



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS KINERJA OPERASIONAL MALL PLUIT MENGGUNAKAN  
METODE BALANCED SCORECARD DAN RISK MANAGEMENT  
(STUDI KASUS PT X)**

**TESIS**

**DITTO HADIPATRIA ALFRINO**

**0806423482**

**FAKULTAS TEKNIK**

**PROGRAM STUDI TEKNIK SIPIL**

**KEKHUSUSAN MANAJEMEN PROYEK**

**JAKARTA**

**JANUARI 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS TEKNIK**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROYEK  
PROGRAM PENDIDIKAN S2 SALEMBA  
PERNYATAAN PERBAIKAN TESIS**

Dengan ini dinyatakan bahwa pada :

Hari : Selasa, 4 Januari 2011  
Jam : 13.45 WIB – selesai  
Tempat : Ruang Rapat Lt. 1 Salemba

Telah berlangsung Ujian Tesis Semester Ganjil 2010/2011 Program Studi Teknik Sipil Salemba, Program Pendidikan Magister Bidang Ilmu Teknik Manajemen Proyek, Fakultas Teknik Universitas Indonesia dengan peserta:

Nama : Ditto Hadipatria Alfrino  
No. Mahasiswa : 0806423482  
Judul Tesis : Analisis Kinerja Operasional Mall Pluit Menggunakan Metode Balanced Score Card Dan Risk Management

Dan dinyatakan harus menyelesaikan perbaikan tesis yang diminta oleh Dosen Penguji, yaitu :

Dosen Pembimbing : M. Ali Berawi, M.Eng.Sc, PhD

Pertanyaan / Komentar	Jawaban dan Tindakan
1. Rumusan masalah dan tujuan penelitian agar di perbaiki	Sudah diperbaiki di hal 6 pada Bab I

Dosen Pembimbing : Ir. Wisnu Isvara, MT

Pertanyaan / Komentar	Jawaban dan Tindakan
1. 3 Tujuan Penelitian Bagaimana dapat diperoleh.	Dijelaskan pada hal. 38. Bab III
2. Validasi Manajemen untuk hasil Balance Score Card	Dijelaskan pada hal. 94. bab IV

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr.Ir. Yusuf Latief, MT

Pertanyaan / Komentar	Jawaban dan Tindakan
1. Pada Halaman 90 biaya operasional sangat buruk hasil analisa dari mana	Sudah dijelaskan pada bab 5 temuan dan bahasan pada hal. 107.
2. Pembuatan Bab Temuan Dan Bahasan.	Sudah ditambahkan pada hal. 105.

Dosen Penguji 2 : Dr. Ir. Ismeth S. Abidin

Pertanyaan / Komentar	Jawaban dan Tindakan
1. Jelaskan Judul Kombinasi Balance Score Card Dengan Resiko Pada Penelitian ini	Dijelaskan pada hal. 38 di Bab III
2. Data Score pada BSC dari mana	
3. Disarankan untuk pembuatan hipotesa	Dijelaskan pada hal. 35 di Bab II

Dosen Penguji 3 : Dipl. –Ing. M. Ichsan Damiat, MT, PMP

Pertanyaan / Komentar	Jawaban dan Tindakan
-	

Tesis ini sudah diperbaiki dan telah disetujui sesuai dengan keputusan sidang Ujian Tesis tanggal 4 Januari 2011 dan telah mendapat persetujuan dari dosen pembimbing.

Jakarta, 19 Januari 2011

Menyetujui,

Dosen Pembimbing 1




(M. Ali Berawi, M.Eng.Sc, PhD)

Dosen Pembimbing 2



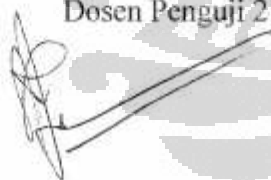
(Ir. Wisnu Isvara, MT)

Dosen Penguji 1




(Prof. Dr.Ir. Yusuf Latief, MT)

Dosen Penguji 2



(Dr. Ir. Ismeth S. Abidin)

Dosen Penguji 3



(Dipl. -Ing. M. Ichsan, MT, PMP)

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

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

**Nama : Ditto Hadipatria Alfrino**

**NPM : 0806423482**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 4 Januari 2011**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Ditto Hadipatria Alfrino  
NPM : 0806423482  
Program Studi : Teknik Sipil bidang Manajemen Teknik  
Judul Tesis : Analisis Kinerja Operasional Mall Pluit Menggunakan Metode  
Balanced Scorecard , Risk Management Dan Competitive  
Advantage (studi kasus pt x)

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

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1 : M. Ali Berawi, M.Eng.Sc, PhD (.....)

Pembimbing 2 : Ir. Wisnu Isvara, MT (.....)

Penguji 1 : Prof. Dr. Ir. Yusuf Latief, MT (.....)

Penguji 2 : Dr. Ir. Ismeth S. Abidin (.....)

Penguji 3 : Moch.Ichsan, Dipl, Ing, MT, PMP (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 4 Januari 2011

## LEGALIZATION PAGE

Submitted by :  
Name : Ditto Hadipatria Alfrino  
NPM : 0806423482  
Majoring : Civil Engineering  
Title of Thesis : Analysis of Operating Performance Mall Pluit Method Using Balanced Scorecard, Risk Management in PT X

Have been successfully maintained in the presence of Examiners Board and accepted as part of the requirements necessary to obtain the a Master of Engineering in Civil Engineering, Faculty of Engineering, University of Indonesia.

### EXAMINERS BOARD

Preceptor 1 : M. Ali Berawi, M.Eng.Sc, PhD (.....)

Preceptor 2 : Ir. Wisnu Isvara, MT (.....)

Examiner 1 : Prof. Dr. Ir. Yusuf Latief, MT (.....)

Examiner 2 : Dr. Ir. Ismeth S. Abidin (.....)

Examiner 3 : Moch.Ichsan, Dipl, Ing, MT, PMP (.....)

Defined in : Jakarta

Date : 4 Januari 2011

## KATA PENGANTAR

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

- (1) M. Ali Berawi, M.Eng.Sc, PhD dan Ir. Wisnu Isvara, MT selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) DR. IR. Yusuf Latief, MT selaku dosen mata kuliah metode penelitian, dan semua dosen-dosen yang telah memberikan masukan kepada saya dalam penyusunan tesis ini;
- (3) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan materil dan moral; dan
- (4) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 4 Januari 2011

Penulis



Ditto Hadipatria Alfrino



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

---

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini

:

Nama : Ditto Hadipatria Alfrino

NPM : 0806423482

Program Studi : Manajemen proyek

Departemen : Teknik Sipil

Fakultas : Teknik

Jenis Karya : Tesis

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

**“ANALISIS KINERJA OPERASIONAL MALL PLUIT MENGGUNAKAN  
METODE BALANCED SCORECARD DAN RISK MANAGEMENT  
(STUDI KASUS PT X)”**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/ formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan 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 : Jakarta

Pada tanggal : 4 Januari 2011

Yang menyatakan



**(Ditto Hadipatria Alfrino)**

## ABSTRAK

Nama : Ditto Hadipatria Alfrino  
NPM : 0806423482  
Program Studi : Manajemen Proyek  
Judul : Analisis Kinerja Operasional Mall Pluit Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Dan *Risk Management*

Tesis ini mencari kinerja operasional mall pluit dengan menggunakan *balanced scorecard* yang dilakukan pada PT X pada tahun 2006-2009 dan disertakan analisis *Risk Management* untuk mencari faktor-faktor resiko apa saha yang terjadi pada mall pluit. Hasil penelitian ini adalah berupa hasil kinerja operasional mall pluit yang dihasilkan pada tahun 2006-2009 yang dapat menentukan strategi apa yang akan dilakukan dari PT.X untuk meningkatkan kinerja operasional mall pluit dan dapat mengetahui faktor-faktor resiko apa saja yang mempengaruhi kinerja operasional mall pluit. Dengan teridentifikasinya faktor-faktor dan analisa kinerja operasional tersebut, maka faktor-faktor tersebut dapat menjadi perhatian khusus bagi PT X maupun bagi perusahaan sejenis.

Kata kunci:

*Balanced Scorecard, Risk Management, Kinerja Operasional Mall*

## ABSTRACT

Name : Ditto Hadipatria Alfrino  
Student Number : 0806423482  
Study Program : Engineering Management of Civil Engineering  
Thesis Title :

ANALISYS OPERATIONAL PERFORMANCE PLUIT MALL BY BALANCED SCORE CARD  
METHODE AND RISK MANAGEMENT

This thesis looking for operational performance at Pluit Mall using the balanced scorecard methode is done in PT X in the year 2006-2009 and included analysis of Risk Management to look for any risk factors happens to the Pluit mall. The result of this research is a result of the operational performance of the mall Pluit produced in 2006-2009 that could determine what strategies will be conducted from PT.X to improve operational performance and to find out what risk factors are affecting the operational performance of the Pluit Mall . By identifying the factors and analysis of operating performance, then these specific factors may be concern to PT.X and for similar companies.

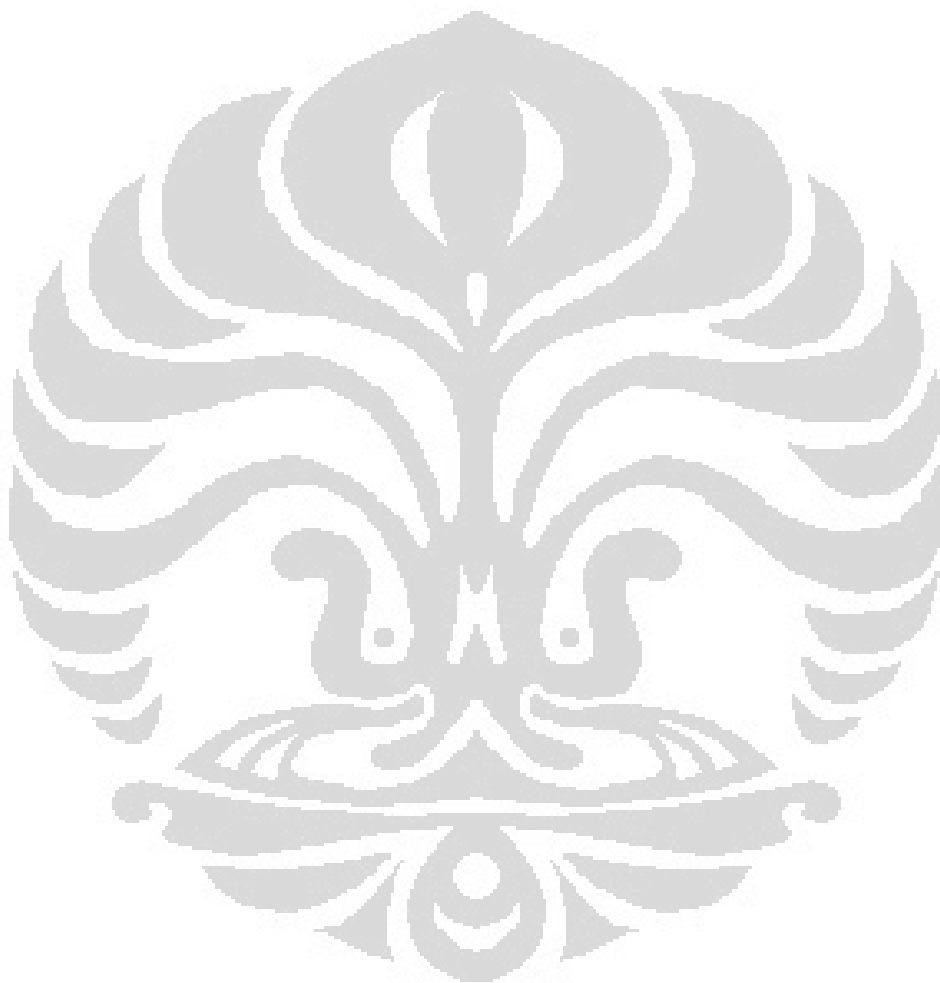
Keywords : Balance Score Card, Risk Management, Operational Perfomance.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
LEMBARAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBARAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.2.1 Diskripsi Masalah.....	5
1.2.2 Signifikasi Masalah.....	5
1.2.3 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Batasan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.6 Model Operasional Penelitian.....	7
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Pendahuluan.....	9
2.2 Pengertian tenant dalam mall.....	9
2.3 Pengertian Manajemen Operasional dan Maintenance.....	9
2.4 Tinjauan umum system pengukuran kinerja.....	10
2.4.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja.....	11
1.4.2 Tunjauan Dan Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja.....	11
1.4.3 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Metode Tradisional.....	13
2.5 Pengertian Balanced Scorecard .....	10
2.5.1 Rasionalitas Dibalik Balanced Scorecard .....	13
2.6 Manajemen Resiko.....	25
2.6.1 Resiko.....	25
2.6.2 Manajemen Resiko.....	26
2.6.3 Identifikasi Resiko.....	29
2.7 Analytic Hierarchy Procces (AHP).....	30
2.7.1 Prinsip-prinsip dasar AHP.....	31
2.7.2 Penyusunan hirarki.....	31
2.7.3 Langkah-langkah AHP.....	33
2.8 Kerangka pemikiran.....	34

