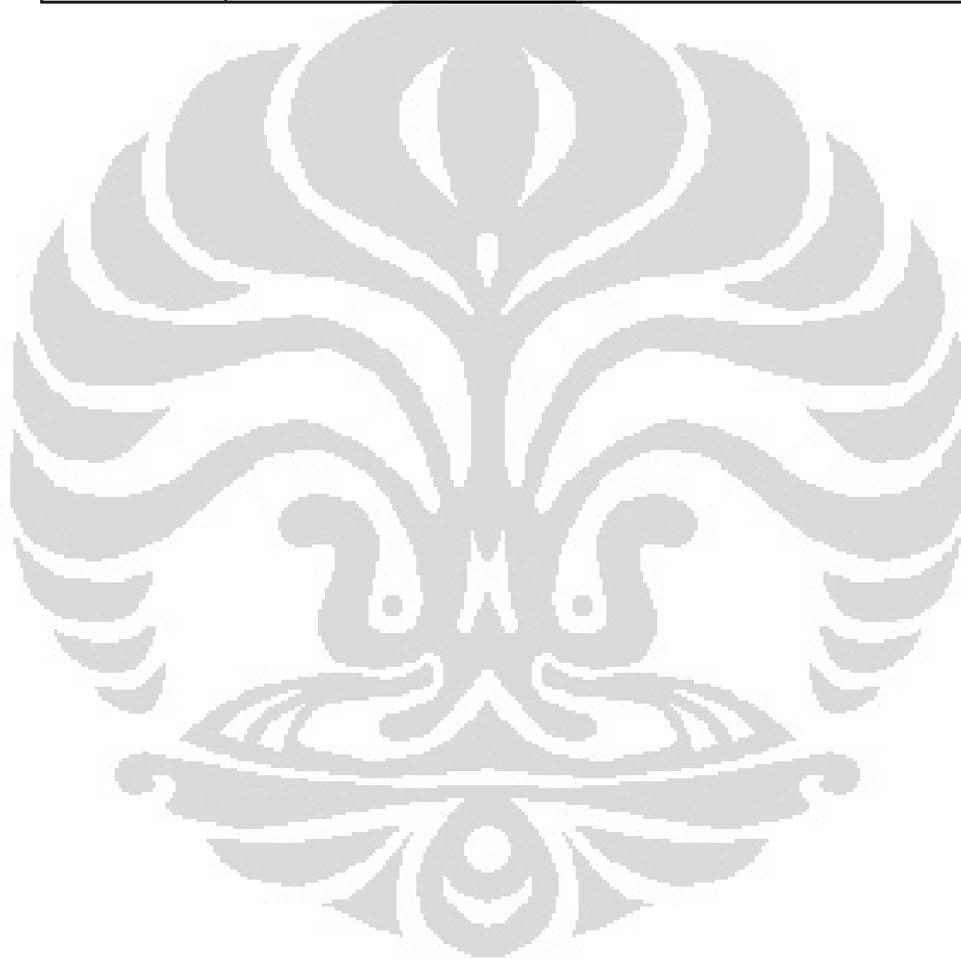
	Halaman
Tabel 2.1 Karakteristik Human Sigma, Six Sigma, Servqual & Balance Scorecard	21
Tabel 3.1 Uji Validitas Kuesioner Pelanggan	43
Tabel 3.2 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Pelanggan	45
Tabel 3.3 Uji Validitas Kuesioner Karyawan	45
Tabel 3.4 Hasil Uji Reliability Kuesioner Karyawan	48
Tabel 3.5 Urutan Nilai CE Terendah Sampai CE Tertinggi	48
Tabel 3.6 Urutan Nilai EE Terendah Sampai EE Tertinggi	49
Tabel 4.1 Hasil Crosstabs Jenis Kelamin Karyawan dan nilai EE	57
Tabel 4.2 Hasil Crosstabs Usia Karyawan dan nilai EE	58
Tabel 4.3 Hasil Crosstabs Lama Bekerja Karyawan dan nilai EE	59
Tabel 4.4 Hasil Crosstabs Pendidikan terakhir dan nilai EE	60
Tabel 4.5 Hasil Crosstabs Pengalaman Bekerja Di Tempat lain dan nilai EE	61
Tabel 4.6 Hasil Crosstabs Alasan Utama Tetap Bekerja dan nilai EE	62
Tabel 4.7 Hasil Crosstabs Jenis Kelamin dan nilai CE	63
Tabel 4.8 Hasil Crosstabs Usia dan nilai CE	64
Tabel 4.9 Hasil Crosstabs Pekerjaan dan nilai CE	65
Tabel 4.10 Hasil Crosstabs Keperluan Menginap dan nilai CE	66
Tabel 4.11 Hasil Crosstabs Tipe Kamar Menginap dan nilai CE	67
Tabel 4.12 Hasil Crosstabs Berapa Kali Menginap dan nilai CE	68
Tabel 4.13 Hasil Crosstabs Fasilitas yang Digunakan dan nilai CE	69
Tabel 4.14 Hasil Crosstabs Menginap Di Hotel lain dan Nilai CE	70
Tabel 4.15 Nilai Rata-rata Dimensi <i>“What did I get” as basic Need</i>	71
Tabel 4.16 Nilai Rata-rata Dimensi <i>“What do I give” as Individual Contribution</i>	72
Tabel 4.17 Nilai Rata-rata Dimensi <i>“Do I belong” as Teamwork</i>	73
Tabel 4.18 Nilai Rata-rata Dimensi <i>“How can We Grow” as Organic Growth</i>	74
Tabel 4.19 Nilai Rata-rata Dimensi <i>Confidence</i>	76
Tabel 4.20 Nilai Rata-rata Unsur No.1a	77
Tabel 4.21 Nilai Rata-rata Unsur No.1b	78
Tabel 4.22 Nilai Rata-rata Unsur No.1c	78
Tabel 4.23 Nilai Rata-rata Unsur No.1d	79
Tabel 4.24 Nilai Rata-rata Unsur No.1e	80
Tabel 4.25 Nilai Rata-rata Unsur No.1g	80
Tabel 4.26 Nilai Rata-rata Unsur No.1	81
Tabel 4.27 Nilai Rata-rata No.5 Kuesioner Pelanggan	82
Tabel 4.28 Nilai Rata-rata Dimensi <i>Integrity</i>	83
Tabel 4.29 Nilai Rata-rata No.6 Kuesioner Pelanggan	83
Tabel 4.30 Nilai Rata-rata Dimensi <i>Pride</i>	84
Tabel 4.31 Nilai Rata-rata No.9 Kuesioner Pelanggan	84
Tabel 4.32 Nilai Rata-rata Dimensi <i>Passion</i>	85
Tabel 4.33 Matriks <i>External Factor Evaluation</i>	87
Tabel 4.34 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i>	89
Tabel 4.35 Matriks T-O-W-S	91

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah.....	4
Gambar 1.2 <i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian.....	9
Gambar 2.1 <i>Business Outcomes</i>	11
Gambar 2.2 Piramida 4 Dimensi Ikatan Emosional	13
Gambar 2.3 Piramida 4 Dimensi <i>Employee Engagement</i>	15
Gambar 2.4 <i>Human Sigma</i> Level Plot	19
Gambar 2.5 <i>Human Sigma</i> Level Plot	20
Gambar 2.6 Klasifikasi Metode Sampling.....	26
Gambar 2.7 Matriks Perbandingan Berpasangan	31
Gambar 2.8 Matriks Perbandingan Preferensi	32
Gambar 2.9 Matriks TOWS	36
Gambar 3.1 Diagram Organisasi	39
Gambar 3.2 Kuadran HS Hotel X.....	51
Gambar 4.1 Diagram Lingkaran Jenis Kelamin Pelanggan	52
Gambar 4.2 Diagram Lingkaran Usia Pelanggan.....	52
Gambar 4.3 Diagram Lingkaran Pekerjaan Pelanggan.....	53
Gambar 4.4 Diagram Lingkaran Keperluan Menginap	53
Gambar 4.5 Diagram Lingkaran Tipe Kamar Menginap.....	53
Gambar 4.6 Diagram Lingkaran Berapa Kali Menginap.....	54
Gambar 4.7 Diagram Lingkaran Fasilitas yang Digunakan.....	54
Gambar 4.8 Diagram Lingkaran Pernah Menginap Di Hotel lain.....	54
Gambar 4.9 Diagram Lingkaran Jenis Kelamin Karyawan	55
Gambar 4.10 Diagram Lingkaran Usia Karyawan	55
Gambar 4.11 Diagram Lingkaran Lama Bekerja	55
Gambar 4.12 Diagram Lingkaran Pendidikan Terakhir	56
Gambar 4.13 Diagram Lingkaran Pengalaman Bekerja	56
Gambar 4.14 Diagram Lingkaran Alasan Utama Tetap Bekerja	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 :	Kuesioner Pelanggan
Lampiran 2 :	Kuesioner Karyawan
Lampiran 3 :	Rekapitulasi Data Hasil Pengisian Kuesioner Pelanggan Hotel
Lampiran 4 :	Rekapitulasi Data Hasil Pengisian Kuesioner Karyawan Hotel



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Bisnis perhotelan di Indonesia terus berkembang dari tahun ke tahun. Hal tersebut berbanding lurus dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang mencapai lebih dari 5%, apalagi kunjungan wisatawan ke Indonesia mengalami peningkatan sebesar 16,49%, untuk tingkat hunian hotel di tahun 2010 naik sebanyak 46,67% sehingga dapat dikatakan bahwa pertumbuhan bisnis hotel di Indonesia masih bisa terus berkembang (Badan Pusat Statistik, 2010). Peluang bisnis perhotelan tersebut didasari juga dengan bertambahnya jumlah penduduk di Indonesia. Sementara untuk jumlah hotel yang ada di Indonesia masih tergantung dari pihak investor dalam mengembangkan atau membuka pembangunan hotel baru. Karena investasi ini sangat membawa dampak positif bagi penambahan jumlah tenaga kerja dan peningkatan kualitas dari sumber daya manusia yang ada selama ini.

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, peningkatan taraf hidup masyarakat, peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya kenyamanan dalam menginap di suatu hotel menyebabkan meningkatnya tuntutan masyarakat akan pelayanan hotel yang berkualitas. Di lain pihak, persaingan antar hotel dan jumlah pelanggan yang tidak stabil (tidak memenuhi target) mendorong suatu hotel untuk mampu mempertahankan pelanggan lama serta menambah pelanggan baru (Hanafie, 2011). Hal tersebut kemungkinan dikarenakan hotel belum menciptakan hubungan baik dengan pelanggannya baik secara emosional maupun secara pribadi. Untuk itu salah satu hal yang dapat dilakukan suatu hotel untuk dapat bersaing adalah dengan membangun citra hotel yang positif. Citra hotel yang positif bagi pelanggan ditimbulkan dengan adanya persepsi kualitas pelayanan yang baik dari pihak karyawan hotel. Kualitas pelayanan yang baik membuat pelanggan merasa puas sehingga timbul loyalitas pelanggan terhadap hotel.

Memahami aspek loyalitas adalah penting bagi seorang karyawan sebagai kesetiaan membantu hotel untuk meningkatkan pangsa pasar dan keuntungan

perusahaan. Untuk itu dalam menghadapi persaingan yang ketat, industri hotel bersama karyawannya perlu menciptakan strategi untuk meningkatkan kualitas layanan. Sehingga perusahaan dapat mengukur dan mengantisipasi peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

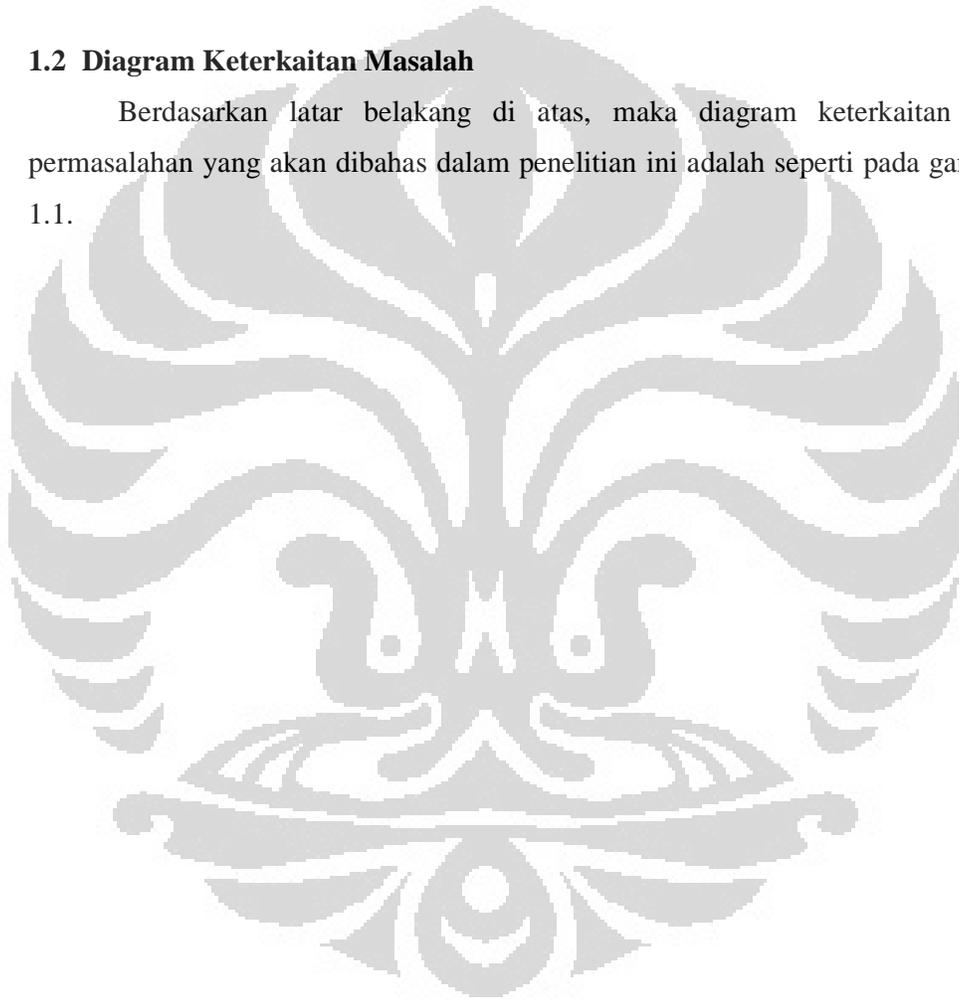
Untuk mendukung kepuasan pelanggan dan karyawan, diperlukan ikatan emosional yang kuat antara pelanggan, perusahaan dan karyawan sehingga dapat memberikan layanan yang terbaik bagi pelanggan. Ikatan emosional yang baik antara karyawan dengan perusahaan dapat terjadi apabila karyawan tersebut merasa nyaman bekerja dan mendapatkan fasilitas yang memadai dari perusahaan. Ikatan emosional yang kuat akan menimbulkan loyalitas sehingga karyawan dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya. Dengan mendapatkan pelayanan yang terbaik dari karyawan maka pelanggan juga akan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan. Pelayanan yang diberikan dengan berinteraksi langsung dengan pelanggan merupakan salah satu bentuk pelayanan yang cukup mempengaruhi loyalitas pelanggan, mengingat pelayanan tersebut adalah pelayanan yang langsung dirasakan pelanggan selama menginap di hotel tersebut, sehingga dapat membentuk kesan atau citra kualitas dari pelayanan hotel tersebut.

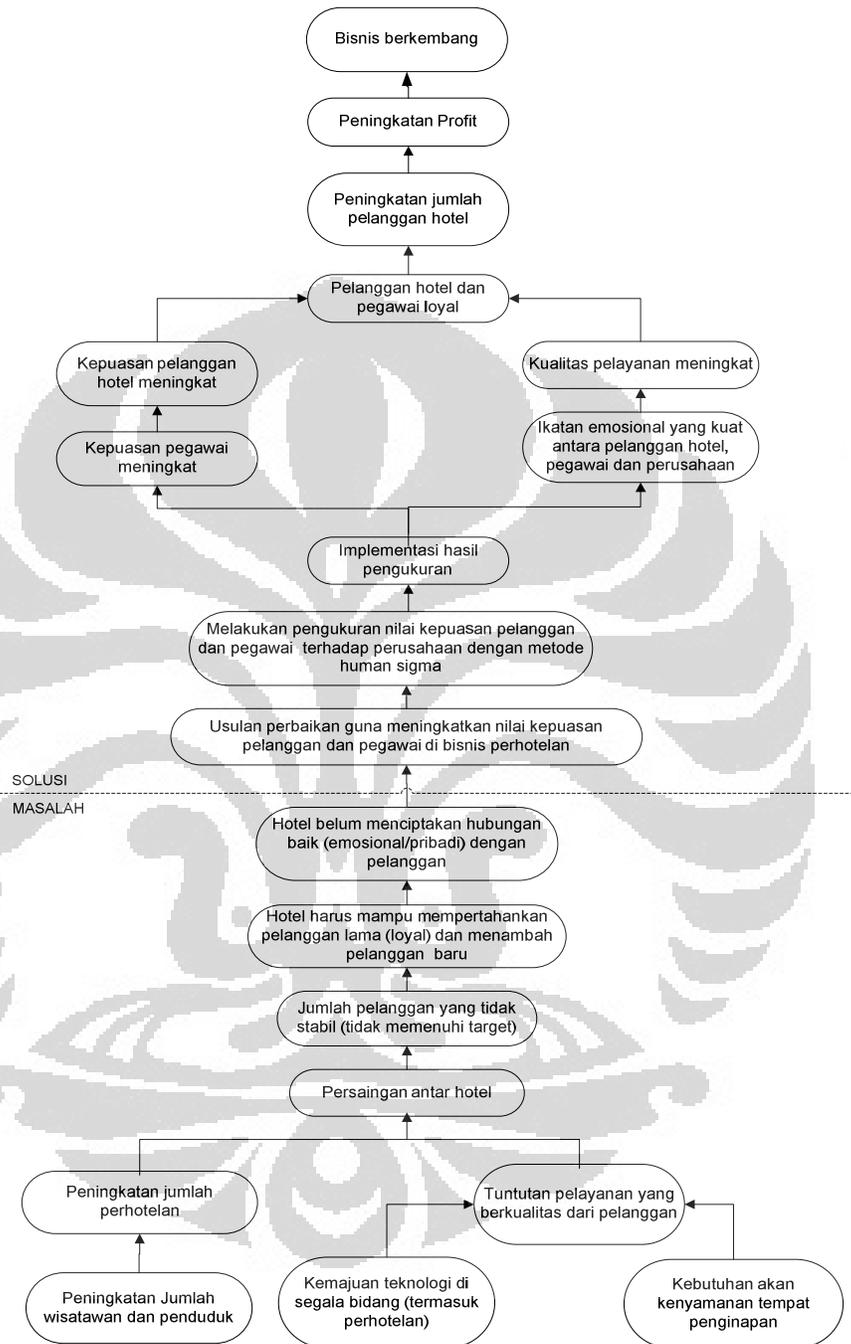
Salah satu variabel yang dapat mengukur kepuasan pelanggan dan karyawan adalah dengan metode *Human Sigma* (HS). *Human Sigma* adalah sebuah model dan pendekatan yang dikembangkan oleh John H. Fleming, Curt Coffman dan James Harter. Menurut Fleming (2007), di dalam metode *human sigma*, pelanggan yang memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaannya akan menghasilkan *share of investable assets* yang lebih tinggi dan *share of spending* yang juga lebih tinggi. Dengan metode *human sigma* dapat diukur berapa tingkat keeratn hubungan pelanggan dan karyawan sehingga akan dijadikan rancangan strategi perusahaan dalam meningkatkan jumlah pelanggan. Berdasarkan data yang ditulis Fleming dalam *Harvard Business Review* (2005), diketahui pula bahwa perusahaan yang memiliki ikatan emosional dengan karyawan dan pelanggannya telah berhasil meningkatkan kompetensi mereka dengan peningkatan sebesar 26% untuk *gross margin* dan 85% pada *sales growth*.

Berdasarkan hal-hal yang telah dijelaskan diatas, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui keeratan hubungan antara organisasi, karyawan dan pelanggan pada hotel. Hasil yang diperoleh kemudian digunakan untuk perbaikan guna meningkatkan nilai keeratan tersebut berdasarkan pada prinsip-prinsip yang terdapat pada *Human Sigma*.

1.2 Diagram Keterkaitan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka diagram keterkaitan dari permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar 1.1.





Gambar 1.1. Diagram Keterkaitan Masalah

1.3 Perumusan Permasalahan

Dari pembahasan latar belakang dan diagram keterkaitan masalah diatas, permasalahan yang akan dibahas yaitu:

- a. Menghitung nilai kepuasan pelanggan dan karyawan pada bisnis perhotelan dengan menggunakan metode *Human Sigma*.
- b. Bisnis perhotelan yang penulis ukur adalah pelanggan hotel yang menginap dan karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan hotel.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui nilai *Human Sigma* (HS), kepuasan pelanggan (CE) dan kepuasan karyawan (EE) terhadap hotel.
2. Sebagai bahan evaluasi kinerja hotel berdasarkan hasil analisis ikatan emosional, kemudian merancang dan merekomendasikan strategi untuk peningkatan manajemen hotel.

1.5 Ruang Lingkup Masalah

Penelitian yang dilakukan dibatasi pada beberapa batasan masalah agar penelitian tidak meluas dan memberikan hasil sesuai tujuan penelitian, yaitu :

1. Pengukuran yang dilakukan adalah dengan metode *Human Sigma*.
2. Nilai kepuasan pelanggan dihitung dari pelanggan hotel yang menginap dan kepuasan karyawan dihitung dari karyawan hotel yang berinteraksi langsung dengan pelanggan hotel yang menginap.

1.6 Metodologi Penelitian

Tahap-tahap yang digunakan dalam melakukan penelitian adalah:

1. Pemilihan topik penelitian
Pada tahap ini, peneliti menentukan topik penelitian yang hendak dilakukan bersama-sama dengan pembimbing skripsi.
2. Studi Literatur
Studi literatur bertujuan untuk memahami konsep dasar ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan topik penelitian. Studi literatur ini ditujukan untuk

memahami konsep-konsep dasar dalam melakukan analisis permasalahan, interpretasi dan pemilihan metode penyelesaian masalah yang tepat.