<b>3. METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
3.1 Pendahuluan.....	35
3.1.1 Sejarah Perusahaan.....	35
3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	35
3.1.2.1 Visi Perusahaan .....	35
3.1.2.2 Misi Perusahaan.....	36
Struktur Organisasi PT .X.....	37
3.2 Proses Penelitian.....	38
3.3 Metode Penelitian.....	38
3.3.1 Metode Pengumpulan Data.....	39
3.3.2 Responden Dan Sample.....	40
3.3.3 Pengumpulan Data Pakar.....	41
3.3.4 Data Pakar.....	41
3.4 Variable Penelitian.....	41
3.5 Pemetaan Strategi Perusahaan.....	41
3.6 Sasaran Strategis Perusahaan.....	42
3.6.1 Sasaran Strategis Perspektif Keuangan.....	42
3.6.2 Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan.....	42
3.6.3 Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal.....	42
3.6.4 Sasaran Strategis Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....	42
3.7 Pengukuran Operasional Variabel Penelitian.....	43
3.8 Teknik Analisa Data.....	44
3.9 Uji Validitas.....	51
3.10 Uji Reabilitas.....	52
3.11 Metoda Analisa Resiko.....	52
3.11.1 Analisa Resiko secara Kuantitatif.....	52
3.11.2 Analisa Resiko Secara Kualitatif.....	55
3.12 Variabel Penelitian.....	56
<b>3 PELAKSANAAN PENELITIAN.....</b>	<b>58</b>
4.1 Gambaran Kinerja Perusahaan.....	58
4.2 Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Score Card</i> .....	64
4.2.1 Perspektif Keuangan.....	65
4.2.2 Perspektif Pelanggan.....	69
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	76
4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran.....	79
4.3 Analisa Resiko.....	91
4.4 Gambaran Umum Data.....	91
4.4.1 Parameter Penelitian.....	92
4.4.2 Variabel Sumber Resiko.....	92
4.5 Analisa Ranking.....	93
4.5.1 Analisa Resiko Secara Kualitatif.....	93
4.5.2 Analisa Resiko Secara Kuantitatif.....	94

4.5.3 Mean And Modus.....	98
4.6 Analisa Resiko dengan AHP.....	99
4.6.1 Hasil Verifikasi dan Validasi Pakar.....	102
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>108</b>
5.1 Kesimpulan.....	108
5.2 Saran.....	111
<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>	<b>113</b>



## DAFTAR GAMBAR

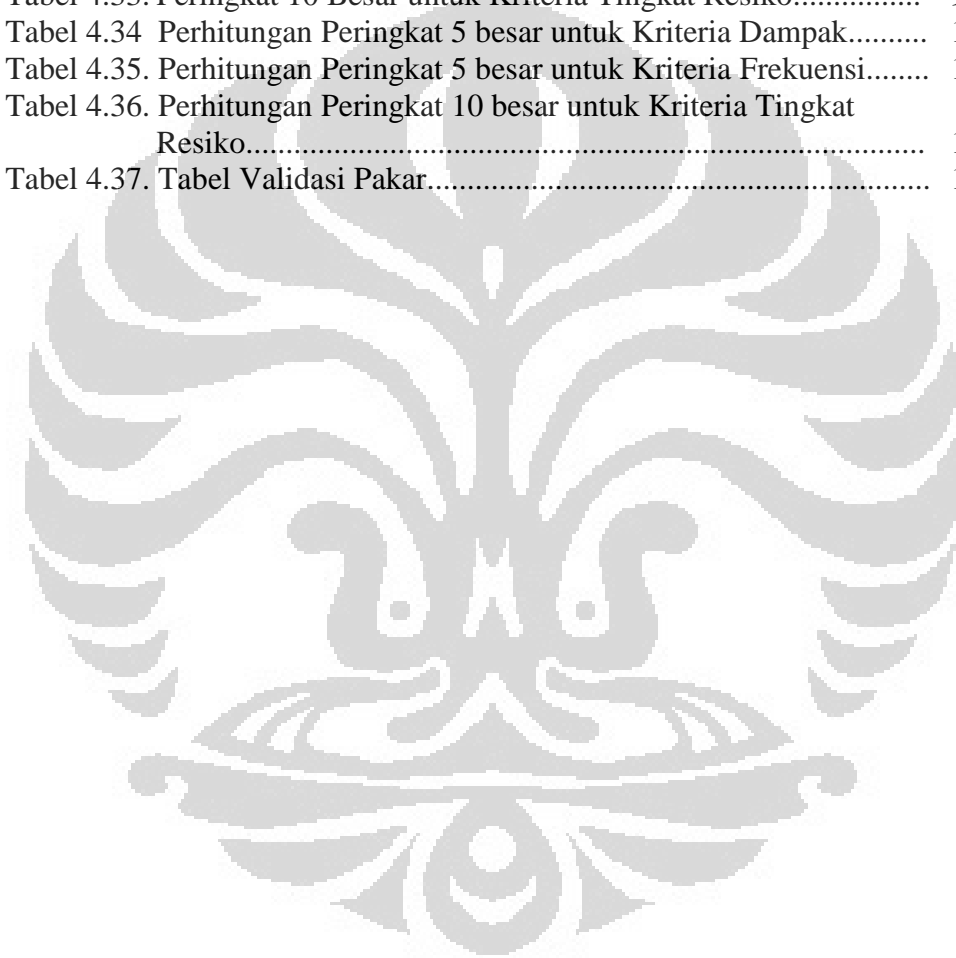
Gambar 1.1. Proses Penelitian Kuantitatif.....	8
Gambar 2.1. Model Balanced Scorecard.....	17
Gambar 2.2. Balanced Scorecard Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategik...	21
Gambar 2.3. Diagram Alir Manajemen Resiko .....	28
Gambar 2.4. Manajemen identifikasi risiko menurut PMBOK.....	30
Gambar 2.5. Kerangka Pemikiran.....	34
Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT.X.....	40
<b>Gambar 3.2. Bagan Alir Penelitian.....</b>	<b>41</b>
Gambar 4.1. Total Penjualan.....	59
Gambar 4.2. Total Biaya operational.....	60
Gambar 4.3. Laba Usaha.....	61
Gambar 4.4. Laba Bersih.....	61
Gambar 4.5. Biaya Gaji.....	62
Gambar 4.6. Total Rent Area.....	63
Gambar 4.7. Total Pelanggan.....	64
Gambar 4.8. Total Service Charge.....	64
Gambar 4.9. Total Asset.....	65
<b>Gambar 4.10 Jumlah Pelanggan Berdasarkan Jenis kelamin.....</b>	<b>70</b>
<b>Gambar 4.11 Jumlah Pelanggan Berdasarkan Usia.....</b>	<b>70</b>
<b>Gambar 4.12 Jumlah Pelanggan Berdasarkan Lama Menjadi Pelanggan.....</b>	<b>71</b>
<b>Gambar 4.13 Jumlah Pelanggan Berdasarkan Alasan Menjadi Pelanggan.....</b>	<b>71</b>
<b>Gambar 4.14 Profile Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.....</b>	<b>83</b>
<b>Gambar 4.15 Profile Karyawan Berdasarkan Usia.....</b>	<b>83</b>
<b>Gambar 4.16 Profile Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....</b>	<b>84</b>
<b>Gambar 4.17 Profile Karyawan Berdasarkan Jabatan.....</b>	<b>85</b>
<b>Gambar 4.18 Profile Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja.....</b>	<b>85</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Tabel Data Biaya Operasional dan Biaya Service Charge 2006-2009.....	10
Tabel 1.2. Data Unit yang Tersewa dan Tingkat Penjualan tahun 2006-2009	15
Tabel 2.1. Matrik Balanced Scorecard PT. X.....	21
Tabel 2.2. Deskripsi AHP berdasarkan Kriteria.....	31
Tabel 3.1. Pemetaan strategi perusahaan dalam perspektif balanced scorecard.....	22
Tabel 3.2. Pengukuran Operasional Variabel Penelitian.....	46
Tabel 3.3. Penentuan Kinerja Perspektif Keuangan yang Sudah Disetujui Manajemen Perusahaan.....	47
Tabel 3.4. Penentuan Kinerja Perspektif Pelanggan yang Sudah Disetujui Manajemen Perusahaan.....	48
Tabel 3.5. Penentuan Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal yang Sudah Disetujui Manajemen perusahaan.....	50
Tabel 3.6. Penentuan Kinerja Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran yang Sudah Disetujui Manajemen perusahaan.....	52
Tabel 3.7. Perkiraan Nilai Risiko – Kemungkinan.....	56
Tabel 3.8. Ukuran-Ukuran Kualitatif dari Akibat atau Dampak .....	56
Tabel 3.9. Matriks Analisa Resiko Secara Kualitatif.....	56
Tabel 3.10. Variabel Penelitian Resiko Operasional.....	58
Tabel 4.1. Total Penjualan.....	59
Tabel 4.2. Biaya operasional.....	60
Tabel 4.3. Laba Usaha.....	60
Tabel 4.4. Laba Bersih.....	61
Tabel 4.5. Biaya Gaji.....	62
Tabel 4.6. Total <i>Rent Area</i> .....	63
Tabel 4.7. Total Pelanggan.....	63
Tabel 4.8. <i>Service Charge</i> .....	64
Tabel 4.9. Total Asset.....	65
Tabel 4.10. Penentuan Kinerja Perspektif Keuangan yang Sudah Disetujui Manajemen perusahaan.....	69
Tabel 4.11. Penentuan Kinerja Perspektif Pelanggan yang Sudah Disetujui Manajemen perusahaan.....	74
Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	76
Tabel 4.13. Perhitungan Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	76
Tabel 4.14. Penentuan Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal yang Sudah Disetujui Manajemen perusahaan.....	80
Tabel 4.15. Penentuan Kinerja Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran yang Sudah Disetujui Manajemen perusahaan.....	81
Tabel 4.16. Hasil Uji Validitas Tingkat Kepuasan Karyawan.....	87
Tabel 4.17. Perhitungan Tingkat Kepuasan Karyawan.....	88
Tabel 4.18. Hasil Uji Validitas Pemberdayaan Karyawan.....	89
Tabel 4.19. Perhitungan Tingkat Pemberdayaan Karyawan.....	90
Tabel 4.20. Kinerja PT. “X” dengan <i>Balance Scorecard</i> .....	91
Tabel 4.21. Data Responden.....	93