3. Perumusan masalah dan tujuan penelitian

Perumusan masalah dan tujuan penelitian dilakukan sebagai langkah awal penelitian sehingga dapat diketahui tujuan akhir yang hendak dicapai dari penelitian itu.

4. Pengumpulan data

Data-data yang dibutuhkan adalah :

- a. Mengumpulkan data karyawan dan pelanggan hotel;
- b. Penentuan calon responden dan jumlah responden yang akan diberikan kuesioner; dan
- c. Pembuatan kuesioner pelanggan dan karyawan.

5. Pengolahan Data

- a. Mengumpulkan data kuesioner pelanggan dan kuesioner karyawan;
- b. Menghitung nilai *customer engagement* (CE) persentil, *employee engagement* (EE) persentil dan nilai HS;
- c. Analisa hubungan CE dan EE terhadap karakteristik responden; dan
- d. Mengevaluasi dan mengembangkan strategi bagi perusahaan dari analisa pengaruh nilai HS terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

6. Pengambilan Kesimpulan

Pada tahap ini, peneliti membuat kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan.

1.7 Sistematika Penelitian

Penulisan dari penelitian ini dibagi menjadi lima bab yang saling berkaitan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

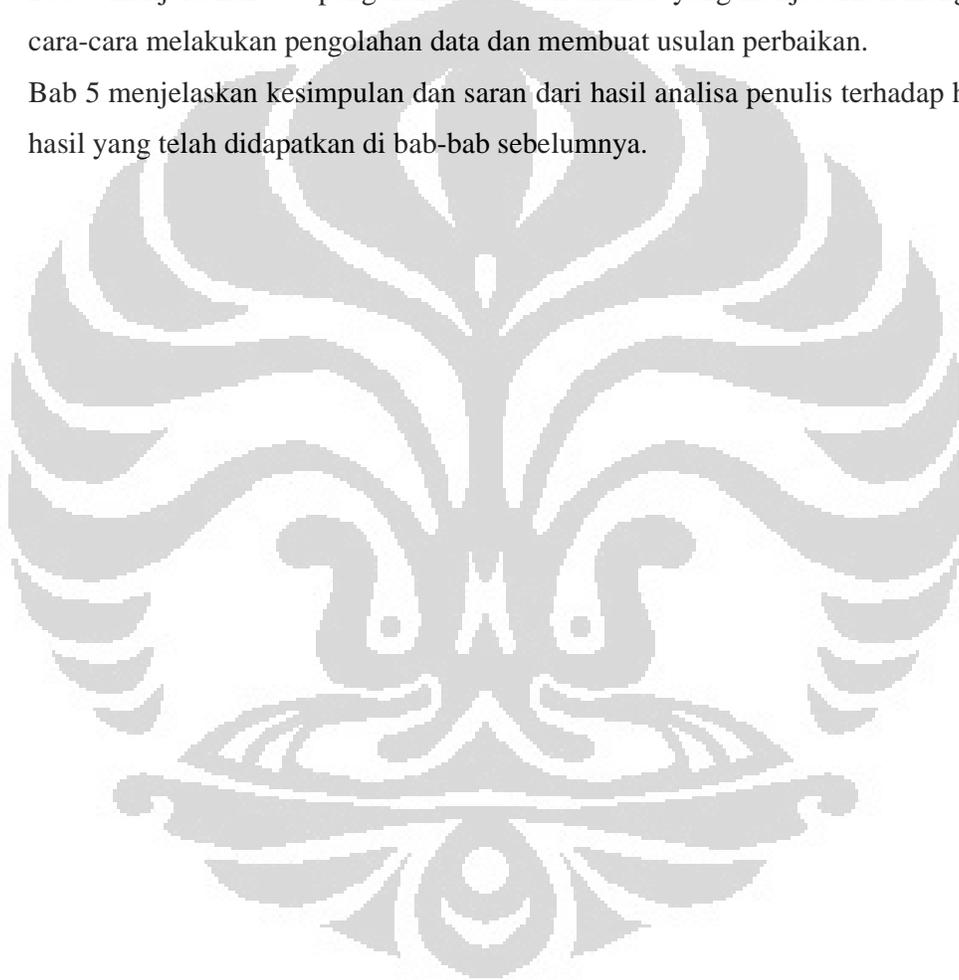
Bab 1 adalah pendahuluan yang menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan dalam memilih topik penelitian ini, dengan menguraikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai serta batasan masalah agar penelitian lebih fokus. Selain itu dijelaskan metodologi penelitian dan juga sistematika penulisan.

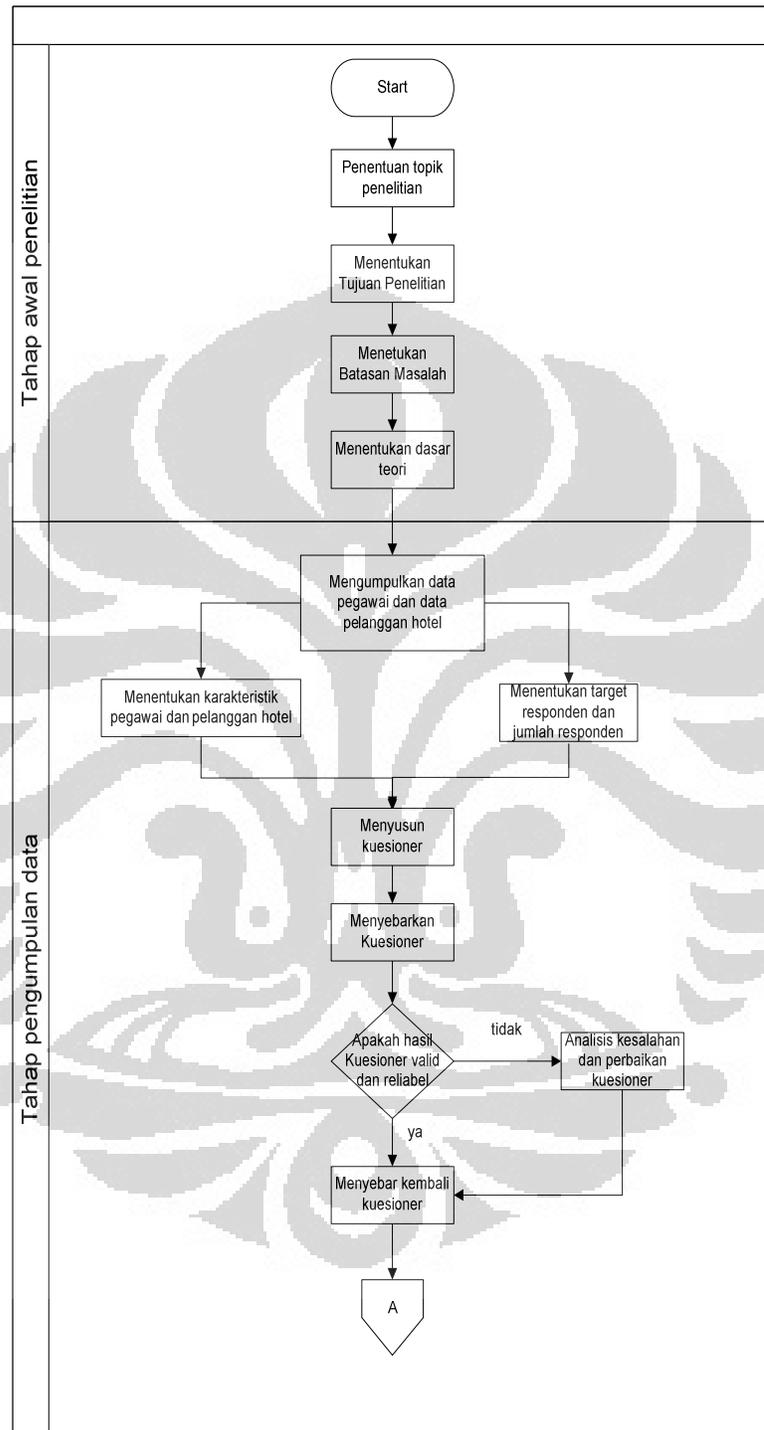
Bab 2 menjelaskan dasar teori, kuesioner dan analisa keeratan hubungan antara pelanggan, karyawan dan perusahaan dengan metode *Human Sigma*.

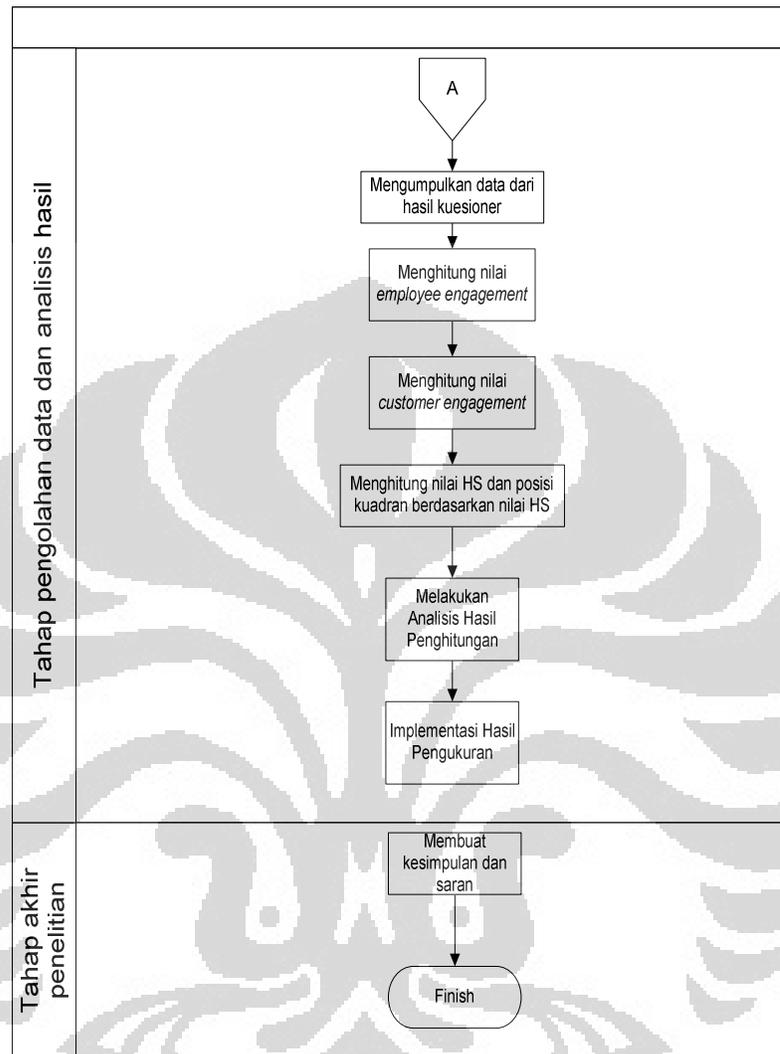
Bab 3 menjelaskan sekilas mengenai profil perusahaan, mengenai data apa saja yang dibutuhkan dan sumber-sumber untuk mendapatkan data tersebut, proses pengumpulan data, dan proses pengolahan data yang diperoleh.

Bab 4 menjelaskan bab pengolahan data dan analisis yang menjabarkan mengenai cara-cara melakukan pengolahan data dan membuat usulan perbaikan.

Bab 5 menjelaskan kesimpulan dan saran dari hasil analisa penulis terhadap hasil-hasil yang telah didapatkan di bab-bab sebelumnya.







Gambar 1.2. *Flowchart* Metodologi Penelitian

BAB II DASAR TEORI

2.1 Metode *Human Sigma*

Metode *Human Sigma* pertama kali diperkenalkan oleh John H. Fleming, C. Coffman dan James K. Harter pada 2005 sebagai sebuah model dan pendekatan disertai aturan-aturan baru untuk menilai mutu interaksi karyawan dan para pelanggan serta aspek pengelolaan dan perbaikan hubungan keduanya. Beberapa prinsip pokok penggunaan metode *Human Sigma* seperti dalam penilaian terhadap interaksi antara karyawan dan pelanggan yang sangat berbeda dengan penilaian terhadap produk manufaktur. *Human Sigma* bicara tentang emosi dan perilaku manusia namun sifatnya tidak universal. Hubungan karyawan dengan pelanggan perlu dipelihara sedemikian rupa karena ada pengaruhnya terhadap kinerja finansial. Kesehatan hubungan karyawan dan pelanggan jangka panjang menjadi sangat penting, karena itu perlu didekati secara holistik. Pendekatan mutu SDM di setiap kelompok yang terkait dengan strategi bisnis dalam bentuk pelatihan terpadu, review kinerja, kegiatan pembelajaran terprogram, dan bimbingan individual menjadi sangat strategis untuk dilakukan perusahaan (Fleming dkk, 2005).

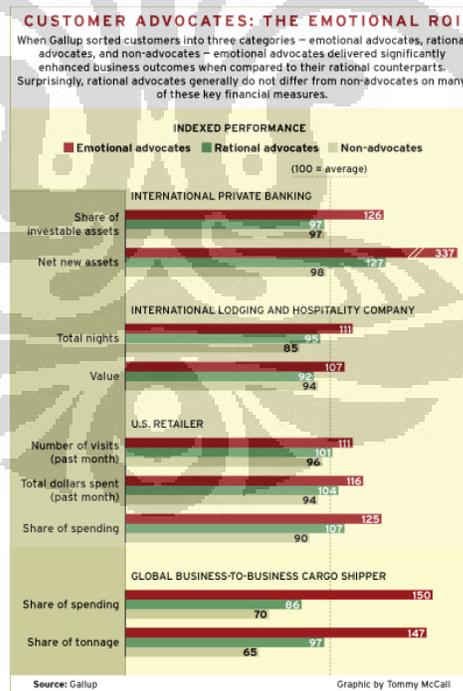
Penggunaan metode *Human Sigma* mempunyai tujuan untuk memberikan keuntungan dalam sisi keuangan dan operasional suatu perusahaan. Menurut Fleming dkk (2007), dalam menggunakan metode *Human Sigma* ditekankan 5 aturan untuk mengukur dan mengelola interaksi antara pelanggan dan karyawan:

1. Kita tidak dapat mengukur dan mengatur pengalaman pelanggan dan karyawan dalam kesatuan yang terpisah, karena di dalam “*Human System*” kedua sisi pelanggan dan karyawan saling berkaitan.
2. Penting untuk tidak atau jangan berfikir seperti seorang ekonom atau pun seorang insinyur manakala sedang melakukan pengamatan dan pengukuran interaksi. Emosi manusia terkadang dapat lebih kuat ketimbang kekuatan pikiran rasional manusia.

3. Interaksi pelanggan dan karyawan misalnya pada saat mereka bertemu harus diukur dan dikelola secara lokal karena ada banyak sekali variasi dalam hal mutu pada tingkat kelompok kerja maupun individu.
4. Memungkinkan untuk membuat pengukuran keefektivitasan pertemuan antara pelanggan dan karyawan. Pengukuran keefektivitasan ini juga memiliki hubungan yang sangat erat dengan *financial performance*.
5. Untuk memperbaiki mutu dari interaksi antara pelanggan dan karyawan, maka organisasi harus melakukan intervensi transaksional dan intervensi transformasional.

Salah satu contoh hasil penelitian pada beberapa perusahaan yang menerapkan *best practice* untuk mengelola hubungan karyawan dan pelanggan mendapatkan manfaat 26% gross margin yang lebih tinggi dan 85% pertumbuhan penjualan.

Penelitian yang dilakukan terhadap Bank Ritel di AS menunjukkan bahwa pelanggan yang puas dengan memiliki hubungan perasaan yang kuat atau puas secara emosi memiliki tingkat pemutusan yang lebih sedikit bila dibandingkan dengan pelanggan yang tidak memiliki hubungan perasaan.



Gambar 2.1. *Business Outcomes* dari *emotional advocates*, *rational advocates*, dan *non-advocates*. (Sumber : Fleming, 2007)

Dalam *Human Sigma*, kepuasan pelanggan terdiri atas 2 jenis, yaitu puas secara rasional dan puas secara emosional. Pelanggan yang puas secara emosional adalah pelanggan yang merasa sangat puas (ekstrim) terhadap produk atau jasa suatu perusahaan dan mereka memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan. Sedangkan pelanggan yang puas secara rasional adalah pelanggan yang merasa amat puas dengan produk atau jasa suatu perusahaan namun sama sekali tidak memiliki ikatan emosional dengan perusahaan mereka. Pelanggan yang puas secara emosional akan memberikan manfaat lebih kepada perusahaan dibandingkan dengan yang puas rasional, seperti membeli lebih banyak produk, frekuensi membeli yang lebih sering, tetap loyal menggunakannya, dan lain-lain.

Fleming (2007) membagi pelanggan menjadi 4 jenis berdasarkan tingkat ikatan emosionalnya terhadap perusahaan, yaitu:

1. *Fully Engaged*

Pelanggan yang memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan. Mereka bersikap amat loyal terhadap perusahaan dan merupakan/dianggap sebagai pelanggan yang paling bernilai atau menguntungkan bagi perusahaan.

2. *Engaged*

Perusahaan yang memiliki *engaged customer*, menunjukkan kondisi berpeluang bagi perusahaan. Maksudnya adalah pelanggan belum sepenuhnya terbentuk ikatan dengan perusahaan namun telah terbentuk fondasi untuk membentuk ikatan yang lebih kuat lagi.

3. *Not engaged*

Pelanggan ini, secara emosional dan perilaku cenderung netral. Mereka tidak memiliki ikatan emosional apapun dengan perusahaan manapun, mereka tidak loyal dengan satu pun perusahaan. Hubungan mereka dengan perusahaan mutlak hanya sebagai pembeli dan penjual, dan mereka cenderung tidak menggunakan kembali produk/jasa tersebut.

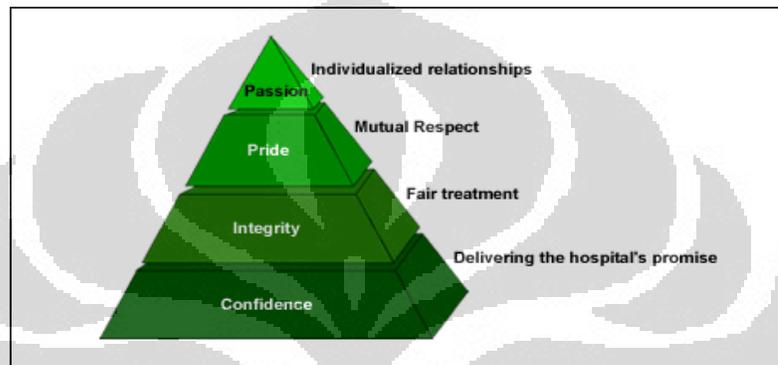
4. *Actively disengaged*

Pelanggan ini adalah pelanggan yang memiliki perasaan yang negatif terhadap perusahaan. Sebagian pelanggan seperti ini cenderung membahayakan

perusahaan karena mereka pendukung pihak pesaing perusahaan. Selain itu mereka juga dapat memberikan pengaruh buruk terhadap pelanggan.

2.1.1 Tingkatan-tingkatan Mutu Interaksi dalam *Human Sigma*

Sistem pengukuran yang terdapat di dalam buku *Human Sigma* adalah pengukuran kualitatif dengan menggunakan 4 jenjang dimensi ikatan emosional (Gambar 2.2).



Gambar 2.2. Piramida 4 Dimensi Ikatan Emosional. (Sumber : Fleming, 2007)

1. *Confidence*

Pada dimensi ikatan emosional, dimensi yang pertama dan fundamental adalah dimensi dimana level ikatan emosional yang lebih tinggi dibangun. Tapi jika *confidence* atau dalam bahasa Indonesia dapat disebut kepercayaan, tidak dapat berdiri sendiri untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dimensi ini menunjukkan tingkat kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Apakah perusahaan selalu memberikan produk atau jasa sesuai dengan apa yang dijanjikan akan menentukan tingkat kepercayaan pelanggan tersebut. Dimensi inilah yang pertama kali harus dibangun oleh perusahaan.

2. *Integrity*

3. *Pride*

Pride adalah dimensi yang menunjukkan tingkat kebanggaan pelanggan terhadap produk atau jasa suatu perusahaan, atau terhadap perusahaan itu sendiri. Pelanggan yang merasa bangga sebagai pelanggan suatu produk atau jasa bukan karena apa yang perusahaan katakan mengenai produk atau jasa mereka, tapi karena apa yang dirasakan sendiri oleh pelanggan terhadap

produk atau jasa mereka. Menunjukkan pula bentuk tampilan atau *image* dari kualitas suatu produk atau jasa suatu perusahaan dimata pelanggan.

4. *Passion*

Dimensi ini menunjukkan tingkat ketergantungan pelanggan terhadap perusahaan, seperti pelanggan merasa bahwa tidak ada satupun yang mampu memenuhi keinginan ataupun kebutuhan selain perusahaan ini. Perusahaan ini menjadi pilihan pertama dan satu-satunya bagi pelanggan dan pelanggan telah merasa bahwa perusahaan ini adalah perusahaan yang paling sempurna untuk dirinya. Jika perusahaan telah mampu menciptakan pelanggan pada dimensi ini, maka ikatan secara emosional antara pelanggan dan perusahaan telah terjalin dengan kuat atau telah terbentuk *emotional attachment*.

Pengukuran di atas adalah pengukuran hubungan antara pelanggan dengan perusahaan. Dalam penelitian selanjutnya ternyata ditemukan fakta bahwa hubungan antara karyawan dengan perusahaan juga sangat berperan dalam mencapai tujuan perusahaan misalnya keuntungan perusahaan. Oleh karenanya pada tahapan pengukuran yang kedua adalah mengukur hubungan karyawan dan perusahaan. Pengukuran kualitatif juga dilakukan dengan 4 tingkatan dimensi :

1. *Confidence*

Karyawan meyakini bahwa perusahaan ini adalah perusahaan yang mampu memberikan penghasilan karyawan untuk memenuhi kebutuhan finansial guna menutupi kebutuhan hidup.