Tabel 4.22. Matriks Analisa Resiko secara Kualitatif.....	94
Tabel 4.23. Matrik Pembobotan untuk kriteria Frekuensi.....	95
Tabel.4.24. Matrik Pembobotan untuk kriteria Dampak.....	95
Tabel 4.25. Normalisasi Matrik dan Prioritas kriteria Frekuensi.....	96
Tabel 4.26. Normalisasi Matrik dan Prioritas kriteria Dampak.....	96
Tabel 4.27. Matrik Pembobotan untuk kriteria Tingkat Resiko.....	96
Tabel 4.28. Normalisasi Matrik dan Prioritas kriteria Tingkat Resiko.....	96
Tabel 4.29. Faktor Pembobotan untuk setiap kriteria.....	97
Tabel 4.30. Contoh Hasil Pembobotan pada kriteria Frekuensi.....	97
Tabel 4.31. Peringkat 5 besar untuk Kriteria Dampak.....	98
Tabel 4.32. Peringkat 5 besar untuk Kriteria Frekuensi.....	98
Tabel 4.33. Peringkat 10 Besar untuk Kriteria Tingkat Resiko.....	99
Tabel 4.34. Perhitungan Peringkat 5 besar untuk Kriteria Dampak.....	100
Tabel 4.35. Perhitungan Peringkat 5 besar untuk Kriteria Frekuensi.....	101
Tabel 4.36. Perhitungan Peringkat 10 besar untuk Kriteria Tingkat Resiko.....	102
Tabel 4.37. Tabel Validasi Pakar.....	103



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuisisioner Pelanggan
- Lampiran 2. Kuisisioner Pegawai PT.X
- Lampiran 3. Kuisisioner Resiko
- Lampiran 4. Hasil perhitungan responden Pelanggan PT. X
- Lampiran 5. Hasil perhitungan kuisisioner responden Pegawai PT. X(Kepuasan Karyawan)
- Lampiran 6. Hasil perhitungan kuisisioner responden Pegawai PT.X(Pemberdayaan Karyawan)
- Lampiran 7. Hasil Kuisisioner Pegawai PT.X(Data Karyawan)
- Lampiran 8. Hasil Kuisisioner Kriteria Dampak Resiko(Pelanggan PT.X)
- Lampiran 9. Hasil Kuisisioner Kriteria Frekuensi (Pelanggan PT.X)
- Lampiran 10. Hasil Kuisisioner Kriteria Tingkat Resiko (Pelanggan PT.X)
- Lampiran 11. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas(Pelanggan PT.X dan Pegawai PT.x)



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Mal adalah tempat pusat pembelanjaan yang memfasilitas orang untuk berbelanja dan berekreasi dalam satu gedung, bangunan mall merupakan satu fasilitas yang mana didalamnya terjadi aktifitas jual beli antar penjual dan pembeli, dalam hal ini terdapat aktifitas rutin dalam satu gedung pusat perbelanjaan. Dalam suatu gedung terdapat aktivitas operasional untuk memberikan suatu fasilitas kepada pembeli dan penjual untuk memberikan kebutuhan bagi para penyewa dan pembeli. Dalam hal ini terdapat operasional-operasional dalam *building* seperti electrical, mechanical, dan fasilitas lainnya yang harus dikelola dan dipelihara dalam pemeliharaan bangunan gedung untuk menjaga bangunan tetap terawat.

Setiap pemilik gedung akan berusaha untuk meningkatkan kinerja operasional dari kegiatan yang dilakukan dalam meningkatkan performa bangunan tersebut dengan mengoptimalkan potensi dari perawatan pemeliharaan tersebut untuk menciptakan fasilitas yang nyaman dan efektif bagi pengguna bangunan. Dalam peningkatan kinerja operasional terdapat pemeliharaan yang secara prediktif saya sudah di rencanakan secara teratur dan optimal. Dasar pemikiran di balik teknologi pemeliharaan prediktif adalah bahwa jika kita dapat memprediksi kegagalan dalam waktu maka kita dapat merencanakan tindakan perbaikan dan mencegah mahal, atau berbahaya, insiden terjadi. Dan jika kita bisa lakukan ini tanpa perlu menghentikan mesin. (UTILITY ENGINEERING Sutton: Sep 2007. p. 8)

Selama pengoperasian mal telah dilaksanakan pekerjaan terjadwal secara periodic setiap tahun. Dalam pelaksanaannya selalu didapati permasalahan dalam biaya operasional yang melebihi biaya pemasukan (service charge). Berikut ini data biaya service charge dan biaya operasional pada tahun 2006-2009 :

Tabel 1.1 Data Biaya Operasional dan Biaya Service Charge 2006-2009

Tahun	Pemasukan Biaya Service charge(Rp)	Biaya Operasional(Rp)
2006	12.996.432.000	35.875.444.000
2007	13.808.709.000	39.967.890.000
2008	16.245.540.000	31.980.540.000
2009	14.620.986.000	41.197.981.000

Sumber : Data dari perusahaan PT. X

Dari data tabel 1.1, diatas terlihat bahwa profitabilitas dalam biaya pemasukan (biaya service charge) pada tahun 2006-2009 mengalami peningkatan tetapi untuk biaya operasional per tahun tetap mengalami over pada biaya pemasukan service charge penyewa per tahunnya.

PT. X merupakan perusahaan pusat perbelanjaan (mal), yang mana kegiatan utamanya adalah menyediakan ruang untuk disewakan kepada hunian sewa (*tenant occupation*). Dengan semakin banyaknya bermunculan mal-mal baru dengan letak lokasi yang lebih strategis, gedung yang lebih modern dan bagus, dan fasilitas yang lebih lengkap, maka tingkat persaingan antar mall semakin ketat. Seiring tingginya persaingan antar mal, tingkat hunian malnya juga akan semakin berkurang. Ini karena tingkat penyebarannya makin meluas.

Dengan demikian, selain menghadapi masalah tingginya biaya operasional yang harus ditanggung perusahaan, masalah yang lebih urgen dirasakan perusahaan adalah adanya penurunan tingkat hunian sewa yang cukup signifikan pada 2 tahun terkahir ini. Sehingga dengan tingkat hunian sewa yang semakin berkurang maka akan membuat biaya operasional menjadi tidak efisien karena tidak terjadinya prinsip *scale of economy*. Berikut ini merupakan data tingkat jumlah unit sewa yang terjual pada PT. X :

Tabel 1.2 Data Unit yang Tersewa dan Tingkat Penjualan tahun 2006-2009

Tahun	Total Unit yang Tersewa	Total Penjualan (000)
2006	163	38,987,222
2007	175	42,786,655
2008	233	39,675,545
2009	210	23,744,455

Sumber : Data berdasarkan dari perusahaan PT. X

Untuk dapat tetap eksis pada industri ini, perusahaan dituntut untuk memperbaiki performanya di semua lini atau bidang baik keuangan maupun non keuangan, sehingga diperlukan suatu pengukuran performa yang dapat menjadi barometer keberhasilan perusahaan dalam beberapa dimensi seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan proses bisnis internal. Hal ini diperlukan karena tingkat persaingan mal yang semakin ketat sehingga perusahaan harus memiliki *competitive advantage* dibandingkan perusahaan lain.

Salah satu pengukuran modern saat ini yang dapat menjelaskan performa perusahaan dari dua sisi yaitu keuangan dan non keuangan adalah metode *balanced scorecard*.

*Balanced Scorecard* yang pertama kali dicetuskan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 memperluas ukuran kinerja eksekutif ke dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan bisnis proses yang produktif dan *cost effective*, dan pembangunan personal yang produktif dan berkomitmen.

Tiap ukuran dalam *balanced scorecard* membahas suatu aspek dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan *balanced scorecard*, eksekutif harus memilih bauran dari ukuran yang secara akurat mencerminkan faktor kunci yang akan menentukan strategi perusahaan; menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan sebab-akibat, mengindikasikan bagaimana

ukuran-ukuran non-keuangan mempengaruhi hasil keuangan jangka panjang; dan memberikan pandangan luas mengenai kondisi perusahaan saat ini.

Pemikiran di atas menekankan bahwa tidak ada pengukuran tunggal yang dapat memberikan informasi kinerja perusahaan secara jelas, sehingga perlu diberikan perhatian yang sama terhadap semua level bisnis baik aspek keuangan maupun non keuangan. Hal ini bermakna adanya keterkaitan yang kuat antar satu bidang dengan bidang yang lainnya, target pemasaran yang ditetapkan oleh PT. X untuk meningkatkan pertumbuhan pelanggan baru, akan berdampak terhadap penjualan perusahaan, yang kemudian menyebabkan peningkatan pendapatan perusahaan, namun peningkatan penjualan tersebut juga akan menyebabkan peningkatan biaya operasional, dan dalam upaya meningkatkan penjualan juga diperlukan pelayanan yang prima dari karyawan sehingga kemampuan dan keahlian karyawan pun perlu ditingkatkan, sehingga dana yang dialokasikan untuk pelatihan pun menjadi meningkat, yang pada akhirnya juga berdampak terhadap beban operasional dan profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan kecermatan dan ketepatan dalam mengambil kebijakan dan strategi dalam setiap unsur karena tindakan terhadap satu unsur akan mempengaruhi hasil atau kinerja unsur-unsur lainnya.

Pada operasional mall terdapat resiko-resiko yang mempengaruhi kinerja operasional yaitu dibagi dengan dimensi seperti struktur, mechanical electrical, plumbing, air conditioning, elevator, escalator, cleaning service dan security dan parking adalah bagian-bagian dari operasional yang sangat mempengaruhi operasi dari mall untuk para pengunjung dan penyewa.