2. *Integrity*

Karyawan merasa bahwa selain telah dipenuhinya kebutuhan finansial juga merasa bahwa perusahaan ini telah memberikan lingkungan kerja yang baik sehingga mampu memberikan semangat dan kenyamanan kerja.

3. *Pride*

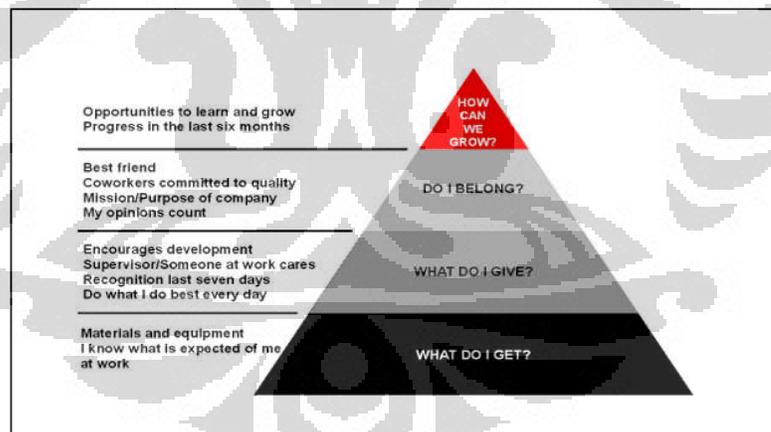
Karyawan merasa bangga pada perusahaanya dan sangat percaya perusahaan ini adalah perusahaan yang baik yang dapat menjadi tempat untuk membangun karir dan masa depan yang cerah.

4. *Passion*

Karyawan merasa bahwa perusahaan ini adalah perusahaan satu-satunya dan perusahaan terbaik yang ada untuk didirinya guna membangun karir dan masa depan hingga memasuki usia pensiun.

Dalam *Human Sigma*, istilah yang digunakan dalam 4 dimensi *Employee Engagement* yang juga digambarkan dalam bentuk piramida (Gambar 2.3) adalah sebagai berikut:

Dimensi ini menunjukkan apakah pelanggan merasa bahwa telah diperlakukan dan dilayani secara profesional oleh perusahaan. Apakah perusahaan telah berlaku secara adil kepada seluruh pelanggannya akan menentukan proses terbentuknya dimensi kedua ini, yaitu *integrity*. Terdapat 3 jenis keadilan; yaitu *distributive fairness*, yang menunjukkan bagaimana suatu produk terdistribusi; *procedural fairness*, yang meliputi proses dan sistem yang digunakan untuk menjelaskan alokasi dari produk/jasa/resources; *interactional fairness*, yaitu bagaimana seorang diperlakukan pada level individu (*individual level*). Level individu menunjukkan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pelanggan mereka secara personal.



Gambar 2.3. Piramida 4 Dimensi *Employee Engagement*. (Sumber : Fleming, 2007)

1. *What Do I Get*

Dimensi ini biasa disebut sebagai *basic need*. Kebutuhan dasar atau *basic need* merupakan landasan utama dari pembentukan ikatan emosional pegawai dengan perusahaan. Dimensi ini menunjukkan apakah pihak perusahaan menyediakan alat atau material yang diperlukan oleh karyawan dalam

menjalankan tugasnya. Selain itu, menunjukkan sejauh mana pemahaman karyawan mengenai apa yang diharapkan darinya oleh perusahaan dalam pekerjaannya.

2. *What Do I Give*

Dimensi ini disebut juga sebagai *individual contribution*. Dimensi ini menunjukkan besar kontribusi karyawan kepada perusahaan. Apakah karyawan telah memberikan hasil kerja terbaik mereka tiap harinya. Selain itu, peran atasan juga diperhitungkan pada dimensi ini, bagaimana tingkat kepedulian mereka terhadap para karyawan, seperti bentuk koreksi atau motivasi. Rekan kerja dan atasan yang selalu mendorong untuk melakukan pekerjaan terbaik dan lebih baik lagi.

3. *Do I Belong*

Dimensi ini lebih menunjukkan pada faktor lingkungan kerja atau faktor eksternal selain karyawan itu sendiri, seperti rekan kerja, atasan, sahabat, serta visi dan misi perusahaan. Apakah kesemuanya itu memberikan pengaruh positif terhadap hasil kerja karyawan yang lebih baik. Apakah karyawan merasa dianggap sebagai bagian dari kontribusi bagi perusahaan.

4. *How Can We Grow*

Dimensi ini lebih mengarah pada peran dari perusahaan terhadap kemajuan karyawannya. Ini menunjukkan sejauh mana perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk berkembang. Berkembang di sini adalah, apakah ada kesempatan bagi karyawan untuk belajar guna meningkatkan kompetensi mereka dalam bekerja. Selain itu, kesempatan apakah ada kesempatan karyawan untuk mengembangkan jenjang karir mereka. Peran serta perusahaan inilah yang akan membantu proses pembentukan dimensi ini demi tercapainya *employee engagement*.

2.1.2 Parameter-parameter kualitatif mutu interaksi dalam *Human Sigma*

A. Parameter *Employee Engagement*

Untuk pengukuran hubungan karyawan digunakan survey pertanyaan berjenjang dengan urutan sebagai berikut (Fleming, 2007):

1. Saya tahu apa yang diharapkan dari saya tentang pekerjaan ini

2. Saya memiliki segala sesuatunya untuk melakukan pekerjaan ini dengan benar
3. Dalam bekerja, saya memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap harinya
4. Dalam tujuh hari terakhir, saya mendapat pujian atas hasil kerja saya
5. Atasan saya terlihat sangat memperhatikan saya sebagai bawahan
6. Atasan dan teman-teman saya selalu mendorong saya untuk senantiasa lebih maju lagi
7. Pendapat saya selalu diperhatikan oleh atasan dan teman saya
8. Tujuan perusahaan ini sudah jelas dan membuat saya merasa dibutuhkan dalam pekerjaan ini
9. Teman-teman saya memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan
10. Saya memiliki teman-teman terbaik dalam pekerjaan
11. Dalam enam bulan terakhir ini seseorang telah menyatakan bahwa saya memiliki kemajuan yang positif dalam pekerjaan.
12. Dalam setahun belakangan ini, saya memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang

Jawaban di atas dibagi dengan skala Likert menjadi 5 tingkatan sebagai berikut :

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Netral
4. Setuju
5. Sangat setuju

B. Parameter *Customer Engagement*

Untuk pengukuran hubungan pelanggan digunakan survey pertanyaan berjenjang dengan urutan sebagai berikut (Fleming, 2007):

1. Secara keseluruhan, apakah anda puas terhadap produk?
2. Apakah anda akan senantiasa menggunakan produk ini?
3. Apakah anda akan merekomendasikan produk ini kepada orang lain?
4. Produk ini adalah produk yang dapat dipercaya

5. Produk ini adalah produk yang sesuai dengan yang dijanjikan
6. Perusahaan ini selalu mengutamakan kepuasan pelanggan
7. Produk ini selalu menjadi solusi kebutuhan saya
8. Saya sangat bangga memakai produk ini
9. Perusahaan ini selalu memperhatikan kebutuhan pelanggan
10. Produk ini adalah produk yang sempurna untuk saya
11. Saya tidak dapat membayangkan bila di dunia ini tidak ada produk ini

Seperti halnya pada *employee Engagement*, jawaban di atas juga diberikan dalam skala likert dari nilai terendah sebagai berikut :

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Netral
4. Setuju
5. Sangat setuju

C. *Human Sigma Metric*

John H. Flemings, Curt Coffman dan James Harter (2007) menyarankan sebuah metodologi pengukuran kuantitatif. Metodologi ini mereka sebut sebagai *Human Sigma Index*. Level dari nilai *Human Sigma* ditetapkan mulai dari satuan HS1 hingga HS6.

Pengukuran *Human Sigma* ini menggunakan 2 ukuran kuantitatif sebagai inputnya yaitu :

1. Ukuran kuantitatif hubungan karyawan-perusahaan (*Employee Engagement – EE*).
2. Ukuran hubungan pelanggan-perusahaan (*Customer Engagement – CE*).

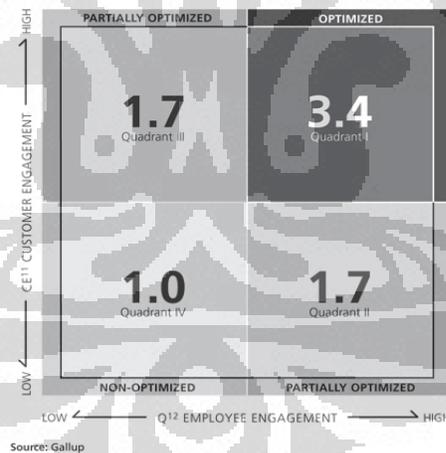
$$Human\ Sigma = (EE\ Persentil\ x\ CE\ Persentil)^{0.5} \times (Persentil\ maks./Persentil\ min)^{0.5} \quad (2.1)$$

Rumus di atas adalah untuk kasus dimana EE Persentil dan CE Persentil adalah di atas median distribusi. Sedangkan bila salah satu ada yang kurang dari median distribusi datanya maka :

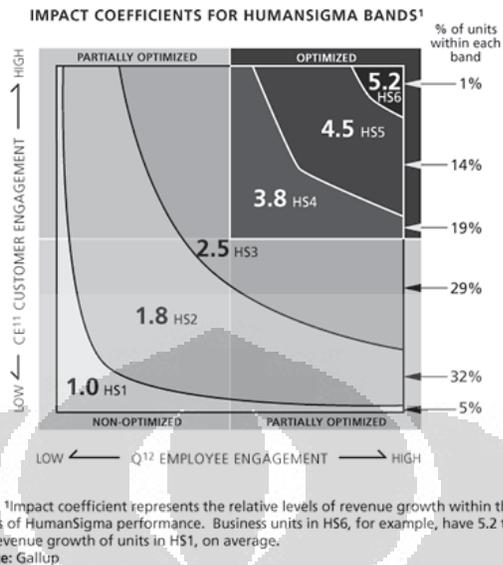
$$Human\ Sigma = ((EE\ Persentil\ x\ CE\ Persentil)/2)^{0.5} \quad (2.2)$$

Adapun prosedur perhitungan *Human Sigma Metric* :

1. Untuk setiap pertanyaan diberikan skala likert 1 hingga satuan nilai tertinggi misal 5.
2. Dari sejumlah n data yang diambil dari survey maka dihitung berapakah nilai rata-rata dari distribusi data tersebut
3. Sortir n data tersebut dari yang terkecil hingga terbesar
4. Tentukan pada urutan data apakah jatuhnya nilai rata-rata tersebut
5. Hitung persentil dengan rumus = no urut rata-ratanya dibagi n
6. Plot koordinat EE persentil dan CE persentil pada lembar HS plot dan identifikasi posisi jatuhnya koordinat pada kuadran berapa dan berapa nilai HS levelnya.
7. Tentukan yang mana dari 2 rumus yang akan dipakai dengan membandingkan apakah nilai CE dan EE ada diatas median atau salah satu dari keduanya dibawah atau sama dengan median
8. Hitung *Human Sigma Index* seperti rumus di atas.



Gambar 2.4. *Human Sigma Level Plot*. (Sumber : Fleming, 2007)



Gambar 2.5. *Human Sigma* Level Plot. (Sumber : Fleming, 2007)

Secara umum kuadran dalam *Human Sigma* dibagi atas 2 tipe, yang dibagi menjadi 4 kuadran dan 6 kuadran. Penempatan posisi dalam kuadran tersebut sama-sama berdasarkan pada nilai dari *Human Sigma* indexnya. Pembagian empat kuadran dibagi menjadi daerah optimal, tidak optimal dan optimal sebagian (2). Optimal sebagian terdapat 2 jenis, yaitu EE optimal dan CE tidak, dan sebaliknya. Sedangkan 6 kuadran dibagi menjadi daerah HS1 sampai HS6.

Masing-masing kuadran memiliki koefisien yang menunjukkan tingkat keuangan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai *Human Sigma* maka makin tinggi pula koefisien keuangan perusahaan, yang menunjukkan semakin baik kondisi keuangan mereka.

2.2 Perbedaan Karakteristik *Human Sigma*, *Six Sigma*, *Servqual* dan *Balance Scorecard*

Tabel 2.1 Karakteristik *Human Sigma*, *Six Sigma*, *Servqual* dan *Balance Scorecard*

No	Karakteristik	Metode Pengukuran			
		Six Sigma	Balance Scorecard	Servqual	Human Sigma
1	Definisi	Alat pengukuran kualitas untuk menyelesaikan masalah, mengidentifikasi, analisis, dan mengeliminasi sumber variasi dalam sebuah proses	Suatu sistem manajemen yang menerjemahkan strategi dan misi perusahaan ke dalam sasaran dan tolak ukur yang spesifik	Metode yang digunakan untuk mengukur kualitas layanan, antara persepsi konsumen terhadap layanan yang telah diterima dengan harapan terhadap layanan yang akan diterima	Model dan pendekatan yang dikembangkan untuk menggambarkan pola interaksi pelanggan dan karyawan dan mengukur keefektivasannya dengan indikator pengukuran
2	Penemu	Dr. Mikel Hary dan Richard Schroeder	Kaplan dan Norton	Zeithaml, Parasuraman & Berry	John H. Flemings dan Jim Asplund
3	Metode	Menggunakan fase DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control)	1. Perspektif pelanggan 2. Perspektif keuangan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Menggunakan empat dimensi kualitas yaitu reliabilitas, daya tanggap, jaminan, empati dan bukti fisik.	Menggunakan nilai <i>customer engagement</i> dan <i>employee engagement</i> untuk mengetahui nilai <i>human sigma score</i>
4	Tujuan Akhir	Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara menghilangkan cacat produksi, memangkas waktu pembuatan produk, memangkas biaya produksi	Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan dalam empat perspektif	Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara mengukur celah (<i>gap</i>) yang ada di antara persepsi pelanggan dan ekspektasi pelanggan terhadap suatu perusahaan jasa	Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan karyawan sampai ke tingkatan emosional yang paling tinggi (<i>fully engaged</i>) sehingga memberikan keuntungan dari sisi keuangan dan operasional perusahaan

Dari Tabel 2.1 diatas dapat dilihat karakteristik dari *Human Sigma* dibandingkan dengan metode pengukuran kualitas yang lain seperti *Six Sigma*, *Balance Scorecard* dan *Servqual*. Dari karakteristik tersebut metode *Human Sigma* memiliki kelebihan sebagai berikut :

- 1 Satu-satunya metode yang dapat mengukur kepuasan pelanggan dan karyawan sekaligus.
- 2 Dengan menggunakan metode human sigma, perusahaan dapat menerapkan strategi sesuai dengan nilai *Human Sigma* yang didapat untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.
- 3 Berdasarkan data penelitian pada metode *Human Sigma* yang telah dilakukan terhadap pengalaman langsung di ratusan perusahaan dan ribuan sampel hubungan pelanggan dan karyawan dan terbukti mendapatkan manfaat 26% gross margin yang lebih tinggi dan 85% pertumbuhan penjualan (Fleming dkk, 2005).

2.3 Skala Likert

Penggunaan skala *likert* amat banyak dalam berbagai penelitian yang dilakukan untuk mencari dan mengukur perilaku, kepuasan, dan perilaku konsumen. Skala ini mudah dimengerti oleh responden dalam memberikan penilaian terhadap suatu variabel. Dalam banyak aplikasi, skala *likert* sering kali digunakan sebagai skala interval karena menggunakan rata-rata penilaian (*mean*).

2.4 Sampling

Menurut Sugianto (2001), ada kalanya kita tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi dikarenakan berbagai keterbatasan (misalnya jumlah populasi yang sangat banyak dan waktu yang terbatas), jadi kita tidak bisa melakukan studi populasi. Mau tidak mau kita harus mengambil sebagian daripada seluruh anggota populasi tersebut. Maka sebagian subjek penelitian yang kita teliti kemudian kita sebut sebagai sampel, sedangkan cara-cara bagaimana mengambil sampel dari populasi penelitian disebut dengan sampling.

2.4.1 Langkah-langkah dalam sampling

Hertono (1977) mengatakan, langkah-langkah yang sebaiknya dilalui dalam melakukan sampling adalah sebagai berikut :

1. Menentukan populasi

Populasi adalah jumlah total kasus yang saling memiliki kesamaan spesifikasi disain.

2. Menentukan *sampling frame*

Yaitu daftar unit *sampling* yang akan dijadikan sumber informasi dalam *survey* yang akan dilakukan, seperti area geografis, institusi, individu dan lainnya.

3. Memilih prosedur sampling yang akan dilakukan.

4. Menentukan ukuran sampel.

5. Memilih elemen dalam sampel.

6. Mengumpulkan data dari sampel yang telah dipilih.

2.4.2 Klasifikasi Metode Sampling

Metode sampling dibagi menjadi 2, yaitu *probability samples* (sampel acak) dan *non propabability samples* (sampel tak acak). Nasution (2003) kemudian membagi masing-masing metode sampling menjadi beberapa bagian (pembagian secara singkat dapat dilihat pada Gambar 2.5), yaitu:

1. *Probability Samples* (Sampel Acak)

Adalah teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik ini meliputi:

- *Simple Random Sampling*

Suatu sampel dikatakan random jika setiap unsur atau anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Cara ini digunakan bila anggota populasi dianggap homogen. Dalam sampling acak sederhana yaitu dengan metode undian atau dengan menggunakan tabel bilangan random.

- *Proportionated Stratified Random Sampling*

Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

- *Disproportionated Stratified Random Sampling*

Teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel, bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional. Teknik ini juga digunakan bila proporsi subkategori atau stratanya tidak didasarkan pada proporsi yang sebenarnya dalam populasi, tetapi lebih didasarkan pada pertimbangan analitis. Hal ini dilakukan karena sub-kategori tertentu terlampaui sedikit.

- *Cluster Sampling*

Teknik sampel ini digunakan untuk menentukan sampel bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misal penduduk dari suatu negara, propinsi, atau kabupaten. Perbedaan metode ini dengan sampel acak stratifikasi adalah ada pada pengambilan sampelnya. Pada sampling acak stratifikasi, sampel dipilih pada seluruh strata, sedangkan pada cluster sampling sampel hanya diambil pada salah satu strata saja.

- *Sampling Bertahap*

Sampel bertahap merupakan kombinasi-kombinasi dari sampel-sampel yang ada. Artinya penggunaan teknik sampel dilakukan bertahap dengan menggunakan beberapa teknik sampel yang ada.

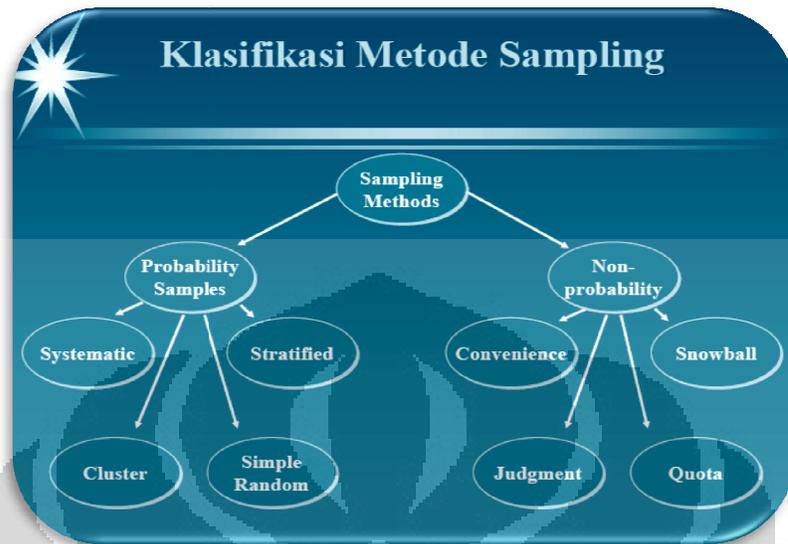
2. *Non Probability Samples* (Sampel Tak Acak)

Non probability sampling adalah teknik penarikan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi:

- *Sampling Sistematis* adalah teknik untuk menentukan sampel berdasarkan urutan sari anggota populasi yang telah diberi nomor urut. Misalnya anggota populasi yang terdiri dari 100 orang, pengambilan sampel dapat dilakukan dengan nomor ganjil saja, genap saja, atau kelipatan dari bilangan tertentu, misalnya kelipatan dari 5.
- *Sampling Kuota* adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang digunakan. Contoh, dalam melakukan penelitian karyawan golongan 2, penelitian

dilakukan secara kelompok. Setelah jumlah sampel ditentukan 100, dan jumlah anggota peneliti 5 orang, maka setiap peneliti dapat memilih sampel secara bebas sesuai dengan karakteristik yang ditentukan (golongan 2) sebanyak 20 orang.

- *Sampling Aksidental* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.
- *Sampling Purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Misalnya: akan melakukan penelitian tentang disiplin karyawan, maka sampel yang dipilih adalah orang yang ahli dalam bidang kepegawaian saja.
- *Sampling Jenuh* adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang.
- *Snowball Sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian sampel disuruh memilih teman-temannya untuk dijadikan sampel. Begitu seterusnya, sehingga jumlah sampel semakin banyak.



Gambar 2.6. Klasifikasi Metode Sampling

2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

2.5.1 Uji Validitas Kuesioner

Dalam penelitian, baik berbentuk kualitatif maupun kuantitatif, kriteria utama yang harus diperhatikan adalah *valid*, *reliabel*, dan *objektif*. Validitas adalah derajat ketepatan antara data yang terdapat di lapangan dan data yang dilaporkan oleh peneliti. Kalau dalam objek penelitian terdapat warna merah, peneliti akan melaporkan warna merah. Bila peneliti membuat laporan yang tidak sesuai dengan apa yang terjadi pada objek, data tersebut dapat dinyatakan tidak valid (Uyanto, 2006).

Terdapat dua macam validitas penelitian, yaitu validitas internal dan validitas eksternal. Validitas internal berkenaan dengan derajat akurasi antardesain penelitian dan hasil yang dicapai. Kalau desain penelitian dirancang untuk meneliti etos kerja pegawai, data yang diperoleh seharusnya adalah data yang akurat tentang etos kerja pegawai. Penelitian menjadi tidak valid jika yang ditemukan adalah motivasi kerja pegawai. Validitas eksternal berkenaan dengan derajat akurasi, dapat atau tidaknya hasil penelitian digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi tempat sampel tersebut diambil. Bila sampel penelitian representatif, instrumen penelitian valid dan reliabel, cara mengumpulkan dan

menganalisis data benar, penelitian akan memiliki validitas eksternal yang tinggi (Walpole, 2007).

Salah satu cara untuk menguji validitas sebuah data yang didapat menggunakan kuesioner, adalah dengan menggunakan SPSS dan menggunakan fungsi correlations. Jika nilai probabilitas total rata-rata untuk tiap nomor adalah kurang dari 0.05 sig.(2-tailed) < dari alfa) maka pertanyaan pada nomor tersebut dapat dikatakan **valid** (Walpole, 2007).

2.5.2 Uji Reliabilitas Kuesioner

Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dianggap valid. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama maka alat ukur tersebut reliabel. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur untuk mengukur gejala yang sama (Uyanto, 2006). Dalam penelitian kuantitatif, untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel, yang diuji validitas dan reliabilitasnya adalah instrumen penelitian, sedangkan dalam penelitian kualitatif yang diuji adalah datanya. Oleh karena itu, Stainback (1988) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif lebih menekankan pada aspek reliabilitas, sedangkan penelitian kualitatif lebih pada aspek validitas.

Salah satu cara untuk menguji reliabilitas suatu kuesioner adalah dengan menggunakan SPSS dengan menggunakan fungsi analisis *reliability* (menu>analyze>scale>reliability analysis). Data yang digunakan adalah rata-rata tiap nomor dan total. Dari fungsi tersebut akan keluar angka *cronbach*, jika nilainya lebih besar dari 0,06 maka hasil data dari kuesioner tersebut dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik atau dengan kata lain dapat dipercaya (Uyanto, 2006).

2.6 Analisis Crosstabs

Analisis tabel silang (*crosstabs*) merupakan salah satu analisis korelasional yang digunakan untuk melihat hubungan antar variable (minimal 2 variabel) (Uyanto, 2006). Tabel 1 dan Tabel 2 berikut ini menyajikan beberapa statistika

untuk analisis korelasional. Uji ini digunakan untuk menguji apakah ada hubungan antara dua peubah kategorik (data kualitatif). Pada uji ini digunakan tabel kontingensi dengan banyak baris r dan banyak kolom c (tabel kontingensi r x c). Pengujian hipotesis yang dilakukan adalah :

- H_0 : tidak ada hubungan antara baris dan kolom
- H_1 : ada hubungan antara baris dan kolom

Statistik Ujinya adalah :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

(2-3)

Keterangan O_{ji} : frekuensi observasi pada baris ke-I dan kolom ke-j

$$e_{ij} = \frac{(r_i \times c_j)}{n}$$

(2-4)

e_{ij} : frekuensi harapan pada baris ke-i dan kolom ke-j

n : banyaknya seluruh observasi

Dasar pengambilan keputusan :

- a. Berdasarkan perbandingan Chi-Square Uji dan tabel
 - Jika Chi-Square hitung < Chi-Square tabel, maka H_0 tidak ditolak
 - Jika Chi-Square hitung > Chi-Square tabel, maka H_0 ditolak
- b. Berdasarkan probabilitas
 - Jika probabilitas > α maka H_0 tidak ditolak
 - Jika probabilitas < α maka H_0 ditolak

2.7 Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan antarfunksional yang

membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Fokus manajemen strategis terletak pada mengintegrasikan manajemen pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, dan system informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Manajemen strategis dianggap penting bagi perusahaan karena manajemen strategis memungkinkan perusahaan mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah. Sesuai survey terhadap pemilik bisnis di Amerika Serikat menemukan bahwa 60% di antaranya telah memiliki perencanaan strategis dan 89% dari mereka menemukan bahwa rencana-rencana efektif. Mereka mengatakan perencanaan strategis member mereka sasaran terinci dan member visi yang satu pada para staf mereka. Meskipun sejumlah analisis manajemen menyebutkan perencanaan strategis itu tidak diperlukan, ada banyak analisis lain yang menekankan pentingnya perencanaan strategis .

Proses-proses formulasi strategi terdiri dari :

1. Analisis Awal, meliputi analisis data eksternal dan internal
2. Tahap *Input*, meliputi pembuatan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*).
3. Tahap Penyesuaian (*Matching Stage*), meliputi pembuatan IE (*Internal-External*) dan matriks SWOT (*Strength-Weakness-Opportunities-Threats*).
4. Tahap Keputusan (*The Decision Stage*), meliputi pembuatan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

2.7.1 Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks *Internal factor Evaluation* atau matriks IFE adalah alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama suatu organisasi atau perusahaan. Data yang diperoleh dari informasi aspek internal dapat digali dari beberapa pendekatan yang mencakup aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi/operasi.

Aspek internal tersebut, seperti kekuatan dan kelemahan perusahaan dijabarkan tiap pointnya lalu diberikan rating dan bobot. Bobotnya dari nilai 0-1,

dan jumlah keseluruhan bobotnya adalah 1. Bobot di sini menyatakan tingkat kepentingan atau pengaruh dari tiap faktor bagi perusahaan. Sedangkan rating adalah daya tanggap perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut. Rating yang diberikan mulai dari 1 sampai 4, semakin besar ratingnya makin baik pula daya tanggap perusahaan terhadap faktor tersebut. Nilai IFE minimal 1 dan maksimal 4, dengan rata-rata 2,5. Jika dibawah 2,5 dianggap rendah, dan jika di atas 2,5 berarti tinggi.

2.7.2 External Factor Evaluation (EFE)

Matrik *External Factor Evaluation* atau matriks EFE adalah matriks yang digunakan ahli strategi untuk meringkas dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan atau organisasi/instansi. Menurut Umar (2001), data eksternal yang diperoleh dari pengamatan atau informasi lingkungan eksternal dapat dilakukan dengan pendekatan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada. Faktor eksternal merupakan hal yang penting karena berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap perusahaan atau organisasi.

Aspek eksternal yang digunakan adalah peluang dan ancaman, seperti halnya analisis SWOT. Penilaian untuk mendapatkan nilai EFE sama seperti IFE, menggunakan rating dan bobot juga.

2.7.3 Penentuan Prioritas/Bobot

Penentuan prioritas atau pembobotan dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Model AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, dapat memecahkan masalah yang kompleks dimana aspek atau kriteria yang diambil cukup banyak (Kadarsyah, 1998). Pada prakteknya, perhitungan bobot dilakukan dengan tiga langkah, yaitu perhitungan matriks, *Consistency Index* (CI) dan *Consistency Ratio* (CR).

a. Perhitungan Matriks

Pada dasarnya model matematis pada model AHP dilakukan dengan menggunakan suatu matriks. Sebagai contoh dalam sebuah dalam suatu sub

sistem operasi terdapat n elemen operasi, yaitu : A_1, A_2, \dots, A_n , maka perbandingan berpasangan elemen -elemen operasi tersebut membentuk matriks perbandingan. Perbandingan berpasangan dimulai dari tingkat hierarki paling tinggi, dimana suatu kriteria digunakan sebagai dasar pembuatan perbandingan.

	A_1	A_2	A_n
A_1	a_{11}	a_{12}	a_{1n}
A_2	a_{21}	a_{22}	a_{2n}
.....
A_n	a_{n1}	a_{n2}	a_{nn}

Gambar 2.7. Matriks Perbandingan Berpasangan

Matrik $A_n \times n$ merupakan resipokal dan diasumsikan terdapat n elemen, yaitu: W_1, W_2, \dots, W_n yang dimulai secara perbandingan. Nilai (*judgement*) perbandingan berpasangan antara (W_i, W_j) dapat dipresentasikan sebagai berikut:

$$W_i/W_j = a_{(i,j)} ; i, j = 1, 2, \dots, n.$$

Dalam hal ini matriks perbandingan antara matriks A dengan unsur-unsurnya adalah $a_{(i,j)}$ dengan $i, j = 1, 2, \dots, n$.

Unsur-unsur matriks tersebut diperoleh dengan membandingkan suatu elemen operasi terhadap elemen operasi lain untuk tingkat hierarki yang sama. Misalnya unsur adalah perbandingan kepentingan elemen operasional a_1 dengan a_1 itu sendiri, sehingga dengan sendirinya nilai unsur a_{11} adalah sama dengan 1. Dengan cara yang sama maka diperoleh semua unsur dengan diagonal matriks perbandingan adalah 1. Nilai unsur a_{12} adalah perbandingan antara kepentingan elemen operasional a_1 dengan a_2 , sedangkan besarnya a_{21} adalah $1/a_{12}$, yang menyatakan tingkat intensitas kepentingan elemen operasi a_2 terhadap a_1 . Bila vektor pembobotan elemen operasi A_1, A_2, \dots, A_n tersebut dinyatakan sebagai vektor $W = (W_1, W_2, \dots, W_n)$ maka nilai intensitas

kepentingan nilai operasi A_1 dibandingkan A_2 dapat pula dinyatakan sebagai perbandingan bobot elemen operasi A_1 terhadap A_2 , yaitu W_1/W_2 yang sama dengan a_{12} sehingga matriks perbandingan dapat pula dinyatakan sebagai berikut :

	A_1	A_2	A_n
A_1	W_1/W_1	W_1/W_2	W_1/W_n
A_2	W_2/W_1	W_2/W_2	W_2/W_n
.....
A_n	W_n/W_1	W_n/W_2	W_n/W_n

Gambar 2.8. Matriks Perbandingan Preferensi

Nilai-nilai W_i/W_j dengan nilai i dan j dijajagi dari partisipan, yaitu orang-orang yang berkompeten dalam permasalahan yang di analisis. Jika matriks tersebut dikalikan dengan vektor kolom $W = (W_1, W_2, \dots, W_n)$, maka diperoleh hubungan :

$$AW = nW \dots \dots \dots (1)$$

Bila matriks A diketahui dan ingin diperoleh nilai W , maka dapat diselesaikan dengan persamaan berikut:

$$[A-nI] W = 0 \dots \dots \dots (2)$$

Dimana I adalah matriks identitas.

Persamaan (2) tersebut dapat bernilai $\neq 0$ jika dan hanya jika n merupakan *eigen value* dari A dan W adalah *eigen vector*-nya setelah *eigen value* matriks perbandingan A tersebut diperoleh, misalnya $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n$, dan berdasar matriks A yang memiliki keunikan yaitu $a_{ij} = 1$ dengan $i = 1, 2, \dots, n$, maka:

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i = n \dots \dots \dots (3)$$

Disini semua *eigen value* bernilai nol, kecuali hanya *eigen value maximum*. Kemudian jika nilai yang diperleh adalah konsisten, maka akan

diperoleh *eigen value maximum* dari A yang bernilai n. Untuk mendapatkan W, maka dapat dilakukan dengan mensubstitusikan harga *eigen value maximum* pada persamaan berikut:

$$AW = \lambda \text{ maks } W$$

Untuk selanjutnya persamaan (2) dapat diubah kedalam bentuk:

$$[A - \lambda \text{ maks } I] W = 0 \dots \dots \dots (4)$$

Untuk memperoleh harga 0, maka:

$$A - \lambda \text{ maks } I = 0 \dots \dots \dots (5)$$

Berdasarkan persamaan (5) maka dapat diperoleh harga λ maks. Dengan memasukkan harga λ maks ke persamaan (4) dan ditambah dengan persamaan $\sum_{i=1}^n w_i^2 = 1$, maka akan diperoleh bobot masing-masing elemen operasi (W_i , dengan $i = 1, 2, \dots, n$) yang merupakan *eigen vector* yang bersesuaian dengan *eigen value maximum* (Kadarsyah, 1998).

b. Perhitungan *Consistency Index* (CI) dan *Consistency Ratio* (CR)

Consistency Index (CI) merupakan tingkat konsistensi seseorang didalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen didalam masalah. Rumus CI adalah sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - N}{N - 1} \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

λ_{\max} : Nilai maksimum dari nilai *eigen* matriks yang bersangkutan

n : Jumlah elemen yang dibandingkan

Nilai CI tidak akan berarti jika tidak terdapat patokan untuk menyatakan apakah CI menunjukkan suatu matriks yang konsisten. Saaty (2003) berpendapat bahwa suatu matriks yang dihasilkan dari perbandingan yang

dilakukan secara acak merupakan suatu matriks yang mutlak tidak konsisten yang disebut *Random Index* (RI).

Dengan membandingkan CI dan RI maka diperoleh patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matriks yang disebut *Consistency Ratio* (CR), yang dinyatakan dalam rumus sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI} \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

RI : *Random Index*

Untuk model AHP matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio inkonsistensi $\leq 0,1$. Jika tidak, berarti penilaian yang telah diperbuat mungkin dilakukan secara random dan perlu di revisi (Kadarsyah, 1998).

2.7.4 Analisis SWOT

Strategi merupakan cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. Strategi bisnis dapat termasuk perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, likuidasi dan usaha patungan. Untuk menganalisis suatu kegiatan dalam satu organisasi agar tercapai tujuan, perlu menggunakan suatu analisis yang dikenal dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Instrumen analisis SWOT sangat banyak digunakan karena dapat membantu pimpinan / CEO dalam merumuskan masalah, menentukan sasaran secara terukur dan dapat diuji sesuai kondisi lingkungan organisasi baik secara internal maupun eksternal. Setiap organisasi pasti mempunyai empat unsur tersebut di atas sehingga perlu dikenali memerlukan kehati-hatian dalam pengelolaannya.

1. *Strength* (kekuatan) merupakan faktor penentu yang dapat mempengaruhi secara internal maupun secara eksternal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. *Weakness* (kelemahan) adalah suatu faktor yang perlu dicermati dalam menyusun program agar tujuan yang telah ditetapkan tidak terlalu jauh menyimpang dari sasaran yang diharapkan.
3. *Opportunities* (peluang) adalah unsur yang sangat strategis untuk dikaji secara mendalam agar semua komponen organisasi dapat memanfaatkan setiap kesempatan dalam rangka meningkatkan hasil dan pencapaian tujuan organisasi.
4. *Threats* (ancaman) adalah faktor yang dapat mempengaruhi jalannya organisasi sehingga setiap saat perlu diwaspadai agar organisasi tetap utuh.

Matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* atau dikenal dengan matrik TOWS adalah alat pencocokan yang penting dalam melakukan pengembangan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi tersebut adalah :

1. Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*) yaitu ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang
2. Strategi W-O (*Weaknesses-Opportunities*) yaitu strategi yang bertujuan memperbaiki atau meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
3. Strategi S-T (*Strengths-Threats*) yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
4. Strategi W-T (*Weaknesses-Threats*) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan eksternal.

TOWS Strategic Alternatives Matrix		
	External Opportunities (O) 1. 2. 3. 4.	External Threats (T) 1. 2. 3. 4.
Internal Strengths (S) 1. 2. 3. 4.	<p>SO <i>"Maxi-Maxi" Strategy</i></p> <p>Strategies that use strengths to maximize opportunities.</p>	<p>ST <i>"Maxi-Mini" Strategy</i></p> <p>Strategies that use strengths to minimize threats.</p>
Internal Weaknesses (W) 1. 2. 3. 4.	<p>WO <i>"Mini-Maxi" Strategy</i></p> <p>Strategies that minimize weaknesses by taking advantage of opportunities.</p>	<p>WT <i>"Mini-Mini" Strategy</i></p> <p>Strategies that minimize weaknesses and avoid threats.</p>

Gambar 2.9. Matriks TOWS

BAB III

PENGUMPULAN DATA

3.1 Sekilas Pandang Hotel X

3.1.1 Sejarah Singkat

Hotel X adalah hotel yang bersejarah yang terletak di depan Istana Kepresidenan Bogor dan bersebelahan dengan Balai Kota Bogor di Jalan H. Juanda No.8, Bogor ini dibangun pada area 8.227 m². Hotel X terdiri dari empat bagian utama, pertama adalah bagian depan yang bernama gedung *Heritage*, yang merupakan bangunan dua lantai yang bersejarah yang telah direnovasi. Bagian kedua dan ketiga adalah sayap kiri dan sayap kanan, yang masing-masing memiliki dua dan empat lantai. Bagian keempat adalah bagian belakang dengan lima lantai, dilengkapi dengan satu *lift* pelayanan dan dua *lift* tamu.

Selama pemerintahan Belanda (VOC) pada abad ke-17, Bogor bernama *Buitenzorg* yang berarti “kota untuk istirahat” atau “kota tanpa formalitas”. Istana Bogor (Belanda menyebutnya dengan *Buiten Alle Zorgen*) merupakan tempat yang digunakan Jenderal VOC untuk beristirahat. Pada tahun 1908, Bogor dijadikan sebagai pusat pemerintahan dan tempat hunian *Governour* Jenderal. Hal tersebut dikarenakan selain memiliki pemandangan yang indah dan udara yang sejuk, Bogor juga dijadikan sebagai perkebunan dan pusat penelitian tumbuhan tropis.

Menurut sejarah, Hotel X dibangun pada tahun 1856 dengan nama Bellevue – Dibbets Hotel, hal tersebut membedakannya sebagai hotel untuk kalangan elit dan istana. Hotel ini merupakan milik seorang Belanda yang masih memiliki hubungan keluarga dengan Gubernur Jenderal Hindia Belanda. Pada masa itu hotel ini selain berfungsi sebagai tempat untuk beristirahat dan tempat tinggal, juga sebagai tempat pertemuan bagi pengusaha pertanian, administrator dan staf pemerintahan.

Selama era Jepang (1942 - 1945), Hotel X yang memiliki 54 kamar dijadikan sebagai markas *Kempetei* (Polisi Militer). Pada tahun 1948 – setelah

hari kemerdekaan Indonesia – nama hotel diubah menjadi Hotel X, sesuai dengan lokasinya yaitu di kaki Gunung Salak.

Dengan pesatnya pertumbuhan Bogor sebagai kota konferensi, rapat, seminar, pendidikan, pariwisata, dan penelitian tumbuhan tropis, Bogor menjadi daya tarik yang potensial, baik untuk pengunjung domestik maupun internasional. Setiap tahun jumlah pengunjung dan tamu pemerintah terus meningkat, sehingga Bogor memerlukan infrastruktur yang sesuai dan bertaraf internasional. Untuk mengakomodasi semua persyaratan, Hotel X direnovasi dan dilakukan pembangunan kembali. Namun pada 2 September 1991, dalam rangka membangun diri sebagai hotel berbintang, Hotel X menghentikan sementara kegiatan operasionalnya.

Pada 11 September 1998, Hotel X diubah namanya menjadi Hotel X sebagai hotel yang telah memiliki standar internasional. Kemudian hotel ini di buka kembali secara bertahap, yaitu dimulai dengan menyediakan 32 kamar yang terdiri dari 2 kamar *Colonial Presidential Suite*, 4 kamar *Colonial Super Executive*, 8 kamar *Colonial Executive Heritage*, dan 18 kamar *Superior*. Fasilitas pendukung lain yang tersedia adalah *Kanari Café*, *Rafflesia Lounge*, *Istana Ballroom*, *Galuh Meeting Room*, dan *Shopping Arcade* (mis. *Business Center*, *Gift and Art Shop*, *Boutique*, *Florist*, dan *Drugstore*).

Pembangunan dan pengoperasian Hotel X bersamaan dengan terjadinya krisis moneter besar-besaran di Indonesia. Namun krisis tersebut tidak mempengaruhi manajemen hotel untuk terus mengembangkan dan mempertahankan eksistensi Hotel X.

Pada 1 April 1999, dari 40 kamar yang dibuka ditambahkan dengan 32-72 kamar, seiring dengan pertumbuhan kegiatan usaha di Bogor. Pada 1999, fasilitas tambahan hotel yang ditambahkan yaitu *Kinanti Music Café* dengan kapasitas 300 kursi, *Rudy Salon*, *Batu Tulis* dan *Burangrang Meeting Room*, dan restoran.

Pada akhir Pebruari 2000, Hotel X menambah kamar sebanyak 24 kamar, sehingga total kamar meningkat menjadi 96. Untuk mengantisipasi permintaan pelanggan yang tinggi dan perkembangan pasar pada pertengahan

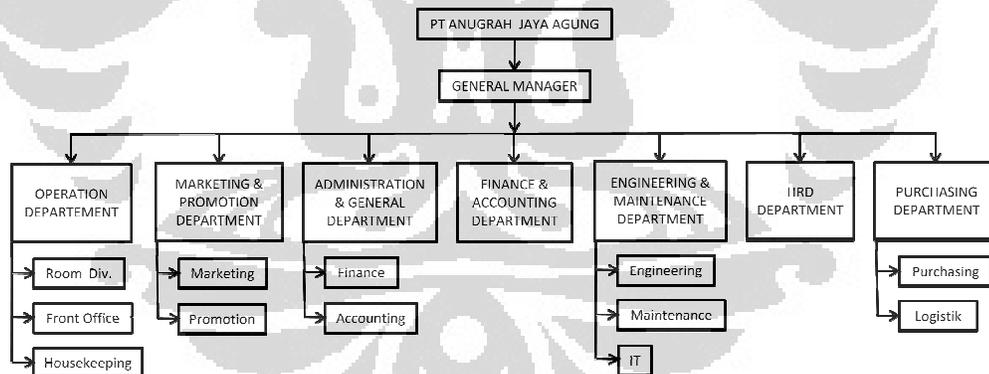
tahun 2000, Hotel X menambahkan jumlah kamar kembali menjadi 121 kamar seperti sekarang ini.

3.1.2 Struktur Organisasi

Hotel X dioperasikan di bawah naungan perusahaan PT. Anugrah Jaya Agung. Hotel ini dipimpin oleh seorang *General Manager* yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan operasional. Di bawah *General Manager* terdapat 7 departemen, yaitu:

1. Departemen Operasi;
2. Departemen Marketing dan Promosi;
3. Departemen Umum dan Administrasi;
4. Departemen Akuntansi dan Keuangan;
5. Departemen Pemeliharaan dan IT;
6. Departemen Logistik dan Pembelian; dan
7. Departemen Personalia.