Maka dari itu pemikiran diatas adalah untuk meningkatkan kinerja operasional kita harus tahu faktor-faktor resiko apa saja yang mempengaruhi kinerja operasional mall pluit agar kita dapat meningkatkan peforma dari operasional dan menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dalam operasional mall

## 1.2. Perumusan Masalah

PT. X merupakan perusahaan pengelola pusat perbelanjaan, yang mana kegiatan utamanya adalah menyediakan ruang untuk disewakan kepada hunian sewa (*tenant occupation*). Dengan demikian, selain menghadapi masalah tingginya biaya operasional yang harus ditanggung perusahaan, masalah yang lebih urgen dirasakan perusahaan adalah adanya penurunan tingkat hunian sewa yang cukup signifikan pada 2 tahun terakhir ini. Sehingga dengan tingkat hunian sewa yang semakin berkurang maka akan membuat biaya operasional menjadi tidak efisien. dan biaya pemasukan menurun dikarenakan tingkat hunian menurun.

### 1.2.1 Deskripsi Masalah

Dalam upaya menjadikan biaya operasional yang efisiensi dan efektif, maka diperlukan adanya sinergi antara bagian divisi terkait yang terdiri dari Divisi keuangan, Divisi pemasaran, Divisi Sumber daya manusia, Divisi proses bisnis internal (operasional) sehingga diperoleh hasil kinerja yang optimal.

### 1.2.2 Signifikansi Masalah

Dengan terjadi penurunan profit perusahaan dan terjadinya kinerja perusahaan yang menurun dari sisi operasional. perusahaan dituntut untuk memperbaiki performanya di semua lini atau bidang baik keuangan maupun non keuangan, sehingga diperlukan suatu pengukuran performa yang dapat menjadi barometer keberhasilan perusahaan dalam beberapa dimensi seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan proses bisnis internal

Oleh karena itu perlu dicari faktor-faktor apa saja yang harus di cari yang mempengaruhi kinerja operasional dari sisi finance, sdm, pemasaran, engineering dan terciptanya strategi kinerja yang baik yang meningkatkan pelayanan serta profit yang bertambah untuk perusahaan dan mengetahui resiko-resiko apa yang terjadi dalam operasional.

### 1.2.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana Kinerja Operasional PT. X diukur dengan metode balance scorecard
2. Faktor-faktor resiko apa saja yang mempengaruhi kinerja operasional PT.X
3. Strategi apa yang efektif dilakukan untuk meningkatkan kinerja operasional atau mengurangi beban operasional.

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Kinerja Operasional PT. X diukur dengan metode balance scorecard.
2. Mengetahui resiko-resiko apa saja yang terdapat dalam operasional mall Pluit.
3. Menetapkan strategi yang efektif dilakukan untuk meningkatkan kinerja operasional atau mengurangi beban operasional

### 1.4 Batasan Penelitian

1. Pengukuran kinerja operasional perusahaan hanya dilakukan pada tahun 2006-2009.
2. Pengukuran kinerja hanya dilakukan menggunakan metode balance scorecard.
3. Divisi atau departemen PT.X yang akan diteliti yaitu hanya divisi:
  - Divisi Keuangan
  - Divisi Pemasaran
  - Divisi Sumber Daya Manusia
  - Divisi Proses bisnis internal
4. Pengukuran hanya dibatasi pada pihak penyewa Mall Pluit dan PT.X.



### 1.5 Manfaat Penelitian

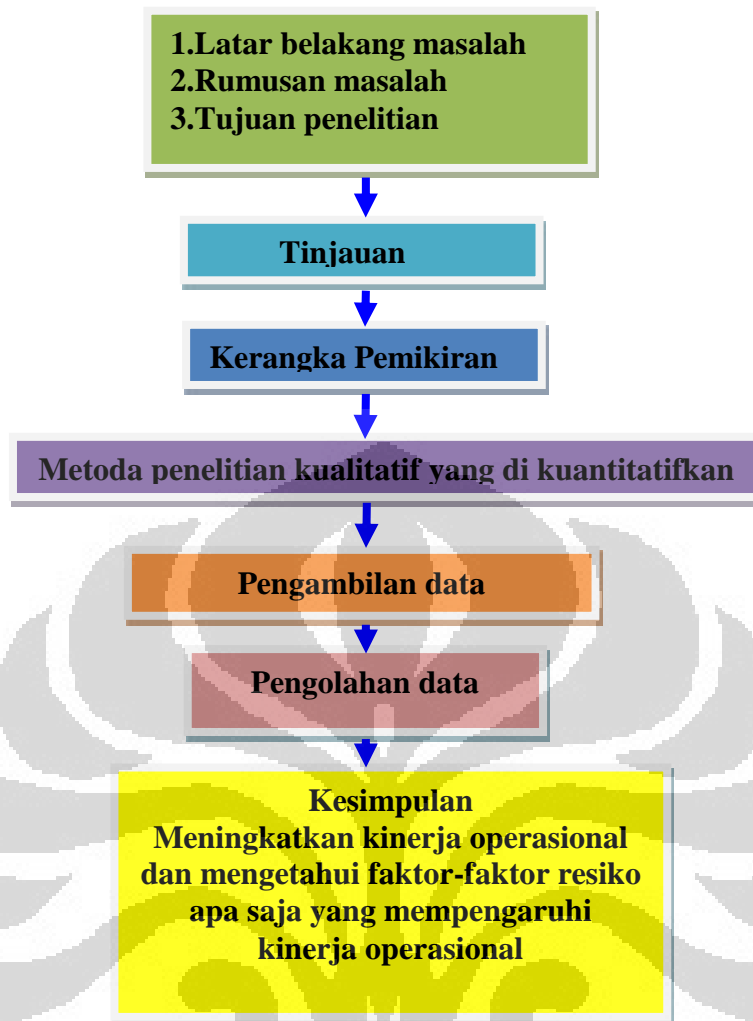
Penelitian yang dilakukan ini diharapkan akan memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

Bagi ilmu pengetahuan, diharapkan dapat memberikan informasi dan sumbangan pemikiran dalam bidang pengukuran kinerja khususnya *balanced scorecard* yang mungkin dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Bagi perusahaan mampu mempertahankan dan meningkatkan profitabilitas melalui peningkatan jumlah pelanggan baru dan efisiensi terhadap biaya operasional dengan penerapan konsep daya saing. Serta lebih memahami sistem strategik manajemen *balanced scorecard* yang telah diterapkan oleh PT. "X". Dan mengetahui resiko-resiko terjadi yang mempengaruhi kinerja operasional mall pluit.

### 1.6 Model Operasional Penelitian

Untuk melaksanakan suatu penelitian diperlukan langkah-langkah penelitian yang menjamin agar kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut dapat memenuhi kriteria valid dan reliabel. Beberapa teori memberikan diagram proses penelitian yang berbeda-beda tetapi pada dasarnya mempunyai esensi yang sama.

Berikut adalah Gambar 1.1 merupakan model operasional penelitian yang digunakan.



Gambar 1.1 Proses Penelitian Kuantitatif

Sumber : hasil olahan

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pendahuluan

Setelah mendapatkan rumusan masalah seperti yang telah ditetapkan pada bab 1, akan dilakukan suatu usaha dalam pencarian jawaban atas rumusan masalah tersebut. Untuk mendapatkan jawaban atas rumusan masalah tersebut, maka diperlukan suatu pemahaman akan permasalahan yang diteliti dan diperlukan suatu dasar pemikiran ilmiah yang dilandasi teori ilmiah yang mengacu pada kinerja operasional dengan melakukan metode balance scorecard.

Landasan teori dalam pencarian jawaban atas rumusan masalah akan dibagi menjadi 3 bagian utama, yaitu:

- Landasan teori dan konsep dasar pada kinerja operasional.
- Landasan teori mengenai metode balance scorecard untuk mengukur kinerja operasional, Risk management untuk mengukur faktor-faktor resiko.
- Landasan teori Metode Penelitian, berkenaan dengan penetapan kerangka berpikir, diambil dari buku teori dasar metode penelitian.

#### 2.2 Pengertian Tenant dalam mall

Tenant adalah salah satu pihak yang membayar sewa untuk menggunakan atau menempati tanah, bangunan, atau properti lainnya yang dimiliki oleh orang lain [<http://www.thefreedictionary.com/tenant>]. Tenant adalah penyewa ruangan yang akan digunakan untuk melakukan proses jual beli antara penyewa di mall dengan pengunjung yang datang ke mall.

#### 2.3 Pengertian Manajemen Operasional dan Maintenance

Menurut **Jay heizer dan barry render (2001;2)**, Setelah dialih bahasakan mengemukakan tentang pengertian manajemen operasional sebagai berikut :

**“Serangkaian kegiatan yang membuat barang dan jasa melalui perubahan dari masukan menjadi keluaran, dimana kegiatan tersebut terjadi di semua sector organisasi”**

Menurut Lee J. Krajewski dan Larry P. Ritzman (2002:6) Mengemukakan bahwa :

**“ The term operations management refers to the direction and control of the process that transform input into products and services.”**

Dari dua definisi diatas, maka dapat dibuat simpulan bahwa manajemen operasional adalah serangkaian dengan kepemimpinan dan pengendalian terhadap proses-proses mengubah masukan menjadi keluaran, baik dalam bentuk barang maupun jasa, di mana semua bagian organisasi berperan serta.

Operasional Maintenance adalah pemeliharaan dan perawatan peralatan kecil dengan menggunakan prosedur yang memerlukan pengetahuan teknis yang terperinci peralatan atau fungsi sistem dan desain. Kategori pemeliharaan operasional biasanya terdiri dari memeriksa, membersihkan, melayani, dan menyesuaikan, seperti yang diprosedurkan. Pemeliharaan tersebut juga termasuk penggantian minor bagian yang tidak memerlukan orang yang melakukan pekerjaan untuk memiliki keterampilan yang sangat teknis atau untuk melakukan penyesuaian internal. [[http://www.tpub.com/content/et/14084/css/14084\\_134.htm](http://www.tpub.com/content/et/14084/css/14084_134.htm)]

Operasional pemeliharaan dilakukan oleh operator peralatan atau yang kita sebut juga teknisi engineering. Tujuannya adalah tiga:

1. Untuk membuat operator menyadari keadaan kesiapan peralatan.
2. Untuk mengurangi keterlambatan dalam perawatan.
3. Untuk membuat teknisi lebih terschedule dan melakukan pekerjaan pemeliharaan secara rutin.

#### **2.4. Tinjauan Umum Sistem Pengukuran Kinerja**

Pada perspektif penilaian kinerja yang lebih luas, Hansen dan Mowen (1997) menyatakan sebagai berikut:

*“Activity performance measure exist in both financial and non financial forms. These measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. They are also designed to reveal if 89 constant improvement is being realized. Measures of activity performance center on three major dimension: (1) efficiency, (2) quality, and (3) time*

Hal diatas menjelaskan bahwa aktivitas penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu; keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang dirancang untuk menyingkap jika terjadi kemandekan perbaikan yang akan dilakukan. Penilaian kinerja aktivitas pusat dibagi kedalam tiga dimensi utama, yaitu: (1) efisiensi, (2) kualitas, (3) waktu

#### 2.4.1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan komponen inti dari system pengendalian manajemen yang penilaiannya biasa dilakukan berdasarkan data keuangan. Pengukuran kinerja diperlukan oleh suatu perusahaan untuk dapat mengetahui sampai dimana tingkat keberhasilan perusahaan dengan cara memperlihatkan suatu hubungan antara perencanaan yang telah ditetapkan perusahaan dengan hasil yang telah dicapai oleh perusahaan tersebut.