Diagram struktur organisasi dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1. Diagram Struktur Organisasi

3.1.3 Fasilitas

1. Kamar

Hotel X memiliki 121 kamar yang terbagi menjadi 7 kelas kamar, yaitu:

- a. Superior Room sebanyak 54 kamar;
- b. Deluxe Room sebanyak 47 kamar;
- c. Deluxe Suite sebanyak 4 kamar;

- d. Salak View sebanyak 2 kamar;
- e. Colonial Executive Heritage sebanyak 8 kamar;
- f. Colonial Super Executive sebanyak 4 kamar; dan
- g. Colonial Presidential Suite sebanyak 2 kamar.

2. Ruang Rapat dan Konferensi

Hotel X memiliki 12 ruang rapat dengan kapasitas 10 sampai 500 orang, dan seluruh ruangan dilengkapi dengan fasilitas seperti ac, akses internet, serta meja dan kursi untuk rapat internasional.

3. Restoran dan *Café*

Hotel X memiliki 6 outlet makanan dan minuman yang terdiri dari 2 restoran (Restoran Binnenof dan Fatmawati), 2 *café* (Kanari *Café* dan Den Haag *Café*) dan 2 *lounge* (Rafflesia dan Kinanti) yang menyajikan berbagai jenis makanan dan minuman.

4. Fasilitas Pendukung

- a. *Business Center*;
- b. *Fitness Center*;
- c. Kolam Renang dan Taman;
- d. Salon, *Spa* dan Pangkas Rambut;
- e. *Herbal Place*;
- f. Apotik dan Toko Seni;
- g. *Internet Corner*;
- h. *Aesthetic Dentist*;
- i. *ATM Center*;
- j. Sistem Keamanan dan Keselamatan; dan
- k. Ruangan khusus untuk akses internet.

5. Jasa Tambahan

Hotel X juga memiliki beberapa jasa tambahan untuk acara-acara khusus tertentu seperti:

- a. *Wedding Organizer*;
- b. *Outbound Organizer*;
- c. Institut Hotel Bogor;
- d. Pelatihan dan Konferensi; dan
- e. *Party Organizer*.

3.2 Penyusunan Kuesioner

Untuk melakukan analisa kepuasan pelanggan dan karyawan hotel maka disusunlah kuesioner sebagai suatu media yang digunakan untuk mengumpulkan data primer sesuai dengan ketentuan yang disebutkan John Fleming di dalam bukunya *Human Sigma*. Tujuan dari penyusunan kuesioner adalah mendapatkan informasi untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan kedua faktor yaitu pelanggan dan karyawan hotel. Kuesioner yang digunakan terdapat 2 jenis, yaitu untuk pelanggan hotel dan karyawan hotel. Isi kuesioner yang digunakan adalah kuesioner yang telah disediakan pada buku *Human Sigma*, namun dengan sedikit perubahan dan tambahan. Kuesioner tersebut terdiri dari 2 bagian, yaitu:

- Karakteristik pelanggan dan karyawan
- Tingkat hubungan antara pelanggan-hotel dan karyawan-hotel

Kuesioner ini menggunakan skala likert dari 1-5. Penggunaan skala likert ini juga merupakan seperti yang telah dijelaskan pada buku *Human Sigma*.

3.3 Menentukan Jumlah Sampel Responden

Untuk menentukan jumlah sampel responden, hal yang harus diperhatikan adalah jumlah populasi dari pelanggan dan karyawan. Untuk populasi karyawan (dalam hal ini adalah karyawan dari Departemen Operasional, yaitu karyawan yang berinteraksi langsung dengan para pelanggan hotel) berdasarkan data yang penulis dapatkan terdapat 50 karyawan, sedangkan populasi pelanggan hotel ditetapkan sebanyak 100 pelanggan karena banyaknya jumlah populasi dari pelanggan hotel yang mencapai lebih dari 10 ribu orang perbulan (2009-2011).

Perhitungan untuk mengetahui jumlah sampel untuk penyebaran kuesioner akan dilakukan dengan menggunakan rumus untuk jumlah populasi yang diketahui. Adapun perhitungan yang digunakan adalah perhitungan menurut Snedecor GW & Cochran WG (1967) dan Lemeshowb dkk (1997) adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 p(1-p)N}{d^2(N-1) + Z_{1-\alpha/2}^2 p(1-p)} \quad (3-1)$$

Dimana : $Z_{1-\alpha/2}^2$ = karena derajat kemaknaan 95% atau $\alpha=0,05$, maka ditetapkan nilai $Z_{1-\alpha/2}^2=1,96$

d = penyimpangan thd populasi atau derajat ketepatan yang diinginkan

p = proporsi untuk sifat tertentu yang diperkirakan terjadi pada populasi (0,5)

N = besar populasi

Dari hasil perhitungan di atas maka dapat diketahui bahwa jumlah sampel untuk kuesioner karyawan adalah 33,12 ~ 33 karyawan, sedangkan jumlah sampel untuk kuesioner pelanggan adalah 49,24 ~ 49 pelanggan. Untuk penelitian ini, penulis menyebarkan kuesioner ke 45 orang karyawan dan 60 orang pelanggan untuk data yang lebih akurat dan disesuaikan pula oleh waktu yang tersedia.

3.4 Penyebaran Kuesioner

Setelah mendapatkan perbaikan, masukan, dan persetujuan dari dosen pembimbing, maka kuesioner disebarkan. Kuesioner tersebut disebarkan pada karyawan Departemen Operasional dan pelanggan hotel yang menginap.

Alasan disebarkannya kuesioner pada pelanggan yang menginap karena pelanggan tersebut merupakan pelanggan yang dianggap cukup lama mendapatkan dan merasakan pelayanan dari karyawan hotel, sehingga pengukuran kepuasan pelanggan dapat menggambarkan keadaan sesungguhnya secara akurat. Sedangkan penyebaran kepada karyawan dilakukan ke seluruh kelompok/pengelolaan yang ada di Departemen Operasional seperti Divisi

Ruangan, *Front Office* dan *Housekeeping*. Hal ini agar data kuesioner yang dikumpulkan dapat bervariasi sesuai dengan tugas masing-masing posisi.

3.5 Pengujian Kuesioner

3.5.1 Pengujian Kuesioner Pelanggan Hotel

A. Uji Validitas

Tabel 3.1. Uji Validitas Kuesioner Pelanggan

		Correlations											
		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	total
x1	Pearson Correlation	1	.134	.357 ^{**}	.255	.244	.388 ^{**}	.344 ^{**}	.324	.434 ^{**}	.328	.090	.420 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.306	.005	.049	.060	.002	.007	.012	.001	.010	.492	.001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x2	Pearson Correlation	.134	1	.524 ^{**}	.562 ^{**}	.677 ^{**}	.457 ^{**}	.329	.510 ^{**}	.448 ^{**}	.443 ^{**}	.202	.691 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.306		.000	.000	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.122	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x3	Pearson Correlation	.357 ^{**}	.524 ^{**}	1	.574 ^{**}	.304	.799 ^{**}	.364 ^{**}	.377 ^{**}	.730 ^{**}	.694 ^{**}	.448 ^{**}	.802 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.000	.018	.000	.004	.003	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x4	Pearson Correlation	.255	.562 ^{**}	.574 ^{**}	1	.590 ^{**}	.510 ^{**}	.469 ^{**}	.581 ^{**}	.596 ^{**}	.467 ^{**}	.319	.757 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.049	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.013	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x5	Pearson Correlation	.244	.677 ^{**}	.304	.590 ^{**}	1	.399 ^{**}	.580 ^{**}	.717 ^{**}	.500 ^{**}	.368 ^{**}	.244	.701 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.060	.000	.018	.000		.002	.000	.000	.000	.004	.060	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x6	Pearson Correlation	.388 ^{**}	.457 ^{**}	.799 ^{**}	.510 ^{**}	.399 ^{**}	1	.405 ^{**}	.537 ^{**}	.825 ^{**}	.771 ^{**}	.543 ^{**}	.854 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.002		.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Tabel 3.1. Uji Validitas Kuesioner Pelanggan (Sambungan)

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	total
x 7	Pearson Correlation	.344**	.329*	.364**	.469**	.580**	.405**	1	.450**	.482**	.368**	.182	.600**
	Sig. (2-tailed)	.007	.010	.004	.000	.000	.001		.000	.000	.004	.164	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x 8	Pearson Correlation	.324*	.510**	.377**	.581**	.717**	.537**	.450**	1	.599**	.430**	.307*	.721**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.003	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.017	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x 9	Pearson Correlation	.434**	.448**	.730**	.596**	.500**	.825**	.482**	.599**	1	.719**	.618**	.882**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x 10	Pearson Correlation	.328*	.443**	.694**	.467**	.368**	.771**	.368**	.430**	.719**	1	.613**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000	.000	.004	.000	.004	.001	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x 11	Pearson Correlation	.090	.202	.448**	.319*	.244	.543**	.182	.307*	.618**	.613**	1	.610**
	Sig. (2-tailed)	.492	.122	.000	.013	.060	.000	.164	.017	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
total	Pearson Correlation	.420**	.691**	.802**	.757**	.701**	.854**	.600**	.721**	.882**	.805**	.610**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari gambar di atas, untuk "Item X1" nilai korelasinya adalah 0,420, dengan probabilitas korelasi [sig. (2-tailed)] sebesar 0,001. Sesuai kriteria sebelumnya, item instrumen nomor 1 adalah valid, karena nilai probabilitas korelasi [sig.(2-tailed) < dari taraf signifikan (α) sebesar 0,05. Begitu pula untuk

pertanyaan nomor 2 sampai 11. Hal ini menunjukkan bahwa setiap nomor pada kuesioner tersebut adalah **valid**.

B. Uji Reliabilitas

Tabel 3.2. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Pelanggan

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	12

Berdasarkan perhitungan diatas, nilai alpha cronbach adalah 0,770. Nilai alpha cronbach dari uji reliabilitas memiliki nilai lebih besar 0,7. Artinya alat tes yang digunakan berupa kuesioner dengan atribut-atribut pelayanan dalam kuesioner yang diberikan kepada pelanggan hotel untuk menghitung nilai *Customer Engagement* sudah *reliable*. *Reliable* berarti tingkat konsistensi, keakuratan dan daya prediksi kuesioner yang baik.

3.5.2 Pengujian Kuesioner Karyawan Departemen Operasional

A. Uji Validitas

Tabel 3.3. Uji Validitas Kuesioner Karyawan

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	Total
x1	Pearson Correlation	1	.593	.553	.126	.361	.069	.274	.284	.416	.257	.184	.169	.610
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.411	.015	.655	.068	.059	.005	.088	.226	.266	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

Tabel 3.3. Uji Validitas Kuesioner Karyawan (Sambungan)

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	Tota l
x 2	Pearson Correlati on	.593 ..	1	.382 ..	.18 5	.381 ..	.124	.114	.249	.337 .	.253	.21 2	.32 5	.602 ..
	Sig. (2- tailed)	.000		.010	.22 5	.010	.415	.454	.099	.024	.093	.16 2	.03 0	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x 3	Pearson Correlati on	.553 ..	.382 ..	1	.02 6	.556 ..	.241	.104	.374 .	.290	.268	- .07 3	.16 2	.561 ..
	Sig. (2- tailed)	.000	.010		.86 3	.000	.111	.499	.011	.053	.075	.63 5	.28 9	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x 4	Pearson Correlati on	.126	.185	.026	1	.075	.364 .	.332 .	.294	.049	.148	.18 1	.31 6	.497 ..
	Sig. (2- tailed)	.411	.225	.863		.623	.014	.026	.050	.747	.331	.23 3	.03 5	.001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x 5	Pearson Correlati on	.361 .	.381 ..	.556 ..	.07 5	1	.469 ..	.311 .	.374 .	.050	.076	.14 5	.34 3	.634 ..
	Sig. (2- tailed)	.015	.010	.000	.62 3		.001	.038	.011	.744	.620	.34 1	.02 1	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x 6	Pearson Correlati on	.069	.124	.241	.36 4	.469 ..	1	.304 .	.300 .	-	-	.19 1	.21 5	.527 ..
	Sig. (2- tailed)	.655	.415	.111	.01 4	.001		.042	.045	.441	.902	.20 9	.15 7	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x 7	Pearson Correlati on	.274	.114	.104	.33 2	.311 .	.304 .	1	.578 ..	.175	.312	.35 0	.29 1	.640 ..
	Sig. (2- tailed)	.068	.454	.499	.02 6	.038	.042		.000	.250	.037	.01 8	.05 3	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x 8	Pearson Correlati on	.284	.249	.374 .	.29 4	.374 .	.300 .	.578 ..	1	.384 ..	.238	.22 4	.28 9	.687 ..
	Sig. (2- tailed)	.059	.099	.011	.05 0	.011	.045	.000		.009	.115	.13 9	.05 4	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x 9	Pearson Correlati on	.416 ..	.337 .	.290	.04 9	.050	- .118	.175	.384 ..	1	.765 ..	.09 9	- .05 7	.430 ..
	Sig. (2- tailed)	.005	.024	.053	.74 7	.744	.441	.250	.009		.000	.51 7	.71 0	.003
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

Tabel 3.3. Uji Validitas Kuesioner Karyawan (Sambungan)

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	Tot al
x10	Pearson Correlati on	.25 7	.25 3	.26 8	.14 8	.07 6	- .01 9	.31 2	.23 8	.76 5	1	.14 6	- .00 2	.45 3
	Sig. (2- tailed)	.08 8	.09 3	.07 5	.33 1	.62 0	.90 2	.03 7	.11 5	.00 0		.34 0	.99 1	.00 2
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x11	Pearson Correlati on	.18 4	.21 2	- .07 3	.18 1	.14 5	.19 1	.35 0	.22 4	.09 9	.14 6	1	.34 0	.46 6
	Sig. (2- tailed)	.22 6	.16 2	.63 5	.23 3	.34 1	.20 9	.01 8	.13 9	.51 7	.34 0		.02 2	.00 1
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
x12	Pearson Correlati on	.16 9	.32 5	.16 2	.31 6	.34 3	.21 5	.29 1	.28 9	- .05 7	- .00 2	.34 0	1	.54 3
	Sig. (2- tailed)	.26 6	.03 0	.28 9	.03 5	.02 1	.15 7	.05 3	.05 4	.71 0	.99 1	.02 2		.00 0
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Tot al	Pearson Correlati on	.61 0	.60 2	.56 1	.49 7	.63 4	.52 7	.64 0	.68 7	.43 0	.45 3	.46 6	.54 3	1
	Sig. (2- tailed)	.00 0	.00 0	.00 0	.00 1	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 3	.00 2	.00 1	.00 0	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari gambar di atas, untuk "Item X1" nilai korelasinya adalah 0,610, dengan probabilitas korelasi [sig. (2-tailed)] sebesar 0,000. Sesuai kriteria sebelumnya, item instrumen nomor 1 adalah valid, karena nilai probabilitas korelasi [sig.(2-tailed) < dari taraf signifikan (α) sebesar 0,05. Begitu pula untuk pertanyaan nomor 2 sampai 11. Hal ini menunjukkan bahwa setiap nomor pada kuesioner tersebut adalah **valid**.

B. Uji Reliabilitas

Tabel 3.4. Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Karyawan

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

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

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	13

Berdasarkan perhitungan diatas, nilai alpha cronbach adalah 0,738. Nilai alpha cronbach dari uji reliabilitas memiliki nilai lebih besar 0,7. Artinya alat tes yang digunakan berupa kuesioner dengan atribut-atribut pelayanan dalam kuesioner yang diberikan kepada karyawan hotel untuk menghitung nilai *Employee Engagement* sudah *reliable*. *Reliable* berarti tingkat konsistensi, keakuratan dan daya prediksi kuesioner yang baik.

3.5.3 Perhitungan Nilai *Customer Engagement*

Untuk menghitung nilai CE pelanggan adalah dengan mengurutkan nilai rata-rata dari tiap pelanggan dari yang terkecil sampai yang terbesar.

Tabel 3.5. Urutan Nilai CE Terendah Sampai CE Tertinggi

No	Nilai CE	No	Nilai CE	No	Nilai CE
1	1.833	21	3.084	41	3.883
2	2.013	22	3.159	42	3.910
3	2.066	23	3.159	43	3.910
4	2.090	24	3.180	44	3.913
5	2.091	25	3.180	45	3.932

No	Nilai CE	No	Nilai CE	No	Nilai CE
6	2.261	26	3.585	46	3.955
7	2.338	27	3.634	47	3.977
8	2.344	28	3.656	48	3.981
9	2.462	29	3.716	49	4.009
10	2.543	30	3.736	50	4.015
11	2.555	31	3.769	51	4.015
12	2.560	32	3.769	52	4.045
13	2.599	33	3.790	53	4.064
14	2.777	34	3.790	54	4.069
15	2.829	35	3.841	55	4.069
16	2.829	36	3.843	56	4.148
17	2.927	37	3.843	57	4.151
18	2.927	38	3.844	58	4.188
19	3.070	39	3.869	59	4.188
20	3.070	40	3.881	60	4.356
Total =		203.289	Mean =		3.388

Dari tabel 3.5 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata dari ke 60 data tersebut adalah 3.388, dan posisi nilai mean tersebut terletak pada data ke 25 dan 26.

- CE Persentil = $25.5/60 = 0.425$ atau 42.5 %
- Median = 3.383
- Mean = 3.388 (lebih besar dari median)
- CE Index = $(\text{mean}/5) \times 6 = (3.388/5) \times 6 = 4.066$

3.5.4 Perhitungan Nilai *Employee Engagement* (EE)

Untuk menghitung nilai EE pelanggan hotel hal pertama yang harus dilakukan adalah dengan mengurutkan nilai rata-rata dari tiap karyawan dari yang terkecil sampai yang terbesar. Dapat dilihat pada Tabel 3.6 dibawah.

Tabel 3.6. Urutan Nilai EE Terendah Sampai EE Tertinggi

No	Nilai EE	No	Nilai EE	No	Nilai EE
1	2.854	16	3.521	31	3.875
2	2.938	17	3.542	32	3.938
3	2.979	18	3.563	33	3.958
4	3.000	19	3.563	34	3.958
5	3.083	20	3.625	35	3.958

No	Nilai EE	No	Nilai EE	No	Nilai EE
6	3.125	21	3.646	36	3.979
7	3.125	22	3.667	37	4.000
8	3.313	23	3.688	38	4.000
9	3.333	24	3.729	39	4.021
10	3.417	25	3.729	40	4.083
11	3.438	26	3.729	41	4.167
12	3.500	27	3.750	42	4.208
13	3.500	28	3.771	43	4.208
14	3.500	29	3.813	44	4.292
15	3.521	30	3.833	45	4.750
Total =					165.188
Mean =					3.671

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata dari ke 45 data tersebut adalah 3,671, dan posisi nilai mean tersebut terletak pada data ke 22 dan 23.

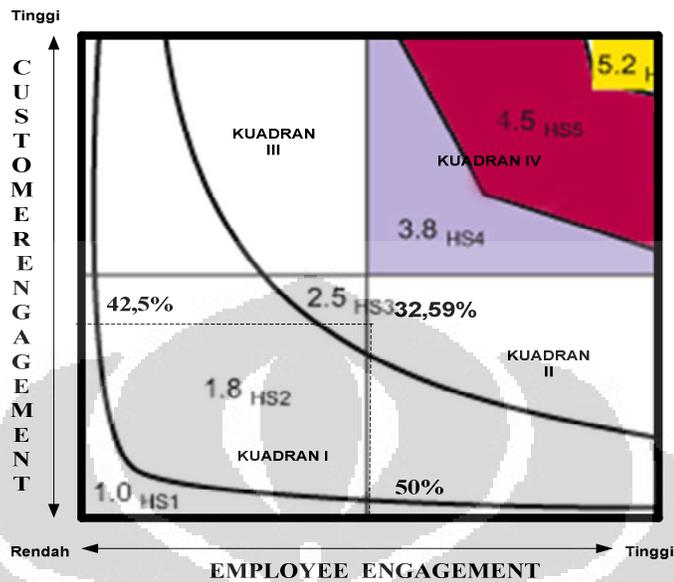
- EE Persentil = $22,5/45 = 0.5$ atau 50 %
- Median = 3.677
- Mean = 3.671 (lebih besar dari median)
- EE Index = $(\text{mean}/5) \times 6 = (3.671/5) \times 6 = 4.405$

3.5.5 Perhitungan Nilai *Human Sigma*

Karena nilai CE lebih kecil dari 50% , maka perhitungan nilai HS-nya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{HS persentil} &= ((\text{EE persentil hotel} \times \text{CE persentil hotel})/2)^{0.5} \\
 &= ((0.5 \times 0.425)/2)^{0.5} \\
 &= 0.3259 \text{ atau } 32,59 \%
 \end{aligned}$$

EE persentil adalah 50% dan CE persentil 42,5 %, maka kuadran HS-nya berada pada kuadran 2 dan HS 3. Kondisinya adalah *partially optimized* atau optimal sebagian karena salah satu nilai yaitu nilai CE tidak optimal. Koefisien keuangan yang didapatkan adalah sebesar 2.5 atau dapat dikatakan pada tingkatan menengah/rata-rata.



Gambar 3.2. Kudran *Human Sigma* Hotel X

Dapat dilihat bahwa kualitas hubungan antara perusahaan dan karyawan relatif cukup baik namun peluang perbaikannya masih sangat terbuka, karena hanya bernilai 50% sama dengan nilai rata-rata, sedangkan kualitas hubungan antara perusahaan dan pelanggannya masih kurang sehingga perbaikannya adalah menjadi sangat penting untuk perbaiki kinerja perusahaan. Maka perbaikan akan lebih fokus pada peningkatan hubungan antar pelanggan dan hotel, yaitu berupa peningkatan kualitas pelayanan dari hotel tersebut. Penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut akan dijelaskan pada Bab 4.

BAB IV PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

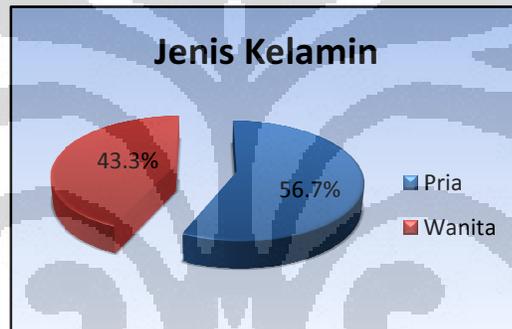
4.1 Pengolahan Data Responden Secara Umum

4.1.1 Karakteristik Responden

Dari pengolahan data kuesioner, diperoleh informasi mengenai karakteristik responden secara umum. Berikut ini adalah tabel persebaran dan diagram karakteristik responden dari 60 pelanggan dan 45 karyawan yang mengisi kuesioner.

A. Karakteristik Pelanggan Hotel

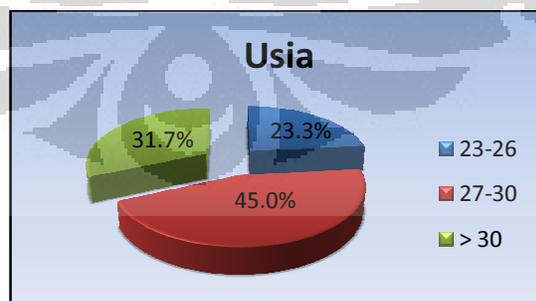
1. Jenis Kelamin



Gambar 4.1. Diagram Lingkaran Jenis Kelamin Pelanggan

Dari diagram lingkaran jenis kelamin mayoritas responden adalah pria dengan prosentase sebesar 56,7 %.

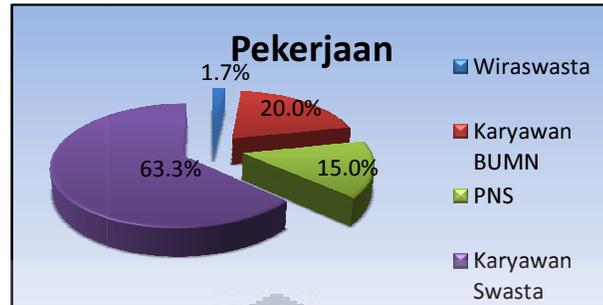
2. Usia



Gambar 4.2. Diagram Lingkaran Usia Pelanggan

Dari diagram lingkaran usia responden, dapat dilihat bahwa jumlah responden pelanggan Hotel yang paling banyak adalah responden berusia 27 hingga 30 tahun sebanyak 45,0%.

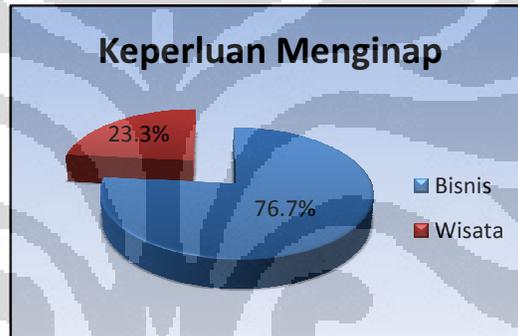
3. Pekerjaan



Gambar 4.3. Diagram Lingkaran Pekerjaan Pelanggan

Dari diagram lingkaran diatas pekerjaan pelanggan Hotel, mayoritas adalah karyawan swasta dengan prosentase 63,3% lalu karyawan BUMN sebesar 20,0%.

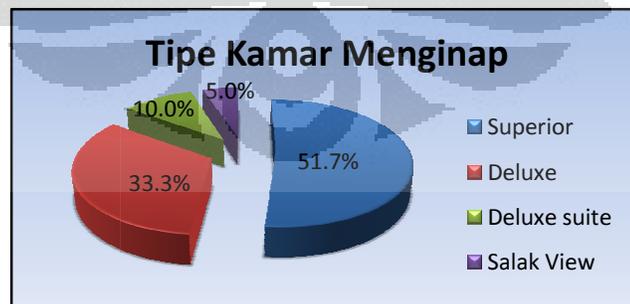
4. Keperluan Menginap



Gambar 4.4. Diagram Lingkaran Keperluan Menginap

Dari diagram lingkaran diatas mayoritas pelanggan Hotel menginap untuk keperluan bisnis dengan prosentase 76,7%.

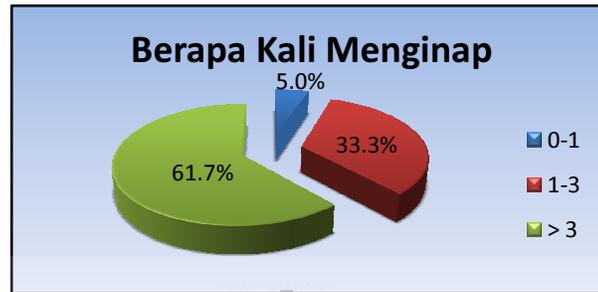
5. Tipe Kamar Menginap



Gambar 4.5. Diagram Lingkaran Tipe Kamar Menginap

Dari diagram lingkaran diatas mayoritas pelanggan Hotel memilih kamar untuk menginap adalah tipe superior dengan prosentase sebesar 51,7%.

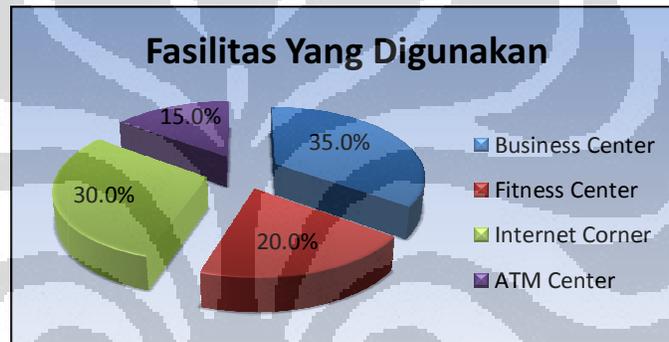
6. Berapa Kali Menginap



Gambar 4.6. Diagram Lingkaran Berapa Kali Menginap

Dari diagram lingkaran diatas, pelanggan Hotel yang telah menginap di hotel adalah lebih dari 3 kali dengan prosentase 61,7%.

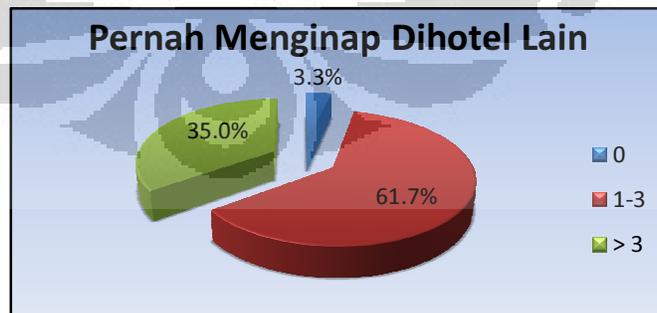
7. Fasilitas Yang Digunakan



Gambar 4.7. Diagram Lingkaran Fasilitas Yang Digunakan

Dari diagram lingkaran diatas, fasilitas yang paling sering digunakan pelanggan Hotel adalah Business Center dengan prosentase 35,0%. Kemudian selanjutnya adalah Internet Corner dengan 30,0 %.

8. Pernah Menginap Dihotel Lain

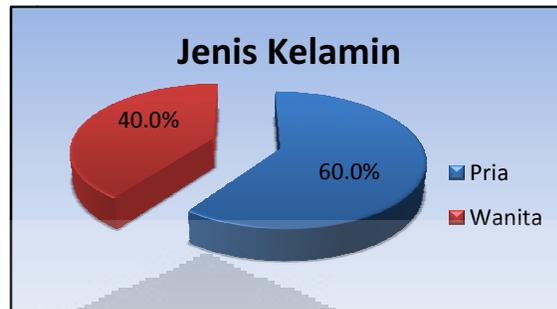


Gambar 4.8. Diagram Lingkaran Pernah Menginap Dihotel lain

Dari diagram lingkaran diatas, pelanggan yang paling banyak pernah menginap di hotel lain adalah 1 sampai 3 kali dengan prosentase 61,7%.

B. Karakteristik Karyawan Hotel

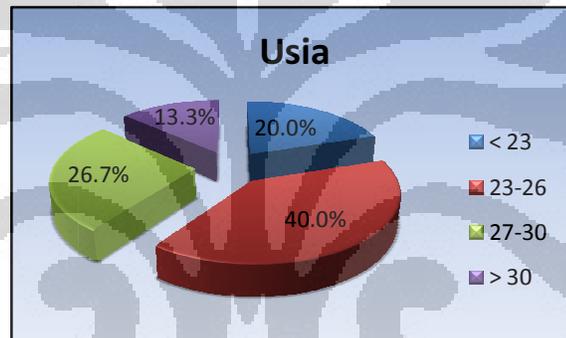
1. Jenis Kelamin



Gambar 4.9. Diagram Lingkaran Jenis Kelamin Karyawan

Dari diagram lingkaran jenis kelamin mayoritas responden adalah pria dengan prosentase sebesar 60,0%.

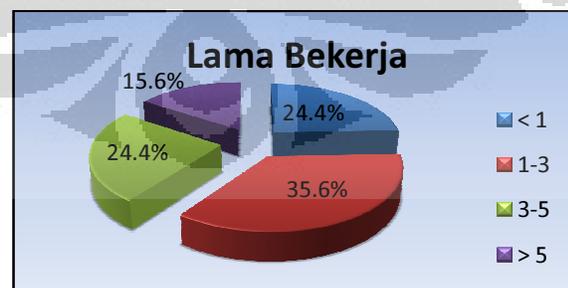
2. Usia



Gambar 4.10. Diagram Lingkaran Usia Karyawan

Dari diagram lingkaran usia karyawan, mayoritas usia yang mengisi kuesioner berumur 23-26 tahun dengan prosentase 40,0%

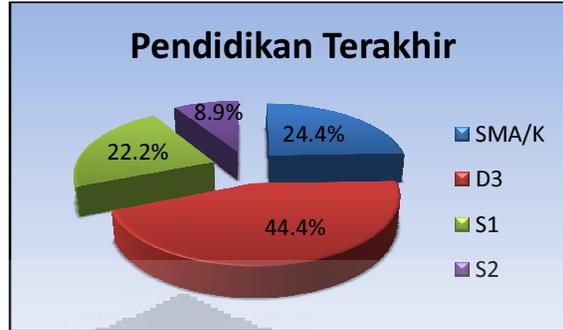
3. Lama Bekerja



Gambar 4.11. Diagram Lingkaran Lama Bekerja Karyawan

Dari diagram lingkaran lama bekerja sebagian besar karyawan sudah bekerja di hotel selama 1 sampai 3 tahun dengan prosentase 35,6%

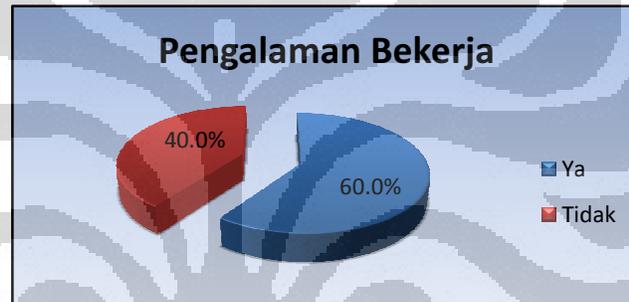
4. Pendidikan Terakhir



Gambar 4.12. Diagram Lingkaran Pendidikan Terakhir Karyawan

Dari diagram lingkaran pendidikan terakhir karyawan sebagian besar berpendidikan D3 dengan prosentase 44,4% kemudian SMA/K dengan 24,4%.

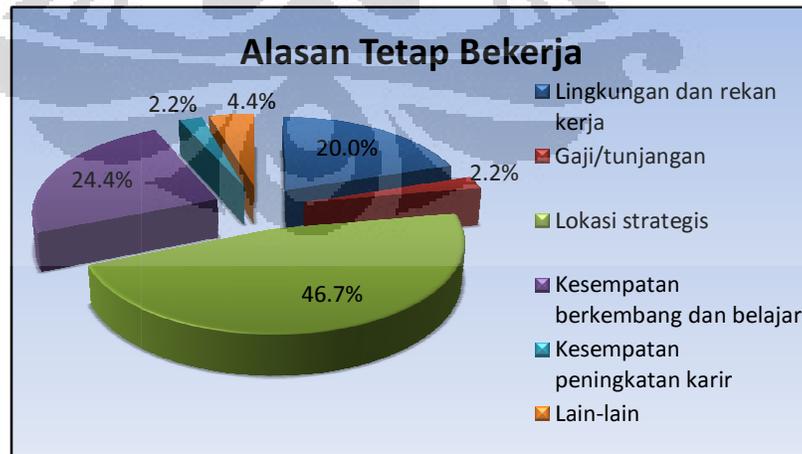
5. Pengalaman Bekerja



Gambar 4.13. Diagram Lingkaran Pengalaman Bekerja

Dari diagram lingkaran menunjukkan bahwa karyawan hotel sebagian besar sudah pernah bekerja sebelumnya dengan prosentase 60%

6. Alasan Utama Tetap Bekerja Di Hotel



Gambar 4.14. Diagram Lingkaran Alasan Utama Tetap Bekerja di Hotel

Sebagian besar karyawan memilih untuk tetap bertahan dengan alasan lokasi tempat bekerja yang strategis (46,7%), kesempatan berkembang dan belajar (24,4%), lingkungan dan rekan kerja (20,0%), lain-lain (4,4%), gaji/tunjangan (2,2%) dan kesempatan peningkatan karir (2,2%).

4.2 Hubungan antara Karakteristik Responden dengan Nilai EE dan CE

4.2.1 Hubungan antara Karakteristik Karyawan terhadap Nilai EE

Nilai EE (*Employee Engagement*) akan dibagi menjadi 3 kategori sebagai berikut :

1. Kelompok karyawan yang memiliki nilai EE **rendah**, yaitu karyawan yang menjawab keseluruhan atribut untuk nilai EE Hotel dengan nilai 1-2,99.
2. Kelompok karyawan yang memiliki nilai EE **sedang**, yaitu karyawan yang menjawab keseluruhan atribut untuk nilai EE Hotel dengan nilai 3-3,99.
3. Kelompok karyawan yang memiliki nilai EE **tinggi**, yaitu karyawan yang menjawab keseluruhan atribut untuk nilai EE Hotel dengan nilai 4-5.

Selanjutnya akan dilakukan uji analisis *Crosstab* di SPSS untuk mengetahui apakah setiap karakteristik dari karyawan tersebut memiliki hubungan atau pengaruh terhadap tinggi rendahnya nilai EE dari tiap karyawan. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

Ho : Tidak ada hubungan antara baris dan kolom.

H1 : Ada hubungan antara baris dan kolom.

Jika probabilitas > 0.05 maka Ho diterima.

Jika probabilitas < 0.05 maka Ho ditolak dan H1 diterima

A. Jenis Kelamin

Tabel 4.1. Hasil *Crosstabs* Jenis Kelamin Karyawan dan Nilai EE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jenis_Kelamin * Nilai_EE	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35.972 ^a	33	.331
Likelihood Ratio	48.434	33	.041
Linear-by-Linear Association	1.012	1	.314
N of Valid Cases	45		

a. 68 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .40.

Pada tabel 4.1 *Case Processing Summary*, dari 45 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel jenis kelamin dan nilai *Employee Engagementnya*. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.331 yang berarti lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau “**tidak ada hubungan antara jenis kelamin dengan nilai EEnya**”.

B. Usia

Tabel 4.2. Hasil *Crosstabs* Usia Karyawan dan nilai EE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Usia * Nilai_EE	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%

Pada tabel 4.2 *Case Processing Summary*, dari 45 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	99.792 ^a	99	.459
Likelihood Ratio	95.310	99	.586
Linear-by-Linear Association	.093	1	.760
N of Valid Cases	45		

a. 136 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .13.

Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel usia karyawan dan nilai *Employee Engagemennya*. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.459 yang berarti lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau **“tidak ada hubungan antara usia karyawan dengan nilai EEnya”**.

C. Lama Bekerja

Tabel 4.3. Hasil *Crosstabs* Lama Bekerja Karyawan dan Nilai EE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Lama_Bekerja * Nilai_EE	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	105.767 ^a	99	.302
Likelihood Ratio	101.352	99	.416
Linear-by-Linear Association	1.606	1	.205
N of Valid Cases	45		

a. 136 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .16.

Pada tabel 4.3 *Case Processing Summary*, dari 45 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel lama bekerja dan nilai *Employee Engagement*-nya. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.302 yang berarti lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau “**tidak ada hubungan antara lama bekerja dengan nilai EEnya**”.

D. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4. Hasil *Crosstabs* Pendidikan Terakhir Karyawan dan Nilai EE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Pendidikan_Terakhir * Nilai_EE	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	112.432 ^a	99	.168
Likelihood Ratio	94.146	99	.619
Linear-by-Linear Association	.910	1	.340
N of Valid Cases	45		

a. 136 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

Pada tabel 4.4 *Case Processing Summary*, dari 45 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel pendidikan terakhir dan nilai *Employee Engagemennya*. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya

adalah 0.168 yang berarti lebih kecil dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau “**tidak ada hubungan antara pendidikan terakhir dengan nilai EEnya**”.

E. Pengalaman Bekerja

Tabel 4.5. Hasil *Crosstabs* Pengalaman Bekerja dan Nilai EE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Pengalaman_Bekerja * Nilai_EE	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.417 ^a	33	.596
Likelihood Ratio	40.796	33	.165
Linear-by-Linear Association	3.723	1	.054
N of Valid Cases	45		

a. 68 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .40.

Pada tabel 4.5 *Case Processing Summary*, dari 45 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel pengalaman bekerja di tempat lain dan nilai *Employee Engagementnya*. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.596 yang berarti lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau “**tidak ada hubungan antara pengalaman bekerja di tempat lain dengan nilai EEnya**”.

F. Alasan Utama Tetap Bekerja Di Hotel

Tabel 4.6. Hasil *Crosstabs* Alasan Utama Tetap Bekerja Di Hotel dan Nilai EE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Alasan_Tetap_Bekerja *	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%
Nilai_EE						

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	191.337 ^a	165	.078
Likelihood Ratio	99.878	165	1.000
Linear-by-Linear Association	.367	1	.545
N of Valid Cases	45		

a. 204 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Pada tabel 4.6 *Case Processing Summary*, dari 45 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel alasan utama tetap bekerja di Hotel dan nilai *Employee Engagement*-nya. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.078 lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau “**tidak ada hubungan antara alasan utama tetap bekerja di Hotel X dengan nilai EEnya**”.

4.2.2 Hubungan antara Karakteristik Pelanggan Terhadap Nilai CE

Nilai CE (*Customer Engagement*) akan dibagi menjadi 3 kategori sebagai berikut :

1. Kelompok pelanggan yang memiliki nilai CE **rendah**, yaitu pelanggan yang menjawab keseluruhan atribut untuk nilai CE dengan nilai 1-2,99.
2. Kelompok pelanggan yang memiliki nilai CE **sedang**, yaitu pelanggan yang menjawab keseluruhan atribut untuk nilai CE dengan nilai 3-3,99.
3. Kelompok pelanggan yang memiliki nilai CE **tinggi**, yaitu pelanggan yang menjawab keseluruhan atribut untuk nilai CE dengan nilai 4-5.

Selanjutnya akan dilakukan uji analisis Crosstabs di SPSS untuk mengetahui apakah setiap karakteristik dari pelanggan tersebut memiliki hubungan atau pengaruh terhadap tinggi rendahnya nilai CE dari tiap pelanggan. Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- Ho : Tidak ada hubungan antara baris dan kolom.
- H1 : Ada hubungan antara baris dan kolom.
- Jika probabilitas > 0.05 maka Ho diterima.
- Jika probabilitas < 0.05 maka Ho ditolak dan H1 diterima.

A. Jenis Kelamin

Tabel 4.7. Hasil *Crosstabs* Jenis Kelamin Pelanggan dan Nilai CE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jenis_Kelamin * Nilai_CE	60	100.0%	0	.0%	60	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	47.783 ^a	49	.523
Likelihood Ratio	65.472	49	.058
Linear-by-Linear Association	8.474	1	.004
N of Valid Cases	60		

a. 100 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .43.

Pada tabel 4.7 *Case Processing Summary*, dari 60 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel jenis kelamin dan nilai *Customer Engagemennya*. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.523 yang berarti lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau “**tidak ada hubungan antara jenis kelamin dengan nilai CEnya**”.

B. Usia Pelanggan

Tabel 4.8. Hasil *Crosstabs* Usia Pelanggan dan Nilai CE
Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Usia * Nilai_CE	60	100.0%	0	.0%	60	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	106.048 ^a	98	.272
Likelihood Ratio	116.474	98	.098
Linear-by-Linear Association	.675	1	.411
N of Valid Cases	60		

a. 150 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .23.

Pada tabel 4.8 *Case Processing Summary*, dari 60 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel usia pelanggan dan nilai *Customer Engagemennya*. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.272 yang berarti lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti

tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau “**tidak ada hubungan antara usia pelanggan dengan nilai CEnya**”.

C. Pekerjaan

Tabel 4.9. Hasil *Crosstabs* Pekerjaan Pelanggan dan Nilai CE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Pekerjaan * Nilai_CE	60	100.0%	0	.0%	60	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	135.219 ^a	147	.748
Likelihood Ratio	101.814	147	.998
Linear-by-Linear Association	1.731	1	.188
N of Valid Cases	60		

a. 200 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Pada tabel 4.9 *Case Processing Summary*, dari 60 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel pekerjaan dan nilai *Customer Engagement*-nya. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.748 yang berarti lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau “**tidak ada hubungan antara pekerjaan dengan nilai CEnya**”.

D. Keperluan Menginap

Tabel 4.10. Hasil *Crosstabs* Keperluan Menginap dan Nilai CE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Keperluan_Menginap * Nilai_CE	60	100.0%	0	.0%	60	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48.820 ^a	49	.480
Likelihood Ratio	54.102	49	.286
Linear-by-Linear Association	4.684	1	.030
N of Valid Cases	60		

a. 100 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .23.

Pada tabel 4.10 *Case Processing Summary*, dari 60 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel keperluan menginap dan nilai *Customer Engagemennya*. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas < 0,05 maka H1 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.480 yang berarti lebih besar dari 0.05, maka Ho diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau **“tidak ada hubungan antara keperluan menginap dengan nilai CEnya”**.