Mulyadi (1993:419) memberikan definisi mengenai pengukuran kinerja, sebagai berikut:

*Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operational suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan criteria yang ditetapkan sebelumnya.*

#### 2.4.2. Tujuan dan Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (1993:420), tujuan pokok pengukuran kinerja secara umum adalah:

*Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan*

*sebelumnya, agar memberikan tindakan dan hasil yang diinginkan.*

Dari beberapa keterangan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem pengukuran kinerja bukan hanya menyajikan hasil evaluasi, tetapi juga memberikan informasi (*feedback*) bagi manajemen untuk melakukan perbaikan (*improvement*) dan memberikan pedoman bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Lynch dan Cross (2002:29), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun consensus untuk melakukan suatu perubahan dengan member "*reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non keuangan. Peningkatan *financial returns* yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti: (1) meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, (2) meningkatnya

produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa, (3) meningkatnya produktivitas dan komitmen personel. Jadi jika manajemen puncak berkehendak untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaannya, maka fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personel dalam melipatgandakan kinerja di perspektif non keuangan atau operasional, karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan berjangka panjang. Pada perspektif penilaian kinerja yang lebih luas, Hansen dan Mowen (1997) menyatakan sebagai berikut: “*Activity performance measure exist in both financial and non financial forms. These measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. They are also designed to reveal if 89 constant improvement is being realized. time*

Hal diatas menjelaskan bahwa aktivitas penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu; keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang dirancang untuk menyingkap jika terjadi kemandekan perbaikan yang akan dilakukan.

#### 2.4.3. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Metode Tradisional

Pada umumnya sasaran usaha suatu perusahaan adalah untuk memperoleh laba. Hal tersebut dapat dipahami karena perusahaan harus berkembang dan didirikan untuk jangka panjang (*going concern*). Dengan demikian pengukuran terhadap kemampuan memperoleh laba (tingkat profitabilitas) menjadi sangat penting. Pengukuran tingkat profitabilitas dilakukan dengan menganalisis rasio-rasio keuangan dengan menggunakan data keuangan dengan cara menganalisis laporan keuangan. Analisis rasio keuangan ini menggambarkan suatu hubungan atau pertimbangan (*mathematical relationship*) antara suatu pos tertentu dengan pos yang lain pada laporan keuangan. Rasio ini dapat menjelaskan atau memberikan gambaran tentang baik atau buruknya posisi keuangan suatu perusahaan, bila dibandingkan dengan rasio perbandingan yang digunakan sebagai standard.

Analisis rasio-rasio keuangan dilakukan berdasarkan laporan keuangan yang terdiri atas neraca, laporan rugi-laba, laporan arus kas, dan laporan perubahan modal. Helfert (2000:14) menjelaskan keempat laporan tersebut sebagai berikut:

1. Neraca, mencatat kelompok dan jumlah kekayaan yang digunakan oleh perusahaan, diimbangi dengan kewajiban kepada pemberi pinjaman dan pemilik pada suatu tanggal tertentu.
2. Laporan rugi-laba, menunjukkan hasil dari keputusan operasional perusahaan dan akan menghasilkan laba atau rugi akuntansi bagi pemilik perusahaan selama satu periode tertentu.
3. Laporan arus kas, member gambaran yang dinamis perubahan kas sebagai akibat dari perubahan dalam neraca dan dari hasil usaha pada satu periode tertentu.
4. Laporan perubahan modal, menunjukkan secara rinci mengenai perubahan rekening pemilik yang tercatat pada awal dan akhir dalam neraca.

Penyajian laporan keuangan masih terikat pada model akuntansi yang hanya menyajikan data keuangan dan tidak menyajikan data non keuangan seperti informasi tentang perkembangan kemampuan internal, kualitas produk, keterkaitan dan aliansi strategi berbagai pihak eksternal.

Pengukuran kinerja berdasarkan rasio keuangan mendorong system pengendalian manajemen dan operasional perusahaan dibentuk berdasarkan target-target keuangan tanpa mengukur peningkatan nilai dari hasil pendayagunaan *intangible asset*, sehingga akan menyulitkan dalam perencanaan atau penetapan strategi jangka panjang. Karena laporan keuangan hanya menunjukkan kinerja pada suatu periode, maka pengukuran rasio-rasio keuangan menekankan pengukuran kinerja jangka pendek.

Menurut Riyanto (1995:329), analisis terhadap laporan keuangan suatu perusahaan sangat penting artinya bagi pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan meskipun kepentingan mereka berbeda. Sedangkan mengenai analisis terhadap laporan keuangan dan hubungannya dengan tingkat kinerja perusahaan,



Brigham dan Houston yang dialih bahasakan oleh Wibowo (1998:294) menyatakan:

**“Analisis rasio keuangan melaporkan posisi keuangan perusahaan pada saat tertentu maupun hasil operasinya selama periode yang lalu. Laporan keuangan tersebut dapat digunakan untuk membantu meramalkan laba dan deviden perusahaan di masa mendatang”.**

Analisis atau interpretasi terhadap laporan keuangan suatu perusahaan pada dasarnya untuk mengetahui tingkat profitabilitas (keuangan) dan tingkat risiko atau tingkat kesehatan suatu perusahaan. Salah satu analisis yang sering digunakan adalah analisis rasio keuangan. Analisis rasio seperti halnya alat-alat analisis yang lain, merupakan alat analisis yang menggunakan *future oriented* oleh sebab itu analisis harus dapat menyesuaikan faktor yang ada pada *current* periode dengan faktor dimasa yang akan datang yang mungkin akan mempengaruhi posisi keuangan dan hasil operasi suatu perusahaan. Manfaat dan kegunaan suatu analisis rasio tergantung pada analisis dalam menginterpretasikan rasio-rasio yang bersangkutan. Ukuran kinerja keuangan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu atau transaksi-transaksi yang sudah terjadi, dan hanya memberikan perspektif hasil usaha suatu periode tertentu. Ukuran keuangan tidak memperhitungkan investasi dalam kapabilitas jangka panjang terlebih hubungan dengan pelanggan sebagai faktor penting dalam pencapaian keberhasilan perusahaan. Ukuran kinerja perusahaan saja tidak cukup untuk mengarahkan dan mengevaluasi aktivitas perusahaan dalam menciptakan nilai perusahaan di masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi.

## **2.5 Pengertian *Balanced Scorecard***

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu score adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga

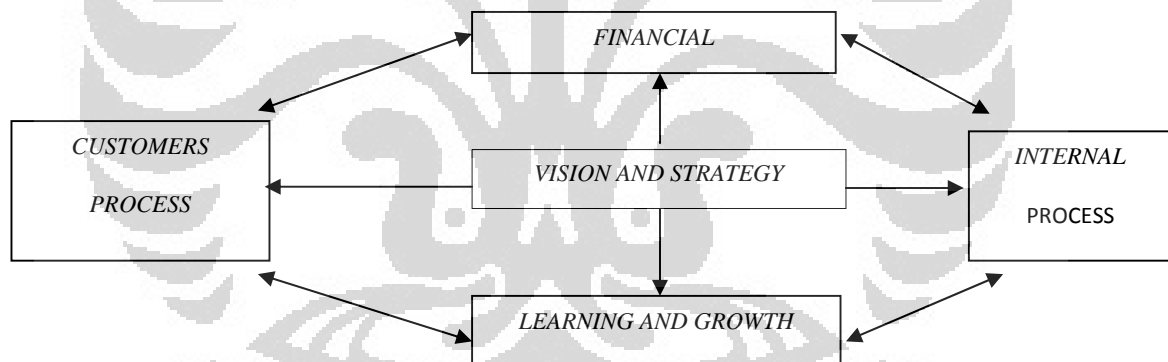
digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Menurut Ransford (2004) pendekatan balanced scorecard (BSC) untuk pengukuran kinerja telah berkembang pesat selama sepuluh tahun terakhir dan terbukti banyak digunakan saat ini dalam management strategi. Pendekatan ini menangani kelemahan-kelemahan yang terjadi dalam sistem pengukuran berbasis keuangan dan historis. Pendekatan yang mengadopsi banyak bentuk dalam penerapannya ini konsep awalnya dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton dan dipublikasikan dalam Harvard Business Review tahun 1992. Pendekatan BSC menetapkan definisi ukuran-ukuran kinerja dari empat perspektif, tiga darinya bersifat non keuangan. Empat perspektif itu memberikan sebuah keseimbangan diantara tujuan-tujuan jangka pendek dan jangka panjang, sehingga disebut balanced scorecard.

1. **Perspektif Keuangan** – Perspektif ini tetap fokus pada pengukuran-pengukuran keuangan secara tradisional, seperti profitabilitas, aliran kas dan nilai pemegang saham.
2. **Perspektif Pelanggan** – Banyak perusahaan saat ini lebih fokus memberikan nilai pada produknya untuk konsumen dibandingkan di masa lalu. Bagaimana sebuah perusahaan beroperasi dipandang dari sudut perspektif konsumen merupakan sebuah prioritas penting. Pendekatan BSC menggambarkan bahwa ukuran-ukuran tertentu menggambarkan kepedulian konsumen. Ukuran-ukuran itu umumnya fokus pada timeliness, kualitas, kinerja dan jasa serta biaya.
3. **Perspektif Bisnis Internal** – Para manager harus fokus pada operasi internal sehingga organisasi mereka dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan konsumen. Perspektif ini dititikberatkan pada proses bisnis internal yang memiliki pengaruh langsung pada kepuasan konsumen. Pengukuran kinerja yang berhubungan dengan waktu siklus, kualitas dan produktivitas umumnya dikenal dari perspektif ini.

4. **Perspektif Pembelajaran** – Disaat konsumen dan perspektif bisnis internal memfokuskan perhatian mereka pada parameter-parameter yang penting bagi keberhasilan dalam persaingan, disaat yang sama perspektif pembelajaran lebih memperhatikan keberhasilan masa depan. Perspektif ini berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk berinovasi, memperbaiki dan belajar untuk tetap berada di garis depan dalam persaingan. Ukuran-ukuran disini berhubungan pengenalan produk atau jasa baru, penerapan teknologi baru atau mengembangkan keterampilan baru dalam organisasi.