E. Tipe Kamar Menginap

Tabel 4.11. Hasil *Crosstabs* Tipe Kamar Menginap dan Nilai CE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tipe_Kamar_Menginap * Nilai_CE	60	100.0%	0	.0%	60	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	150.194 ^a	147	.411
Likelihood Ratio	111.084	147	.988
Linear-by-Linear Association	5.929	1	.015
N of Valid Cases	60		

a. 200 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

Pada tabel 4.11 *Case Processing Summary*, dari 60 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel tipe kamar menginap dan nilai *Customer Engagemennya*. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.411 yang berarti lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau **“tidak ada hubungan antara tipe kamar menginap dengan nilai CEnya”**.

F. Berapa Kali Mengingat

Tabel 4.12. Hasil *Crosstabs* Berapa Kali Mengingat dan Nilai CE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Berapa_kali_mengingat * Nilai_CE	60	100.0%	0	.0%	60	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	83.824 ^a	98	.846
Likelihood Ratio	75.512	98	.955
Linear-by-Linear Association	3.584	1	.058
N of Valid Cases	60		

a. 150 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

Pada tabel 4.12 *Case Processing Summary*, dari 60 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel berapa kali mengingat dan nilai *Customer Engagemennya*. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.846 yang berarti lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau **“tidak ada hubungan antara berapa kali mengingat dengan nilai CEnya”**.

G. Fasilitas Yang Digunakan

Tabel 4.13. Hasil *Crosstabs* Fasilitas Yang Digunakan dan Nilai CE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Berapa_kali_menginap * Nilai_CE	60	100.0%	0	.0%	60	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	83.824 ^a	98	.846
Likelihood Ratio	75.512	98	.955
Linear-by-Linear Association	3.584	1	.058
N of Valid Cases	60		

a. 150 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

Pada tabel 4.13 *Case Processing Summary*, dari 60 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel fasilitas yang digunakan dan nilai *Customer Engagemennya*. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.846 yang berarti lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau **“tidak ada hubungan antara fasilitas yang digunakan dengan nilai CEnya”**

H. Pernah Menginap Dihotel lain

Tabel 4.14. Hasil *Crosstabs* Pernah Menginap Dihotel Lain dan Nilai CE

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Pernah_menginap_dihotel_lain * Nilai_CE	60	100.0%	0	.0%	60	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	81.042 ^a	98	.893
Likelihood Ratio	79.608	98	.913
Linear-by-Linear Association	7.455	1	.006
N of Valid Cases	60		

a. 150 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .03.

Pada tabel 4.14 *Case Processing Summary*, dari 60 data yang dianalisa tidak terdapat missing value-nya sehingga tingkat kevalidan datanya adalah 100%. Sedangkan Chi Square Tests bertujuan mengamati ada dan tidaknya hubungan antara variabel pernah menginap dihotel lain dan nilai *Customer Engagemennya*. Kolom Asymp. Sig. (2-sided) menunjukkan nilai probabilitas. Berdasarkan pengambilan keputusan, jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima. Karena Asymp. Sig-nya adalah 0.893 yang berarti lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara baris dan kolom atau “**tidak ada hubungan antara pernah menginap di hotel lain dengan nilai CEnya**”.

4.3 Analisis Empat Dimensi Ikatan Emosional

4.3.1 Kuesioner Karyawan

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa untuk menghasilkan suatu ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan terdapat 4 dimensi yang harus dilalui, berikut analisis keempat dimensi tersebut kepada karyawan :

A. Dimensi “*What do I get “ as Basic Need*”

Dari penjelasan sebelumnya, diketahui bahwa yang dimaksud dengan kebutuhan dasar atau *basic need* merupakan landasan utama dari pembentukan ikatan emosional pegawai dengan perusahaan. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan dari perusahaan untuk melaksanakan tugasnya adalah pada nomor 1 dan 2, berikut perhitungan nilai rata-rata kedua nomor tersebut, diurutkan dari yang terendah sampai tertinggi:

Tabel 4.15. Nilai Rata-Rata Dimensi “*What do I get “ as Basic Need*”

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Pertanyaan No.1	45	3	5	192	4.27	.645
Pertanyaan No.2	45	2	5	173	3.84	.706
Mean	45				4.055	

Kedua pertanyaan pada tabel 4.17 di atas menunjukkan apakah karyawan mengetahui apa yang menjadi tanggung jawab dan kewajiban mereka, dan apakah fasilitas untuk mereka mengerjakan pekerjaan telah dipenuhi oleh perusahaan. Rata-rata nilai yang didapat oleh karyawan dari dimensi kebutuhan dasar ini cukup tinggi, yaitu 4.055. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan deskripsi yang jelas kepada karyawan mengenai kewajiban mereka dan sebagian besar karyawan telah merasa mengetahui dan paham akan kewajiban mereka.

Namun, terdapat perbedaan yang cukup besar antara pertanyaan nomor 1 dan 2. Pada pertanyaan no. 1 karyawan telah mengetahui apa yang menjadi tanggung jawab mereka dan bagaimana mengerjakannya dengan baik dan benar,

namun sayangnya pada pertanyaan no. 2 karyawan kurang didukung oleh penyediaan fasilitas dari perusahaan. Dalam hal ini berarti perusahaan harus mampu untuk lebih meningkatkan ketersediaan fasilitas bagi karyawan agar mereka dapat menjalankan kewajiban mereka dengan baik dan benar.

B. Dimensi “*What do I give*” as *Individual Contribution*

Dari penjelasan sebelumnya, setelah dimensi *basic need*, dimensi berikutnya adalah dimensi *individual contribution*. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat kontribusi dari tiap karyawan adalah pada nomor 3 sampai 6, berikut perhitungan nilai rata-rata kedua nomor tersebut, diurutkan dari yang terendah sampai tertinggi :

Tabel 4.16. Nilai Rata-Rata Dimensi “*What do I give*” as *Individual Contribution*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Pertanyaan No.4	45	1	5	145	3.22	.795
Pertanyaan No.6	45	1	5	164	3.64	.908
Pertanyaan No.5	45	2	5	166	3.69	.686
Pertanyaan No.3	45	2	5	177	3.93	.720
Mean	45				3.62	

Dimensi ini menunjukkan apakah karyawan dapat memberikan kinerja terbaik mereka untuk perusahaan dan apakah mereka merasa telah memberikan kontribusi yang berharga untuk perusahaan. Dari nilai rata-rata yang didapat dari tabel 4.18, yaitu 3.62 menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh karyawan menurut persepsi karyawan sudah cukup baik, walaupun belum cukup tinggi. Dari dimensi ini juga ditunjukkan seberapa besar peran atasan dalam mengembangkan dan memotivasi karyawan.

Dari tabel di atas terlihat nilai terendah berada pada nomor 4, yaitu untuk pertanyaan “dalam 7 hari terakhir, saya mendapat pujian/penghargaan terhadap pekerjaan saya yang memuaskan”. Dalam hal ini, atasan lah yang lebih memegang peranan untuk memotivasi karyawan agar mampu bekerja lebih baik. Karena

memang sudah menjadi fungsi atasan untuk menjembatani antara kebutuhan perusahaan dan karyawan. Selain itu, atasan juga harus mampu meningkatkan pengembangan diri karyawannya, dengan cara awal yaitu menanyakan perkembangan mereka dalam bekerja dan mengkritik atau memberi masukan maupun memuji hasil kerja mereka agar para karyawan mengetahui apakah yang mereka kerjakan selama ini memuaskan atau tidak. Perusahaan harus memiliki sistem evaluasi kerja bagi karyawan agar karyawan selalu termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

C. Dimensi “*Do I belong*” as *Teamwork*

Dari penjelasan sebelumnya, dimensi ketiga adalah dimensi *teamwork*. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat kerja sama dalam tim karyawan adalah pada nomor 7 sampai 10, berikut perhitungan nilai rata-rata keempat nomor tersebut, diurutkan dari yang terendah sampai tertinggi:

Tabel 4.17. Nilai Rata-Rata Dimensi “*Do I belong*” as *Teamwork*

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Pertanyaan No.7	45	1	5	160	3.56	.813
Pertanyaan No.8	45	2	5	170	3.78	.704
Pertanyaan No.9	45	3	5	176	3.91	.514
Pertanyaan No10	45	3	5	176	3.91	.557
Mean	45				3.79	

Dari tabel 4.17 terlihat bahwa nilai rata-rata untuk dimensi *do i belong as teamwork* adalah sebesar 3.79. Nilai ini cukup baik, mendekati angka 4, dianggap bahwa kerjasama antar pegawai sebagai sebuah tim sudah cukup baik. Dari nomor 9 dan 10, dengan nilai tertinggi, rata-rata 3.91, menunjukkan bahwa telah tercipta hubungan yang baik antar karyawan dan memiliki komitmen terhadap pekerjaan. Selain itu dari pertanyaan nomor 8 menjelaskan bahwa misi perusahaan juga membuat peran karyawan menjadi amat penting sehingga mereka merasa pekerjaan mereka memang sangat dibutuhkan. Nilai terendah dihasilkan oleh nomor 7, yaitu “dalam pekerjaan, pendapat saya ikut diperhitungkan”. Hal ini

menunjukkan bahwa para karyawan mendapatkan hak untuk mengeluarkan pendapat mereka ketika bekerja dan cukup diperhitungkan, namun hal ini tidak dirasakan oleh semua karyawan, namun hal tersebut masih dalam tahap yang wajar.

Dari analisa pertanyaan nomor 7 sampai nomor 10 dapat disimpulkan bahwa faktor lingkungan dan rekan kerja termasuk atasan memang memberikan peranan penting dalam pembentukan ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Dari nilai di atas, terlihat bahwa faktor lingkungan dan rekan kerja di hotel sudah cukup baik. Namun peluang perbaikan untuk meningkatkan nilai diatas masih sangat terbuka. Perusahaan dapat meningkatkan ikatan emosional pegawai dengan cara memberikan apresiasi terhadap pegawai yang berprestasi, meningkatkan fasilitas karyawan dan lain-lain.

D. Dimensi “*How can we grow*” as organic growth

Dimensi yang keempat adalah dimensi *how can we grow as organic growth*. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat perkembangan karyawan adalah pada nomor 11 dan 12, berikut perhitungan nilai rata-rata kedua nomor tersebut, diurutkan dari yang terendah sampai tertinggi:

Tabel 4.18. Nilai Rata-Rata Dimensi “*How can we grow*” as organic growth

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Pertanyaan No.12	45	1	4	129	2.87	.801
Pertanyaan No.11	45	2	5	154	3.42	.753
Mean	45				3.145	

Dimensi ini menunjukkan tingkat perkembangan karyawan. Karyawan yang memiliki peluang untuk mengembangkan diri mereka akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Selain itu mereka juga cenderung untuk berpikir lebih kreatif dalam bekerja dan memikirkan bagaimana meningkatkan atau memperbaiki kinerja mereka. Dari nilai yang terdapat pada tabel 4.20 di atas, rata-rata yang didapat cukup baik tapi paling rendah apabila dibandingkan dengan ketiga dimensi sebelumnya, yaitu 3,145. Hal ini terlihat

pada pertanyaan no. 12 yaitu “Dalam satu tahun terakhir, saya memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang” yang memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu 2,87.

Dari pertanyaan no. 12 menunjukkan bahwa perusahaan tidak sepenuhnya memberikan peluang kepada para karyawan untuk mengembangkan diri terutama bagi karyawan dengan status kontrak. Kesempatan para karyawan untuk mengembangkan diri seperti mengikuti seminar dan pelatihan, dan jenjang karir yang lebih luas hanya didapatkan bagi karyawan dengan status pegawai tetap. Oleh karena itu perusahaan sebaiknya juga memperhatikan pengembangan diri karyawan kontrak agar terjadi pemerataan diantara sesama karyawan.

Secara keseluruhan dari hasil kuesioner untuk karyawan dapat dilihat bahwa tiap nomor memiliki nilai rata-rata di atas 3. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki ikatan yang cukup kuat terhadap perusahaan. Dari tiap nilai rata-rata dapat diketahui bahwa, karyawan memiliki pengetahuan yang amat baik terhadap tanggung jawabnya, terlihat dengan nilai pada pertanyaan nomor 1 merupakan nilai rata-rata tertinggi pada kuesioner tersebut. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan antara rekan kerja yang terjalin dengan baik turut berperan serta bagi karyawan untuk memiliki ikatan yang kuat terhadap perusahaan. Namun selain rekan kerja yang baik, kurang didukung dengan atasan yang baik pula. Terlihat pada pertanyaan nomor 4 dengan nilai rata-rata terendah pada dimensi “*What do i give*”, disini menunjukkan bahwa penghargaan atau pujian terhadap pekerjaan karyawan yang memuaskan kurang diberikan oleh atasannya. Hal tersebut merupakan tanggung jawab atasan untuk memotivasi tiap karyawannya agar dapat selalu memberikan hasil yang memuaskan dalam bekerja. Atasan kurang mampu mengembangkan potensi, memotivasi, bersikap adil, meningkatkan dan mendengarkan pendapat seluruh bawahannya.

Dari seluruh pertanyaan yang diajukan, pertanyaan no. 12 dari dimensi “*How can we grow*” memiliki nilai rata-rata terendah. Kesempatan untuk mengembangkan diri seperti mengikuti seminar, pelatihan dan jenjang karir yang lebih luas hanya didapatkan bagi karyawan tetap. Jika kesenjangan ini dibiarkan oleh perusahaan maka ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan semakin lama akan semakin berkurang. Maka dari itu perusahaan harus melakukan

pemerataan kesempatan untuk belajar dan berkembang para karyawan dari pucuk pimpinan sampai dengan level asisten. Dengan pemerataan tersebut karyawan akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Selain itu mereka juga cenderung untuk berpikir lebih kreatif dalam bekerja dan memikirkan bagaimana meningkatkan atau memperbaiki kinerja mereka.

4.3.2 Kuesioner Pelanggan

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa untuk menghasilkan suatu ikatan emosional antara pelanggan dan perusahaan terdapat 4 dimensi yang harus dilalui, berikut analisis keempat dimensi tersebut pada pelanggan hotel :

A. Dimensi *Confidence*

Dari penjelasan sebelumnya, diketahui bahwa yang dimaksud dengan kepercayaan atau *confidence* merupakan landasan utama dari pembentukan ikatan emosional dan kepuasan pelanggan. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat kepercayaan pelanggan adalah pada nomor 1 sampai 5, berikut perhitungan nilai rata-rata kelima nomor tersebut, diurutkan dari yang terendah sampai tertinggi :

Tabel 4.19. Nilai Rata-Rata Dimensi *Confidence*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pertanyaan No.3	60	1	5	3.27	1.133
Pertanyaan No.2	60	1	5	3.57	1.140
Pertanyaan No.1	60	3	4	3.59	.336
Pertanyaan No.5	60	1	5	3.70	.949
Pertanyaan No.4	60	1	5	3.70	1.062
Mean	60			3.566	

Dari perhitungan tabel 4.19 diatas, didapat rata-rata untuk pertanyaan nomor 1 sampai 5 adalah sebesar **3.566**. Hal ini menunjukkan bahwa pada dimensi *confidence* Hotel dilihat dari sudut pandang pelanggan tergolong cukup

baik, yang pada artinya sebagian besar pelanggan merasa percaya kepada Hotel sebagai penyedia pelayanan penginapan.

Nilai tertinggi didapat pada pertanyaan no.5 dan no.4 yaitu “Hotel X selalu memberikan pelayanan sesuai janji” dan “Hotel X adalah hotel yang dapat dipercaya”. Hal ini sangat positif terhadap perusahaan karena pelanggan hotel percaya terhadap hotel dan mendapat pelayanan sesuai janji hotel. Oleh karena itu perusahaan harus mempertahankan pelayanannya kepada pelanggan dan tidak cepat berpuas diri karena peningkatan kualitas pelayanan hotel merupakan landasan awal terciptanya ikaatan emosional pelanggan terhadap perusahaan.

1. Kepuasan terhadap kualitas pelayanan

Tabel 4.20. Nilai rata-rata Unsur No.1.a (kepuasan terhadap pelayanan penerima tamu hotel)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tanya1.a2	60	2	5	4.07	.686
Tanya1.a1	60	2	5	4.08	.619
Mean	60			4.075	

Tabel di atas menunjukkan rata-rata dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan penerima tamu hotel dari beberapa faktor. Terlihat bahwa nilai kedua faktor tersebut tinggi. Sehingga pelanggan hotel puas dengan kedua faktor tersebut yaitu mengucapkan selamat pagi/siang/malam dan merespon pelanggan dengan senyum. Untuk itu kualitas pelayanan penerima tamu hotel perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi untuk memberikan citra yang baik.

Tabel 4.21. Nilai rata-rata Unsur No.1.b (kepuasan terhadap pelayanan pengantar barang)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tanya1.b2	60	2	5	3.53	.929
Tanya1.b1	60	2	5	3.75	.856
Mean	60			3.64	

Tabel di atas menunjukkan rata-rata dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan pengantar barang dari beberapa faktor. Terlihat bahwa nilai dari kedua faktor yang kurang tinggi adalah pada Tanya 1.b2, yaitu segera mengantar barang ke kamar. Untuk itu diharapkan dalam hal kualitas pelayanan dari pengantar barang lebih ditingkatkan lagi. Agar pelanggan tidak merasa khawatir dengan barang-barang yang dibawa oleh pengantar barang dan pelanggan hotel merasa lebih aman.

Tabel 4.22. Nilai rata-rata Unsur No.1.c (kepuasan terhadap pelayanan resepsionis)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tanya1.c3	60	1	5	3.15	.954
Tanya1.c4	60	2	5	3.47	.873
Tanya1.c1	60	2	5	3.75	.773
Tanya1.c2	60	2	5	3.82	.911
Mean	60			3.55	

Tabel di atas menunjukkan rata-rata dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan resepsionis dari beberapa faktor. Terlihat bahwa nilai terendah pada Tanya 1.c3, yaitu memberikan informasi yang dibutuhkan pelanggan dengan cepat dan tepat. Untuk itu diharapkan dalam memberikan informasi kepada pelanggan dapat dengan cepat dan tepat sesuai dengan yang dibutuhkan pelanggan. Agar pelanggan mendapat informasi yang lengkap dan mudah dipahami.

Tabel 4.23. Nilai rata-rata Unsur No.1.d (kepuasan terhadap pelayanan reservasi)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tanya1.d2	60	2	4	3.28	.825
Tanya1.d3	60	2	4	3.50	.676
Tanya1.d1	60	2	5	3.80	.546
Mean	60			3.53	

Tabel di atas menunjukkan rata-rata dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan reservasi dari beberapa faktor. Terlihat bahwa nilai terendah pada Tanya 1.d2, yaitu memberikan informasi yang dibutuhkan pelanggan dengan cepat dan tepat. Untuk itu diharapkan dalam memberikan informasi kepada pelanggan dapat dengan cepat dan tepat sesuai dengan yang dibutuhkan pelanggan. Agar pelanggan mendapat informasi yang lengkap dan mudah dipahami. Serta pelanggan dapat dengan cepat memutuskan untuk reservasi untuk menginap melalui telepon atau internet.

Tabel 4.24. Nilai rata-rata Unsur No.1.e (kepuasan terhadap pelayanan *waiter/waitress* restoran atau kafe)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tanya1.e2	60	2	5	3.32	.833
Tanya1.e1	60	2	4	3.35	.709
Mean	60			3.335	

Tabel di atas menunjukkan rata-rata dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan *waiter/waitress* restoran atau kafe. Terlihat bahwa nilai dari kedua faktor yang kurang tinggi adalah pada Tanya 1.e2, yaitu menyajikan dengan rapi dan bersih. Untuk itu diharapkan dalam menyajikan makanan ataupun minuman dengan rapi dan bersih lebih ditingkatkan lagi. Agar pelanggan merasa tidak hilang selera makannya yang dikarenakan penyajiannya kurang bersih dan rapi. Dan pada tanya 1.e1 juga masih perlu ditingkatkan dalam menyajikan makanan ataupun minuman kepada pelanggan. Jangan sampai karena kurang cepat dan tepat pelanggan merasa kelaparan atau haus. Sehingga peningkatan kualitas pelayanan dari *waiter/waitress* masih perlu ditingkatkan.

Tabel 4.25. Nilai rata-rata Unsur No.1.g (kepuasan terhadap pelayanan *room boy*)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tanya1.g1	60	2	5	3.55	.723
Tanya1.g2	60	2	5	3.58	.591
Mean	60			3.565	

Tabel di atas menunjukkan rata-rata dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan *room boy*. Terlihat bahwa nilai kedua faktor tersebut cukup tinggi. Sehingga pelanggan hotel cukup puas dengan kedua faktor tersebut yaitu kerapian merapikan tempat tidur dan kebersihan kamar terjaga dengan baik.. Untuk itu kualitas pelayanan *room boy* perlu lebih ditingkatkan lagi untuk memberikan kenyamanan tempat tidur yang rapi dan bersih. Sehingga pelanggan dapat beristirahat atau menginap dengan nyaman.

Tabel 4.26. Nilai rata-rata Unsur No.1 (kepuasan pelayanan)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TOTAL_1.e	60	2	5	3.33	.723
Tanya1.f	60	2	5	3.42	.850
TOTAL_1.d	60	2	4	3.54	.471
TOTAL_1.c	60	2	5	3.55	.632
TOTAL_1.g	60	2	5	3.58	.619
Tanya1.h	60	2	5	3.62	.613
TOTAL_1.b	60	2	5	3.64	.782
TOTAL_1.a	60	2	5	4.07	.609
Mean	60			3.59	

Tabel di atas menunjukkan rata-rata dari kepuasan terhadap kualitas pelayanan hotel x secara keseluruhan. Terlihat dari tabel bahwa nilai terendah berada pada nomor 1.e, yaitu menunjukkan tingkat kepuasan terhadap pelayanan dari *waiter/waitress* restoran atau kafe. Sedangkan untuk yang terendah kedua adalah *waiter/waitress* di bar. Untuk itu diharapkan hotel x dapat meningkatkan lagi pelayanan hotel terutama *waiter/ waitress* restoran atau kafe dan bar.