Tolok ukur dirancang untuk menarik para pelaku, ke arah keseluruhan visi dan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut ini merupakan gambar merupakan model *balanced scorecard* Kaplan dan Norton *scorecard* Kaplan dan Norton:



Gambar 2.1. Model Balanced Scorecard

Sumber: Kaplan dan Norton (1996:9): "Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard" Penerbit: Salemba Empat

Lebih lanjut dijelaskan oleh Ransford (2004) bahwa penerapan balance scorecard memiliki beberapa manfaat antara lain:

1. **Relevansi** yaitu pengukuran menggambarkan hasil yang paling penting
2. **Integrasi** yaitu pengukuran dialirkan ke bawah dari level corporate ke unit-unit operasi

3. **Keberlangsungan** yaitu pengukuran meramalkan secara tepat trend hasil di masa depan
4. **Kemampuan Pengukuran** yaitu pengukuran dihitung dari data yang sudah tersedia
5. **Kemampuan Komunikasi** yaitu pengukuran diterangkan dengan mudah dan jelas pada audien internal dan eksternal
6. **Timeliness** yaitu pengukuran diterapkan bahkan jika dirancang untuk digunakan dalam jangka waktu yang lebih lama?
7. **Konsistensi** yaitu pengukuran dikaitkan dengan kinerja masa lalu dan kinerja kompetitif
8. **Kredibilitas** yaitu pengukuran resisten terhadap manipulasi
9. **Diferensiasi** yaitu hasil pengukuran cukup beragam sehingga para user mengetahui sasaran spesifik apa yang telah dicapai.

Sementara itu, menurut Isoraite (2008) Kaplan dan Norton menempatkan Balanced Scorecard sebagai sebuah alat bagi organisasi untuk mengelola permintaan-permintaan dari para pemegang saham yang terkait dan menterjemahkan strategi ke dalam praktek (“dari strategi ke tindakan”). Mungkin para pemangku kepentingan yang terkait secara strategis dapat menjadi para pemegang saham, konsumen atau karyawan. Permintaan-permintaan mereka disatukan ke dalam management inti dari perusahaan di dalam perspektif “keuangan”, “konsumen”, “pembelajaran” atau “proses. Jadi, kerangka dari Balanced Scorecard terdiri dari empat perspektif .

Masing-masing perspektif terdiri dari sasaran, indikator dan ukuran-ukuran strategis yang relevan untuk mencapainya. Kita seharusnya menekankan pada fakta bahwa konsep tetap terbuka dalam menyatukan para pemangku kepentingan atau perspektif yang relevan, contohnya, perspektif lingkungan (Kaplan dan Norton 1997, hal . 33). Ketika mempertimbangkan mengenai BSC, Kaplan dan Norton, tetap pada pendapat bahwa banyak perusahaan memerlukan alat-alat yang modern dalam pengelolaan asset-asset berwujud dan kualitatifnya (contohnya, kepuasan konsumen, kualitas proses, infrastruktur, dan teknologi). Asset-asset yang tidak berwujud bagaimana pun kelihatan penting untuk tetap

kompetitif di masa depan. Jadi Balanced Scorecard menyediakan ‘enablers’ yang fokus pada pencapaian sasaran-sasaran strategis di masa depan (leading indicators) serta hasil (lagging indicators) untuk menggambarkan efektivitas dan efisiensi dari ukuran-ukuran di masa lalu. Strategi biasanya dapat diterjemahkan sebagai seperangkat hipotesis sebab akibat. Sehingga di dalam BSC, sasaran-sasaran yang relevan dan indikator yang berhubungan dikaitkan satu sama lain mengungkapkan struktur hubungan sebab akibat ini. Hubungan demikian relevan dalam masing-masing perspektif dan juga diantara mereka. Tujuan dari perspektif “learning”, contohnya, bertindak sebagai ‘enablers’ bagi pencapaian sasaran dari perspektif ‘overarching’ lainnya (contohnya, para konsumen, keuangan).

Sherman (2007) mengungkapkan BSC memandang sebuah organisasi melalui empat lensa berbeda tetapi saling berkaitan – dalam hal kinerja masa lalu, potensi masa depan, pandangan orang luar dan perspektif di dalam. Secara tradisional, para pembuat keputusan telah fokus, terutama sekali tidak semata-mata pada ukuran-ukuran keuangan seperti aliran kas, pertumbuhan penjualan dan pengembalian modal sendiri untuk menilai kinerja sebuah perusahaan. Bagaimanapun, fokus demikian gagal menangkap saling keterkaitan diantara perspektif ini. Disamping itu, penggunaan ukuran-ukuran keuangan itu sendiri tidak dan tidak dapat menangkap nilai yang dibuat oleh aset-aset tidak berwujud (ukuran-ukuran dalam pertumbuhan dan perspektif pembelajaran) yang sering menciptakan keuntungan kompetitif bagi sebuah perusahaan (Kaplan & Norton, 2001; Lev, 2001).

Selanjutnya, hasil-hasil keuangan yang mengecewakan sering berasal dari masalah-masalah serius dalam proses bisnis inti (contohnya, ukuran-ukuran dalam perspektif internal). Paling penting, seperti yang dicatat seorang penulis, menggunakan ukuran-ukuran keuangan itu sendiri seperti mengendarai mobil melalui kaca bagian belakang (Niven, 2005). Pendekatan kelihatan mengukur penciptaan nilai dan bagaimana ukuran-ukuran ini dalam masing-masing perspektif saling berkaitan. Perspektif konsumen “merumuskan proporsi nilai dari keinginan-keinginan organisasi untuk digunakan dalam menghasilkan penjualan dan loyalitas dari konsumen target” (Kaplan & Norton, 2004a, hal. 54). Jenis-jenis

ukuran populer yang berkaitan dengan konsumen seperti kepuasan konsumen dan ukuran retensi konsumen terhadap pelayanan perusahaan dan bagaimana perusahaan menciptakan nilai-nilai baru. Bagaimanapun, untuk membawa proporsi nilainya, perusahaan harus mengembangkan prosedur organisasi yang mengesankan, sistem produksi yang efisien dan agenda pengiriman tepat waktu. Ini adalah jenis-jenis proses bisnis internal yang perlu dipahami oleh para karyawan untuk menyediakan barang-barang dan jasa yang berkualitas tinggi. Akhirnya, infrastruktur sistem informasi dan group pekerja karyawan mendukung produksi dan jasa. Kaplan dan Norton (2004a) mengelompokkan aspek-aspek modal sumber daya manusia (ketrampilan, pelatihan dan pengetahuan), modal informasi (sistem, database, networks), dan modal organisasi (budaya, kepemimpinan, penempatan, teamwork) di dalam komponen “masa depan” dari BSC. Akibatnya, kegiatan-kegiatan penelitian dan pengembangan serta produktivitas karyawan, kepuasan karyawan dan retensi karyawan adalah beberapa indikator dari komponen pembelajaran dan pertumbuhan. Kreangka Keuangan Balanced Scorecard: (Masa lalu) Bagaimana kita memandang pada para pemilik / pemegang saham? Pembelajaran & Pertumbuhan (Masa depan) Dapatkah kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai? Internal:(Didalam) Pada proses bisnis apa kita harus unggul? Konsumen:(Diluar) Bagaimana para konsumen melihat kita.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Young (1997:222) menjelaskan empat proses manajemen yaitu:

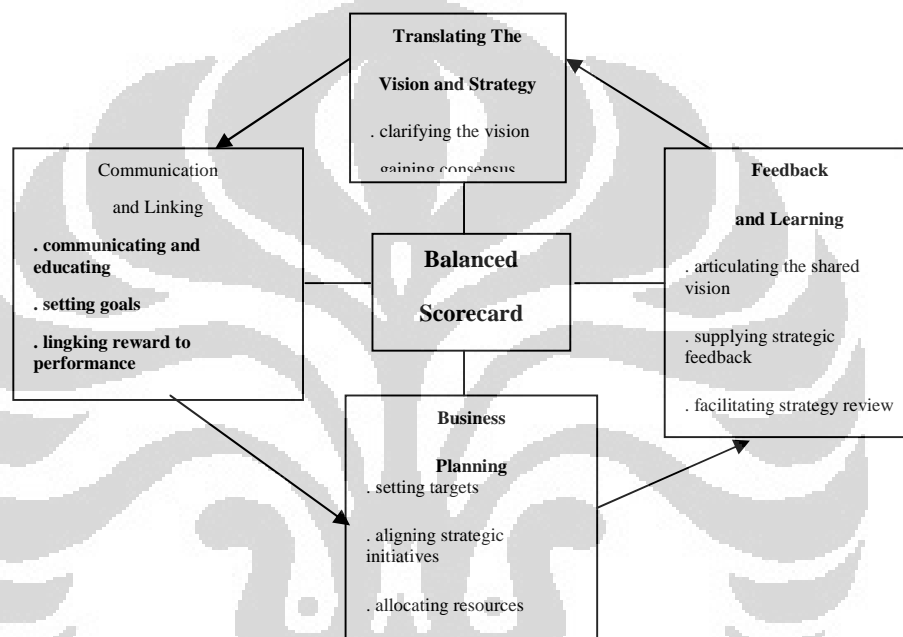
1. Menterjemahkan Visi dan Strategi (*Translating The Vision and Strategy*)  
Proses ini membantu manajer dalam mensosialisasikan visi dan strategi perusahaan sehingga mempunyai arti bagi yang menjalankan mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah.
2. Komunikasi dan hubungan (*Communication and Linking*)  
Proses ini memberikan keleluasaan bagi manajer untuk melakukan komunikasi strategi mereka baik keatas maupun kebawah dalam organisasi dan menghubungkan strategi tersebut pada setiap departemen maupun pribadi.

### 3. Rencana Bisnis (*Business Planning*)

Pada proses ini manajer membuat perencanaan dengan menetapkan target yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu dan menerapkan tindakan strategis untuk mencapainya.

### 4. Umpan Balik dan Pembelajaran (*Feedback dan Learning*)

Proses ini memberikan perusahaan suatu kapasitas dengan apa yang disebut pembelajaran strategis dengan mengevaluasi strateginya secara berkesinambungan.



Gambar 2.2. Balanced Scorecard Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategik

Sumber: Mark S.Young (1997:223): "Readings In Management Accounting" Penerbit: Prentice Hall

#### 2.5.1 Rasionalitas Dibalik Balanced Scorecard

Ghos (2006) mengatakan ukuran-ukuran keuangan tradisional dari kinerja perusahaan seperti ROI, EPS dan seterusnya didasarkan semata-mata pada kinerja masa lalu dan hasilnya memiliki nilai yang sedikit prediktif untuk management dari sebuah organisasi. Tetapi sebuah sistem pengukuran kinerja yang efektif harus mencakup campuran dari hasil dan ukuran proses sehingga organisasi tidak hanya menjaga score-nya tetapi juga dapat memprediksi lebih banyak seperti apa

score itu nantinya. Lagging indicators dari kinerja bekerja dengan baik di era industri tetapi sekarang ini menjadi tidak mencukupi bahkan sering menyedihkan dalam menelusuri tantangan management yang kompleks disebabkan oleh arena bisnis yang kompetitif dan berubah dengan cepat.

Perbedaan antara sistem pengukuran kinerja menurut *balanced scorecard* dan perspektif tradisional adalah:

1. Pengukuran kinerja dalam perspektif tradisional hanya melaporkan apa yang terjadi pada periode masa lalu atau saat ini, tanpa menunjukkan bagaimana para manajer dapat memperbaiki kinerja pada periode yang akan datang. Sedangkan *balanced scorecard* berusaha untuk mengatasi kekurangan tersebut dengan menghubungkan strategi masa yang akan datang dengan sejumlah tindakan sebagai alat pendorong keberhasilan perusahaan pada masa kini dan masa yang akan datang.
2. Perspektif tradisional cenderung menekan pada ukuran keuangan sebagai indikator utama mengukur kinerja, sedangkan pada *balanced scorecard* menambah aspek keuangan dengan tiga aspek non keuangan tambahan, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.
3. Aspek non keuangan dalam *balanced scorecard* lebih mudah dikuantifikasi dan dipahami.