5. Memberikan pelayanan sesuai janji

Tabel 4.27. Nilai Rata-rata No.5 Kuesioner Pelanggan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tanya5.b	60	1	5	3.67	1.052
Tanya5.a	60	1	5	3.73	.972
Mean	60			3.7	

Dari tabel di atas menunjukkan jenis pelayanan yang dianggap memenuhi janji atau sesuai kebutuhan. Maksud dari memenuhi janji adalah bahwa apa yang dijanjikan oleh pihak hotel untuk didapatkan oleh pelanggan apakah sesuai dengan kenyataan yang dirasakan oleh pelanggan tersebut dan memang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Dari tabel tersebut yang nilai terendah berada pada masalah administrasi (pekerja dan proses/prosedur). Terlihat juga standar deviasi kualitas pelayanan administrasi (pekerja dan proses/prosedur) lebih dari 1, yang menunjukkan pelayanan administrasi dianggap memenuhi janji oleh pelanggan adalah besar. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja administrasi (pekerja dan proses/prosedur) memiliki perbedaan yang cukup besar, berarti kemampuan administrasi memiliki perbedaan yang cukup besar dan bervariasi. Sedangkan untuk fasilitas yang diberikan, pelanggan cukup puas dengan fasilitas yang diberikan sesuai janji.

B. Dimensi *Integrity*

Dari penjelasan sebelumnya, setelah dimensi *confidence*, dimensi berikutnya adalah dimensi *integrity*. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat integritas pelanggan adalah pada nomor 6 dan 7, berikut perhitungan nilai rata-rata kedua nomor tersebut, diurutkan dari yang terendah sampai tertinggi:

Tabel 4.28. Nilai Rata-Rata Dimensi *Integrity*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pertanyaan No.6	60	1	5	3.26	1.154
Pertanyaan No.7	60	1	5	3.77	.810
Mean	60			3.515	

Dari tabel 4.28 diatas, rata-rata untuk nomor yang menunjukkan tingkat integritas pelanggan adalah sebesar **3.515**. Nilai tersebut cukup baik sehingga pelanggan diperlakukan secara adil dan Hotel dapat menyelesaikan permasalahan dan keluhan pelanggan dengan baik.

6. Memperlakukan dengan adil

Tabel 4.29. Nilai Rata-rata No.6 Kuesioner Pelanggan

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tanya6.c	60	1	5	3.18	1.282
Tanya6.b	60	1	5	3.22	1.136
Tanya6.a	60	1	5	3.30	1.344
Tanya6.d	60	1	5	3.33	1.258
Mean	60			3.26	

Dari tabel di atas menunjukkan jenis pelayanan yang dianggap adil oleh pelanggan hotel. Dianggap adil maksudnya adalah apakah untuk tiap pelanggan mendapat perlakuan yang sama dan pelayanan ini selalu mengutamakan kepuasan pelanggan. Terlihat bahwa nilai terendah adalah petugas di bar. Standar deviasi kualitas pelayanan petugas di bar yang dianggap adil oleh pelanggan adalah yang terbesar kedua. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja petugas di bar yang dirasakan

oleh pelanggan memiliki perbedaan yang cukup besar, tiap petugas di bar memiliki kinerja yang cukup bervariasi (menurut persepsi pelanggan). Berarti kemampuan tiap petugas di bar memiliki perbedaan yang cukup besar. Faktor-faktor dalam tabel 4.28 dianggap cukup memuaskan dari pelanggan, namun perbaikan masih perlu lebih ditingkatkan lagi.

C. Dimensi *Pride*

Dimensi ketiga untuk menunjukkan kepuasan pelanggan adalah dimensi *pride* atau kebanggaan. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan tingkat kebanggaan pelanggan adalah pada nomor 8 dan 9, berikut perhitungan nilai rata-rata kedua nomor tersebut, diurutkan dari yang terendah sampai tertinggi:

Tabel 4.30. Nilai Rata-Rata Dimensi *Pride*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pertanyaan No.9	60	2	5	3.32	.962
Pertanyaan No.8	60	2	5	3.53	.812
Mean	60			3.425	

Dari tabel 4.30 di atas, rata-rata untuk nomor yang menunjukkan tingkat *pride* atau kebanggaan pelanggan adalah sebesar **3.425**. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan cukup bangga menggunakan Hotel sebagai penginapan. Pelanggan yang merasa bangga akan merekomendasikan produk kepada teman dan kerabatnya.

9. Memperlakukan dengan hormat dan profesional

Tabel 4.31. Nilai rata-rata no.9 Kuesioner Pelanggan

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tanya9.b	60	2	5	3.23	1.015

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tanya9.c	60	1	5	3.23	1.047
Tanya9.d	60	1	5	3.30	1.225
Tanya9.a	60	1	5	3.50	1.017
Mean	60			3.32	

Dari tabel di atas menunjukkan jenis pelayanan yang dianggap memperlakukan pelanggan dengan hormat dan profesional. Hormat disini dapat dinilai dari segi perkataan dan perbuatan atau tindakan. Terlihat bahwa nilai terendah pada tanya 9..b adalah petugas resepsionis. Diharapkan petugas resepsionis dalam melayani dengan hormat dan profesional ke pelanggan dapat lebih ditingkatkan lagi. Selain itu faktor-faktor dalam tabel 4.31 dianggap cukup memuaskan dari pelanggan, namun perbaikan masih perlu lebih ditingkatkan lagi.

D. Dimensi *Passion*

Dimensi terakhir pada untuk menunjukkan kepuasan pelanggan adalah dimensi *passion*. Pertanyaan pada kuesioner yang dapat menunjukkan adalah pada nomor 10 dan 11, berikut perhitungan nilai rata-rata kedua nomor tersebut, diurutkan dari yang terendah sampai tertinggi:

Tabel 4.32 Nilai Rata-Rata Dimensi *Passion*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pertanyaan No.11	60	1	5	2.62	1.106
Pertanyaan No.10	60	1	5	2.95	1.096
Mean	60			2.785	

Dimensi *Passion* menunjukkan hubungan yang tak tergantikan antara pelanggan dan perusahaan, dan kesempurnaan perusahaan dimata pelanggannya. Dari tabel di atas, terlihat bahwa rata-rata untuk dimensi *passion* adalah yang

terendah dibandingkan dengan ketiga dimensi yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan hotel belum merasa pelayanan hotel adalah bentuk pelayanan yang sempurna untuk mereka dan bukan menjadi pilihan pelayanan penginapan yang pertama dan satu-satunya untuk mereka atau yang tak tergantikan. Ini merupakan tantangan besar bagi perusahaan. Di tengah persaingan yang semakin ketat dengan kompetitor, Hotel dituntut untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan sesuai dengan inti dari *Human Sigma* yaitu kepuasan pelanggan yang berkaitan dengan hubungan emosional yang kuat.

4.4 Analisa Kondisi Eksternal dan Internal

4.4.1 Analisis Kondisi Eksternal

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis sebelumnya, dapat dilakukan analisis untuk meringkas dan mengevaluasi data mengenai lingkungan eksternal perusahaan. Untuk itu perlu dibuat suatu Matriks Evaluasi Faktor Eksternal atau biasa disebut EFE (*External Factor Evaluation*) dengan bobot dari tiap *expert* dianggap sama. Berikut rumusan peluang dan ancaman bagi Hotel serta matriks EFEnya:

A. Peluang.

1. Jumlah wisatawan kota Bogor meningkat
2. Merupakan kota tujuan wisata
3. Menjadi hotel terbaik di kota Bogor
4. Kerjasama dengan pihak luar untuk kelengkapan fasilitas
5. Kebutuhan perusahaan akan MICE cukup tinggi

B. Ancaman

1. Berdirinya hotel-hotel baru yang kelasnya berdekatan
2. Luas area hotel lain yang lebih luas
3. Fasilitas hotel lain lebih baik
4. Daya beli menurun
5. Persaingan harga

Hasil dari pengisian kuesioner kemudian dimasukkan ke dalam program Expert Choice v11 student version. Output software dapat dilihat pada tabel 4.33 di bawah ini.

Tabel 4.33. Matriks *External Factor Evaluation (EFE)*

No	Faktor Eksternal	Bobot
Peluang		
1	Jumlah wisatawan kota bogor meningkat	0,273
2	Merupakan kota tujuan wisata	0,284
3	Menjadi hotel terbaik di kota bogor	0,251
4	Kerjasama dengan pihak luar untuk kelengkapan fasilitas	0,108
5	Kebutuhan perusahaan akan MICE cukup tinggi	0,083
Ancaman		
1	Berdirinya hotel-hotel baru yang kelasnya berdekatan	0,132
2	Luas area hotel lain yang lebih luas	0,100
3	Fasilitas hotel lain lebih baik	0,281
4	Daya beli menurun	0,149
5	Persaingan harga	0,338

Dari nilai bobot di atas, peluang paling besar yang seharusnya bisa dimanfaatkan oleh perusahaan adalah mengenai kota bogor merupakan kota tujuan wisata. Perusahaan harus lebih fokus pada peluang ini karena merupakan kota tujuan wisata masyarakat dalam negeri maupun luar negeri. Oleh karena itu Hotel sebaiknya mengembangkan promosi atau menawarkan tempat penginapan yang nyaman untuk para wisatawan yang berkunjung ke kota bogor sebagai kota tujuan wisata.

Dari segi ancaman, Hotel cukup tanggap terhadap faktor ancaman yang memiliki bobot yang besar seperti fasilitas hotel lain yang lebih baik. Hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan pada persaingan yang semakin ketat dengan

hadirnya pemain-pemain baru dalam industri perhotelan adalah mempromosikan hotel bahwa fasilitas yang tersedia lebih baik dari hotel lainnya.

4.4.2 Analisis Kondisi Internal

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis sebelumnya, dapat dilakukan analisis untuk meringkas dan mengevaluasi data mengenai lingkungan internal perusahaan. Untuk itu perlu dibuat suatu Matriks Evaluasi Faktor Internal atau biasa disebut IFE (*Internal Factor Evaluation*) dengan bobot dari tiap *expert* dianggap sama. Berikut rumusan peluang dan ancaman bagi Hotel berikut matriks IFEnya:

i. Kekuatan

1. Tempat strategis berada di pusat kota
2. Mempunyai nilai sejarah
3. Jumlah ruang banyak, kapasitas bervariasi sesuai kebutuhan
4. Dekat pusat pemerintahan, perbelanjaan, perkantoran & pusat pariwisata
5. Keamanan terjamin

ii. Kelemahan

1. Fasilitas rekreasi hotel kurang
2. Pelayanan belum stabil.
3. Ruangan banyak gangguan (tidak kedap suara).
4. Luas area hotel terbatas
5. Fasilitas MICE kurang & banyak rusak

Hasil dari pengisian kuesioner kemudian dimasukkan ke dalam program Expert Choice v11 student version. Output software dapat dilihat pada tabel 4.34 di bawah ini.

Tabel 4.34. Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*

No	Faktor Internal	Bobot
Kekuatan		
1	Tempat strategis berada di pusat kota	0,417
2	Mempunyai nilai sejarah	0,197
3	Jumlah ruang banyak, kapasitas bervariasi sesuai kebutuhan	0,091
4	Dekat pusat pemerintahan, perbelanjaan, perkantoran & pusat pariwisata	0,120
5	Keamanan terjamin	0,194
Kelemahan		
1	Fasilitas rekreasi hotel kurang	0,145
2	Pelayanan belum stabil	0,390
3	Ruangan banyak gangguan (tidak kedap suara)	0,123
4	Luas area hotel terbatas	0,227
5	Fasilitas MICE kurang & banyak rusak	0,115

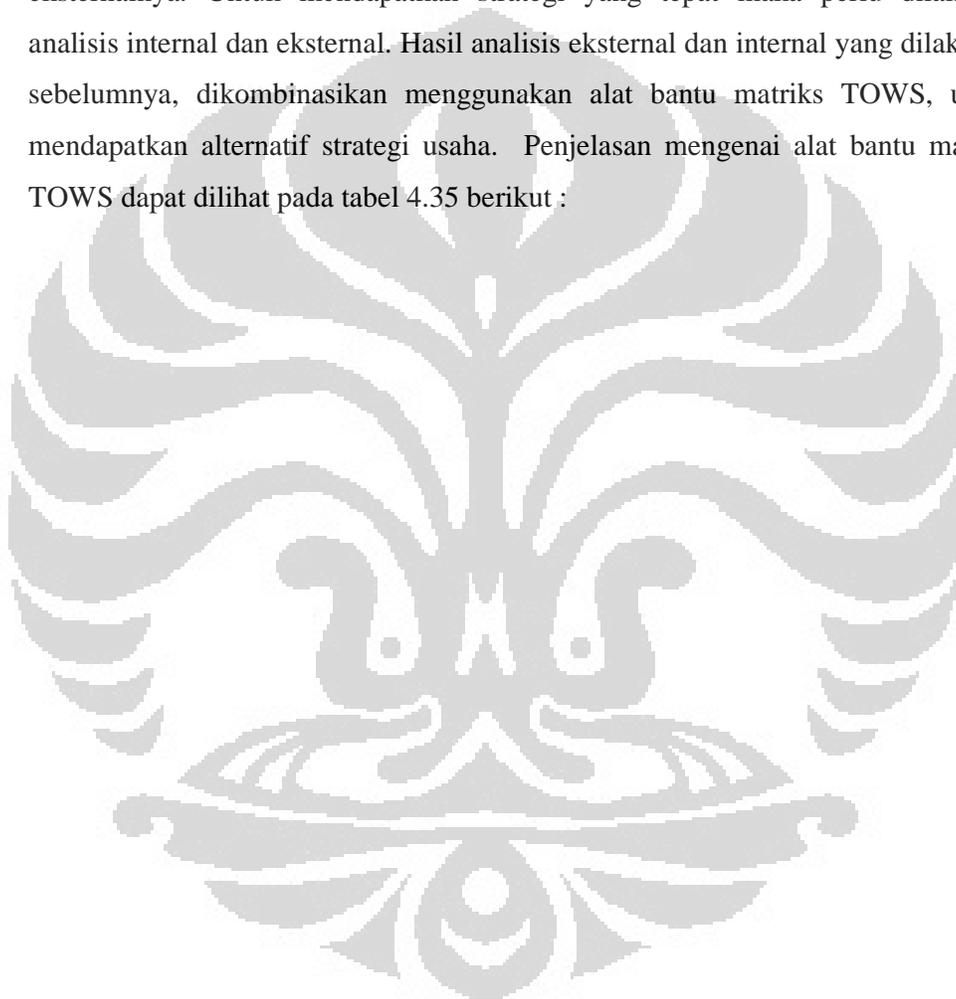
Kekuatan yang dianggap paling penting oleh perusahaan adalah mengenai tempat strategis berada di pusat kota, karyawan hotel merasakan letak tempat kerjanya yang strategis sehingga mudah untuk ke tempat tersebut. Hal ini sudah terbukti pada kuesioner yang disebarkan ke karyawan bahwa alasan utama karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan karena lokasi yang strategis. Dan kekuatan ini dimanfaatkan betul oleh perusahaan.

Dari faktor kelemahan, yang paling dianggap penting adalah masalah pelayanan hotel belum stabil. Hal ini terbukti pada nilai CE yang relatif cukup rendah, membuktikan bahwa pelanggan hotel belum merasa puas dengan pelayanan hotel. Untuk itu hotel perlu meningkatkan pelayanannya. Selain itu, faktor kelemahan yang dianggap penting adalah luas area hotel terbatas. Sehingga

tidak bisa untuk memperluas area hotel. Padahal masih ada fasilitas hotel yang belum dibangun untuk kenyamanan pelanggan hotel.

4.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan suatu kajian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. Untuk mendapatkan strategi yang tepat maka perlu dilakukan analisis internal dan eksternal. Hasil analisis eksternal dan internal yang dilakukan sebelumnya, dikombinasikan menggunakan alat bantu matriks TOWS, untuk mendapatkan alternatif strategi usaha. Penjelasan mengenai alat bantu matriks TOWS dapat dilihat pada tabel 4.35 berikut :



Tabel. 4.35. Matriks T-O-W-S

TOWS Strategic Alternatives Matriks		
INTERNAL EKSTERNAL	External Oportunity	External Threats
	1. Jumlah wisatawan kota bogor meningkat	1. Berdirinya hotel-hotel baru yang kelasnya berdekatan
	2. Merupakan kota tujuan wisata	2. Luas area hotel lain yang lebih luas
	3. Menjadi hotel terbaik di kota bogor	3. Fasilitas hotel lain lebih baik
	4. Kerjasama dengan pihak luar untuk kelengkapan fasilitas	4. Daya beli menurun
	5. Kebutuhan perusahaan akan MICE cukup tinggi	5. Persaingan harga
Internal Strengths	S - O	S - T
1. Tempat strategis berada di pusat kota	1. Membuat banyak promosi (S1,2,3,4,5 ; O2,5)	1. Langsung promosi ke konsumen atau secara personal (S1,2,3,4,5 ; T1,4,5)
2. Mempunyai nilai sejarah	2. Membuat paket wisata (S2,3,4 ; O1)	2. Membuat desain ruangan yang kreatif dan lebih bervariasi (S3 ; T3)
3. Jumlah ruang banyak, kapasitas bervariasi sesuai kebutuhan		

TOWS Strategic Alternatives Matriks		
INTERNAL \ EKSTERNAL	External Oportunity	External Threats
4. Dekat pusat pemerintahan, perbelanjaan, perkantoran & pusat pariwisata		
5. Keamanan terjamin		
Internal Weaknesses	W - O	W - T
1. Fasilitas rekreasi hotel kurang	1. Melakukan perbaikan fasilitas (W3,5 ; O3,4)	1. Menambah atau membuat fasilitas pendukung (W1,5 ; T3)
2. Pelayanan belum stabil	2. Mengadakan training kepada karyawan (W2 ; O3)	2. Menambah luas area hotel (W4 ; T2)
3. Ruangan banyak gangguan (tidak kedap suara)		
4. Luas area hotel terbatas		
5. Fasilitas MICE kurang & banyak rusak		

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa kuadran HS Hotel X berada pada kuadran 2 dan HS 3. Kondisinya adalah *partially optimized* atau optimal sebagian. Dapat dilihat bahwa nilai kepuasan pelanggan hotel (CE) belum optimal atau relatif cukup rendah yaitu 42,5%, sehingga peningkatan nilai CE menjadi sangat penting untuk perbaikan kinerja Hotel X. Sedangkan nilai kepuasan karyawan Hotel X sudah cukup optimal yaitu sebesar 50%, namun peluang perbaikannya masih sangat terbuka. Selain itu, diketahui bahwa karakteristik pelanggan dan karyawan tidak mempengaruhi nilai CE dan EE hotel.

Dari analisis 4 dimensi ikatan emosional karyawan, nilai rata-rata terendah untuk kuesioner karyawan yaitu berada pada dimensi "*How can we grow*". Untuk itu Hotel X perlu memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri dan jenjang karir yang lebih luas pada seluruh karyawannya (tidak hanya pada karyawan tetap saja). Sedangkan dari analisis 4 dimensi ikatan emosional pelanggan, nilai rata-rata terendah untuk kuesioner pelanggan yaitu berada pada dimensi "*Passion*". Untuk itu Hotel X perlu meningkatkan mutu pelayanan terhadap pelanggannya agar menjadi pilihan tempat menginap pertama dan satu-satunya di daerah bogor.

Nilai *Human Sigma* Hotel X akan mempengaruhi kondisi keuangannya, maka nilai HS yang berada di daerah HS3 memiliki koefisien yang menunjukkan tingkat keuangan perusahaan. Semakin tinggi koefisien perusahaan maka semakin baik kondisi keuangannya. Untuk itu fokus utama strategi Hotel X berdasarkan matriks TOWS, yaitu : membuat banyak promosi, membuat paket wisata, melakukan perbaikan kualitas, melakukan training kepada karyawan, langsung melakukan promosi kepada konsumen atau secara personal, membuat desain ruangan yang lebih kreatif dan bervariasi, menambah atau membuat fasilitas pendukung dan menambah luas area hotel.

5.2 Saran

Metode *Human Sigma* merupakan metode yang baru dan belum banyak yang menggunakan metode ini. Perlu pengembangan dengan mengkombinasikan dengan metode yang lain agar implementasinya dapat dengan mudah dilakukan. Salah satunya dengan menggunakan metode *HoQ* pada *Human Sigma* agar lebih terukur *output* yang dihasilkan. Selain yang sudah diaplikasikan pada industri jasa, untuk penelitian berikutnya dapat pula diaplikasikan diberbagai perusahaan selain *sales* dan *service* seperti perusahaan manufaktur, agrobisnis, pertambangan dan lain-lain untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan secara signifikan.



DAFTAR PUSTAKA

- Fleming, J.H., C. Coffman dan J.K. Harter. 2005. *Manage Your Human Sigma*. *Harvard Business Review* : The Gallup Organization, New York.
- Fleming, J.H. dan J. Asplund. 2007. *Human Sigma*. Gallup Press, New York.
- Hanafie, H. 2011. Rancangan Pengendalian Kualitas Pelayanan Dalam Industri Perhotelan Menggunakan Pendekatan *Quality Function Deployment* (QFD). *Tesis*: Universitas Indonesia, Depok.
- Hertono, B.R. 1977. *Cara-cara Sampling*. Fakultas Kesehatan Masyarakat-UI, Jakarta.
- Kadarsyah, S. dan M.A. Ramdhani. 1998. *Sistem Pendukung keputusan: Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Lameshow, S. dan David W.H.Jr. 1997. *Besar Sampel dalam Penelitian Kesehatan*. Gadjahmada University Press, Yogyakarta.
- Robison, J. 2008. How The Ritz-Carlton Manages The Mystique. *Gallup Management Journal*:11th December. Gallup Press, New York.
- Snedecor, G.W. dan Cochran W.G. 1967. *Statistical Method*. 6th Ed. Iowa State University Press, Iowa.
- Stainback, S.B. 1988. *Understanding And Conducting Qualitative Research*. Hunt Publisher Co., Iowa.
- Sugiarto. 2001. *Teknik Sampling*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar, H. 2001. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Uyanto, S.S. 2006. *Pedoman Analisis Data Dengan SPSS*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Walpole, E.R. 2007. *Probability And Statistics For Engineers And Scientist*. Pearson International Edition, New Jersey.