Sementara itu, menurut Singgih (2001) metode pengukuran BSC memiliki kelebihan sebagai berikut ini:

1. Ada keseimbangan antara lag indicator dan lead indicator.  
BSC menggunakan tolok ukur kinerja “masa lalu” (lag indicator atau ukuran hasil), selain juga menggunakan tolok ukur kinerja “masa depan” (lead indicator atau ukuran pemicu hasil). Ukuran hasil digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan, sedangkan ukuran pemicu adalah ukuran yang menunjukkan penyebab dicapainya ukuran hasil.



2. Ada keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek.  
Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan kinerja keuangan hanya dapat mencapai tujuan jangka pendek perusahaan. Dalam metode BSC ada keseimbangan antara tujuan jangka pendek (financial perspective) dan tujuan jangka panjang (customer perspective, internal business perspective dan learning and growth perspective).
3. Ada keseimbangan antara hard objectives measures and softer more subjective measures.  
Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode BSC, menunjukkan adanya keseimbangan antara hard objective measures, artinya dengan menggunakan ukuran hasil yang obyektif (ukuran-ukuran yang mudah didapatkan), yaitu ukuran hasil pada financial perspective dengan ukuran hasil yang lebih subyektif (ukuran-ukuran yang sulit didapatkan), yaitu ukuran hasil pada customer, IBP, dan learning and growth perspective.

Dalam metode pengukuran kinerja BSC, ada 3 prinsip yang memungkinkan strategi dapat diterjemahkan kedalam berbagai tujuan dalam setiap perspective, dalam perencanaan strategis, yaitu sebagai berikut ini:

1. Hubungan sebab dan akibat.  
Rantai sebab dan akibat harus mencakup keempat faktor BSC diatas, jadi setiap pengukuran yang dipilih dalam BSC harus menjadi elemen dari rantai hubungan sebab dan akibat yang mengkomunikasikan arti dari strategi pada sebuah
2. Ukuran hasil dan ukuran pemicu kinerja.  
Tolok ukur inilah yang berfungsi sebagai alat untuk mengetahui perubahan kinerja perusahaan (lebih baik, lebih buruk, atau tetap).
3. Keterkaitan dengan masalah financial.  
Hubungan sebab akibat semua ukuran dalam sebuah Balanced Scorecard harus terkait dengan setiap tujuan financial perusahaan.

Untuk lebih jelas mengetahui keterkaitan antar unsur dalam empat perspektif balanced scorecard pada PT. X dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 2.1. Matrik Balanced Scorecard PT. X

		Empat Perspektif Ealanced Scorecard			
		Keuangan	Pelanggan	Bisnis Internal	Learning & Growth
Penetapan Tujuan	Meningkatkan perputaran aset	Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan pelayanan prima	Meningkatkan efektivitas kerja	Memberdayakan karyawan	
	Memaksimalkan pendapatan	Mempertahankan pelanggan/loyalitas	Meningkatkan produktivitas produksi	Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	
	Meningkatkan laba bersih	Meningkatkan pertumbuhan pelanggan baru	Meningkatkan efisiensi produk	Meningkatkan disiplin kerja	

Sumber: Data Olahan Perusahaan

#### Keterangan

1. Penetapan tujuan : yaitu memberikan tujuan untuk semua Perspektif dalam balanced scorecard agar terciptanya tujuan yang dicapai
2. Empat Perspektif:

**Keuangan ↔ Pelanggan ↔ Bisnis Internal ↔ learning & Growth**

**Keuangan ↔ Pelanggan :**

- Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan pelayanan prima meningkatkan perputaran aset dan memaksimalkan pendapatan serta meningkatkan laba bersih
- Menciptakan pertumbuhan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan dapat meningkatkan laba dan memaksimalkan pendapatan

**Keuangan ↔ Bisnis Internal**

- Meningkatkan Efektifitas kerja dapat meningkatkan efektifitas produksi dan menghasilkan pendapatan laba bersih yang maksimum

#### **Pelanggan ↔ Bisnis internal**

- Meningkatkan efektivitas kerja dapat menciptakan kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan untuk dapat diberikan fasilitas agar dapat mencapai kepuasan dari pelanggan

#### **Learning n Growth ↔ Bisnis Internal ↔ Keuangan**

- Dengan Pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan.
- Meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat menciptakan produktivitas produksi
- Meningkatkan disiplin kerja dapat memberikan efisiensi dalam kerja.
- Dengan terjadinya kertekaitan antar Learning n Growth terhadap bisnis internal terciptanya peningkatan laba dalam keuangan. Dikarenakan kepuasan terhadap pelanggan

Berdasarkan pada latar belakang pemikiran di atas, maka peneliti tertarik untuk menguji pelaksanaan pengukuran kinerja PT. X dengan metode balance scorecard.

## **2.6. Manajemen Resiko**

### **2.6.1. Resiko**

Risiko berhubungan dengan ketidakpastian ini terjadi oleh karena kurang atau tidak tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti (*uncertain*) dapat berakibat menguntungkan atau merugikan. menurut Wideman, ketidak pastian yang menimbulkan kemungkinan menguntungkan dikenal dengan istilah peluang (*Opportunity*, sedangkan ketidak pastian yang menibulkan akibat yang merugikan dikenal dengan istilah risiko (*Risk*). Secara umum risiko dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang dihadapi seseorang atau perusahaan dimana terdapat kemungkinan yang merugikan. Bagaimana jika kemungkinan yang dihadapi dapat memberikan keuntungan yang

sangat besar sedangkan walaupun rugi hanya kecil sekali? Misalnya membeli loterei. Jika beruntung maka akan mendapat hadiah yang sangat besar tetapi jika tidak beruntung uang yang digunakan membeli loterei relatif kecil. Apakah ini juga tergolong Risiko? jawabannya adalah hal ini juga tergolong risiko. Selama mengalami kerugian walau sekecil apapun hal itu dianggap risiko. [[http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_risiko](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_risiko)].

Secara umum arti resiko dikaitkan dengan kemungkinan (probabilitas) terjadinya peristiwa di luar yang diharapkan. Dan secara spesifik, batasan resiko suatu proyek adalah variabilitas pendapatan sebagai dampak dari variasi aliran kas masuk dan keluar selama umur investasi yang bersangkutan. Variasi tersebut erat hubungannya dengan ketidaktepatan dalam pengambilan prakiraan berbagai hal, seperti tingkat penyerapan pasar atas produk yang dihasilkan, kemajuan teknologi di masa depan, tingkat harga, kualitas, dan kuantitas peralatan dan material dan yang lainnya.

#### 2.6.2. Manajemen Resiko

Manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman; suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk: Penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumberdaya. Strategi yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan risiko kepada pihak lain, menghindari risiko, mengurangi efek negatif risiko, dan menampung sebagian atau semua konsekuensi risiko tertentu. Manajemen risiko tradisional terfokus pada risiko-risiko yang timbul oleh penyebab fisik atau legal (seperti bencana alam atau kebakaran, kematian, serta tuntutan hukum. Manajemen risiko keuangan, di sisi lain, terfokus pada risiko yang dapat dikelola dengan menggunakan instrumen-instrumen keuangan.

[[http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_risiko](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_risiko)].

Perencanaan manajemen resiko sangat dibutuhkan untuk [4] :

- Menghapuskan atau mengurangi kemungkinan suatu ancaman yang dapat terjadi.
- Menghapuskan atau mengurangi dampak dari suatu ancaman jika ancaman tersebut terjadi.
- Memastikan atau meningkatkan kemungkinan dari suatu kesempatan yang dapat terjadi.
- Peningkatan pengaruh dari suatu kesempatan jika kesempatan tersebut terjadi.

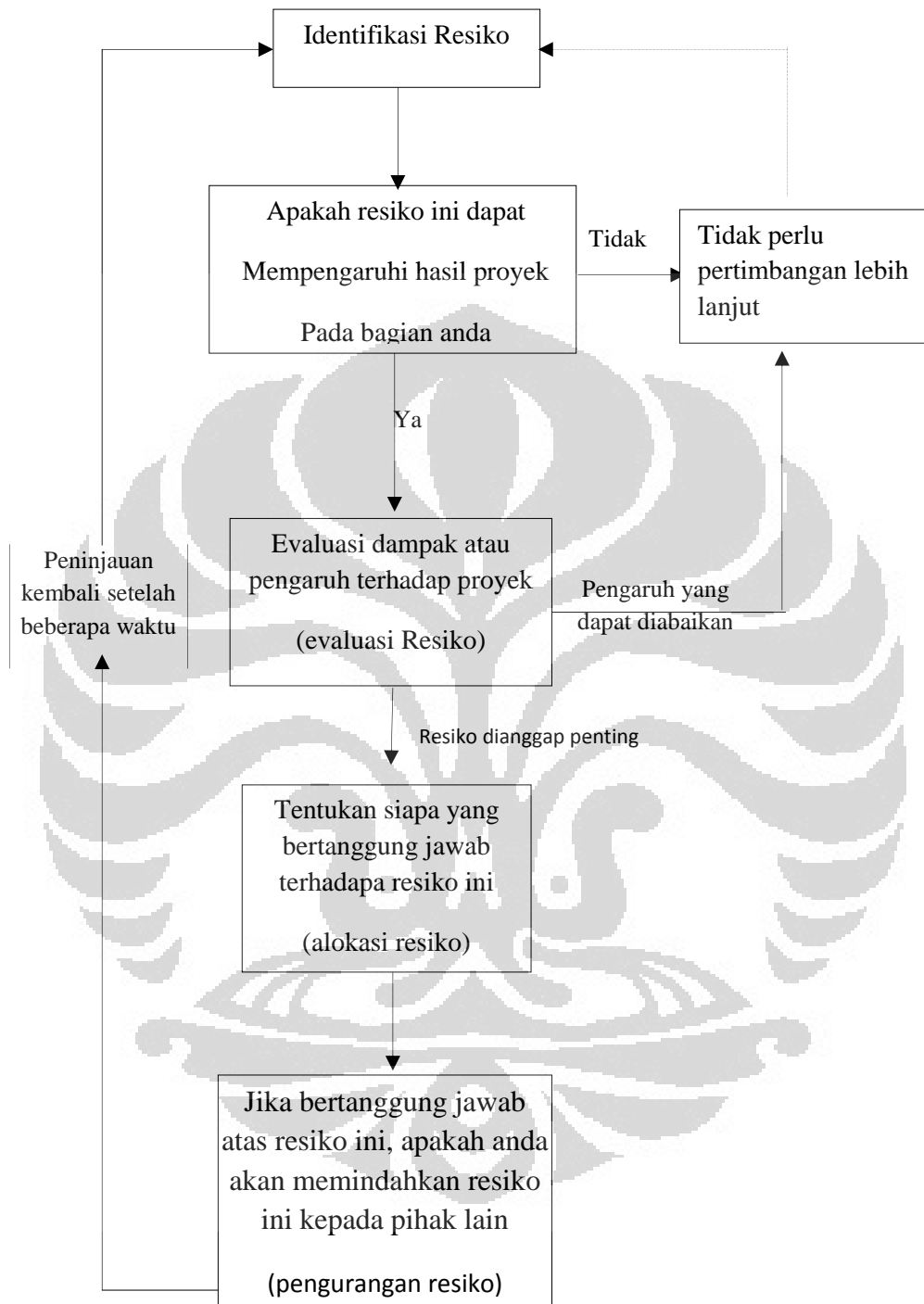
Menurut Sam L Shafer [5], Manajemen resiko adalah suatu langkah – langkah (fase) yang berhubungan dalam pengurusan atau pengelolaan resiko. Yaitu :

- *Risk assessment*; yaitu melakukan identifikasi resiko atau hal-hal yang tidak tentu yang memiliki dampak terhadap proyek.
- *Risk Analysis*; yaitu melakukan perhitungan dampak dari ketidakpastian (resiko) dari proyek. Pada umumnya terselesaikan dengan mengidentifikasi resiko dan melakukan perhitungan kemungkinan dari setiap resiko yang terjadi dan besarnya potensial dari dampak.
- *Risk mitigation*; yaitu pengembangan perencanaan dari manajemen resiko.
- *Risk Control*; pengendalian atau penerapan perencanaan manajemen resiko.

Penilaian resiko sangat dibutuhkan dalam melakukan suatu kegiatan proyek. Hal ini menjadi bahan pertimbangan yang sangat berguna dalam pengambilan keputusan. Penilaian resiko meliputi [6]:

- ◆ Identifikasi resiko
- ◆ Memahami kebutuhan atau mempertimbangkan resiko
- ◆ Menganalisis dampak dari resiko
- ◆ Menetapkan siapa yang bertanggung jawab

yang apabila diperlihatkan dalam diagram alir dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2.3 Diagram Alir Manajemen Resiko**

Sumber : Modul 3 : Manajemen Resiko

Construction Risk Management System (CRMS) merupakan suatu model untuk membantu kontraktor mengidentifikasi resiko proyek yang secara sistematis untuk menganalisa dan mengatur/mengelola resiko tersebut. CRMS memberikan kerangka sistematis yang efektif untuk identifikasi kuantitatif, mengevaluasi dan merespon terhadap resiko pada proyek konstruksi [7].

CRMS mengacu dari 4 proses berikut [8]:

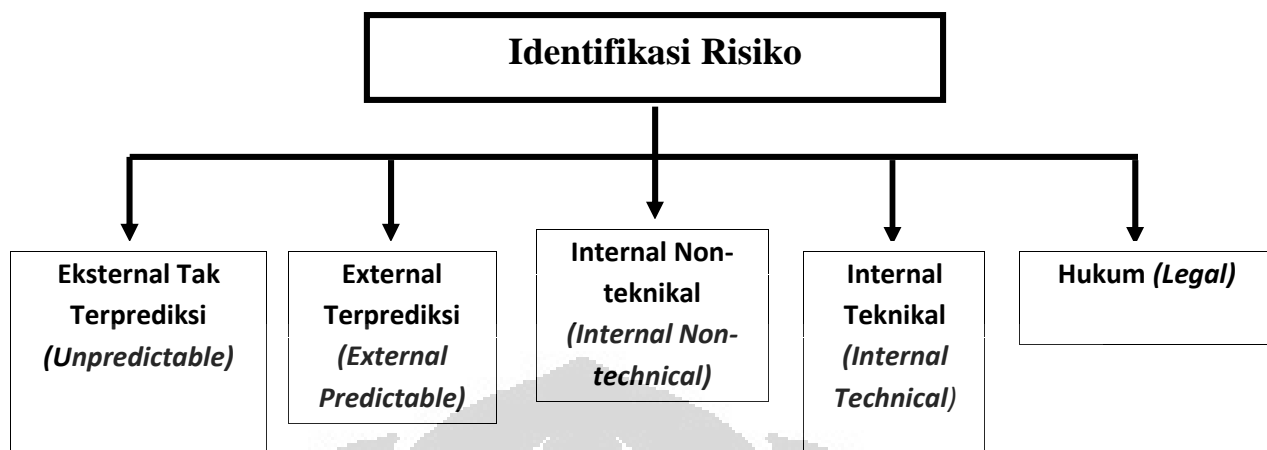
- ◆ *Risk identification*
- ◆ *Risk analysis and evaluation*
- ◆ *Response management*
- ◆ *System administration*

Hubungan antara keempat proses tersebut menghasilkan *Close-loop Feedback* untuk memperbaharui informasi pada sistem, dan untuk menangkap interaksi antar proses tersebut.

CRMS mempunyai corak suatu kerangka manajemen resiko yang sistematis, yang metodis, Objektif, analitis, yang mempunyai pengukuran kuantitatif. CRMS melibatkan definisi metode, hal itu merupakan suatu jalan yang konsisten dan tertib (rapi) dalam memperlakukan resiko proyek yang kompleks. Metodenya objektif, tidak intuitif, dan hasilnya dapat diperiksa dan didokumentasikan. dengan pengaturan resiko yang sistematis, pokok permasalahannya dapat dianalisis dan dievaluasi. Usaha yang analitis ini pada gilirannya memungkinkan penilaian dampak resiko yang potensial [9].

### 2.6.3. Identifikasi Resiko

Dalam mengidentifikasi risiko-risiko yang pada umumnya sering terjadi pada jasa konstruksi berdasarkan *textbook*, peraturan-peraturan, undang-undang dan literatur lainnya. Ada beberapa cara dalam mengidentifikasi risiko, biasanya lebih banyak digunakan klasifikasi risiko berdasarkan sumbernya dibandingkan dengan dampak atau kemungkinan terjadinya. *Project Management-Body of Knowledge* (PM-BOK) mengkategorikan risiko berdasarkan sumbernya seperti dibawah ini :



Gambar 2.4 Manajemen identifikasi risiko menurut PMBOK

Sumber: PMBOK 2008

## 2.7 Analytic Hierarchy Process (AHP)

*Analytic Hierarchy Process* (AHP) Merupakan salah satu metode pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang professor matematika dari university of Pittsburgh, Amerika Serikat pada awal tahun 1970-an. Perkembangan *Analytic Hierarchy Process* berawal sebagai respons terhadap kebutuhan akan alokasi dan perencanaan sumber daya yang tidak mencukupi untuk militer.

AHP merupakan suatu alat analisa yang dapat digunakan untuk membuat keputusan pada kondisi dengan factor-factor yang kompleks, terutama jika keputusan tersebut bersifat subjektif (Khurram S, Bhutta dan Faicul Haaq, 2002)

AHP Menghasilkan pendekatan terstruktur untuk menentukan nilai dan bobot untuk permasalahan multi-kriteria dan menstandarisasinya. Sehingga dapat saling dibandingkan dan dapat diambil suatu keputusan. Tabel 2.2 berikut ini memberikan gambaran tentang AHP sebagai alat analisa.



Tabel 2.2 Deskripsi AHP berdasarkan Kriteria

Kriteria	Penjelasan
Prosedur	Secara bertingkat, menggunakan skala rasio untuk mengintegrasikan kemudian digunakan perbandingan berpasangan dan sintesis akhir untuk menentukan keputusan terbaik.
Situasi	Memprioritaskan pengambilan keputusan dengan factor tidak nyata, dengan intuisi, kualitatif, kuantitatif dan aspek rasional
Keuntungan	Membandingkan dua criteria berpasangan dan aspek individual dimana tiap criteria dapat dikontrol yang dapat memudahkan penilaian.
Kerugian	Memerlukan pelibatan semua isu dan keterlibatan pihak manajemen yang intens.
Kategori evaluasi pemasok	Kinerja, kapabilitas, struktur bisnis dan sistem kualitas.
Aplikasi	Konflik dengan banyak tujuan, pemilihan pemasok berdasarkan banyak factor

Sumber : Khurram S.Bhutta dan Faizul Haq,2002.hal 128

### 2.7.1 Prinsip Dasar AHP

AHP dibangun berdasarkan fakta-fakta dan pemikiran fundamental yang dilandasi oleh prinsip dasar manusia dalam berpikir analitis sebagai berikut ini (Kirti Peniwati,"The analytic Hierarchy Processit's Basic and Advancement".2002) :

1. Pikiran Manusia mampu membandingkan dua objek berbeda terkait dengan sifat umumnya.
2. Perbandingan berpasangan adalah cara paling akurat untuk mendapatkan prioritas relative dari sekumpulan objek.
3. Pikiran manusia tidak konsisten, namun individu yang memiliki informasi baik akan memiliki pemikiran yang koheren (bertalian secara logis). Menjadi tidak konsisten penting untuk belajar, namun menjadi konsisten adalah lebih penting untuk membuat keputusan.
4. Data Kuantitatif tentang masalah harus dirubah menjadi data yang dapat diintegrasikan dengan informasi kualitatif lain yang diperlukan untuk memikirkan rencana secara konsisten. Data kuantitatif dalam bentuk mentah tidak dapat digunakan untuk tujuan ini, namun ditentukan dari pengukuran yang alami. Untuk alasan ini, Dr. Saaty membuat skala fundamental AHP dan menjaga bahwa objektivitas disetujui disbanding subjektivitas.

Secara teknis, Aplikasi AHP terdiri dari menyusun hirarki, mendapatkan penilaian melalui perbandingan berpasangan yang akan disintesis menjadi prioritas lokal dan global, memastikan konsistensi pada tingkat yang dapat diterima, mengevaluasi keluaran, dan membuat perubahan jika diperlukan.

#### 2.7.2. Penyusunan Hirarki

Manusia Mempunyai Kemampuan untuk mempersepsi gagasan, mengidentifikasinya dan mengkomunikasikan apa yang diamati. Untuk memperoleh pengetahuan terinci, pikiran manusia menyusun realitas yang kompleks kedalam bagian yang menjadi elemen pokoknya dan kemudian menyusun bagian ini kedalam bagian-bagiannya lagi, dan seterusnya secara hirarkis (TL. Saaty,1993 )

Penyusunan hirarki ini merupakan tahapan paling penting dalam mengaplikasikan AHP sebagai model dari permasalahan yang ingin dipecahkan. Dalam menyusun hirarki ini diperlukan pemikiran yang kreatif, pengumpulan informasi, penggabungan informasi, proses mengingat, sudut pandang orang lain

dan juga pembangunan. Dalam praktek, tidak ada prosedur baku untuk membentuk tujuan, kriteria dan elemen lain dalam hirarki. Susunan dari hirarki adalah multilinier dan menyusun dari atas ke bawah faktor-faktor yang bersifat paling umum dan sedikit dapat dikontrol hingga faktor yang bersifat konkrit dan dapat dikontrol (Kirti Peniwati, Op.cit,hal.2).

### 2.7.3 Langkah-Langkah AHP

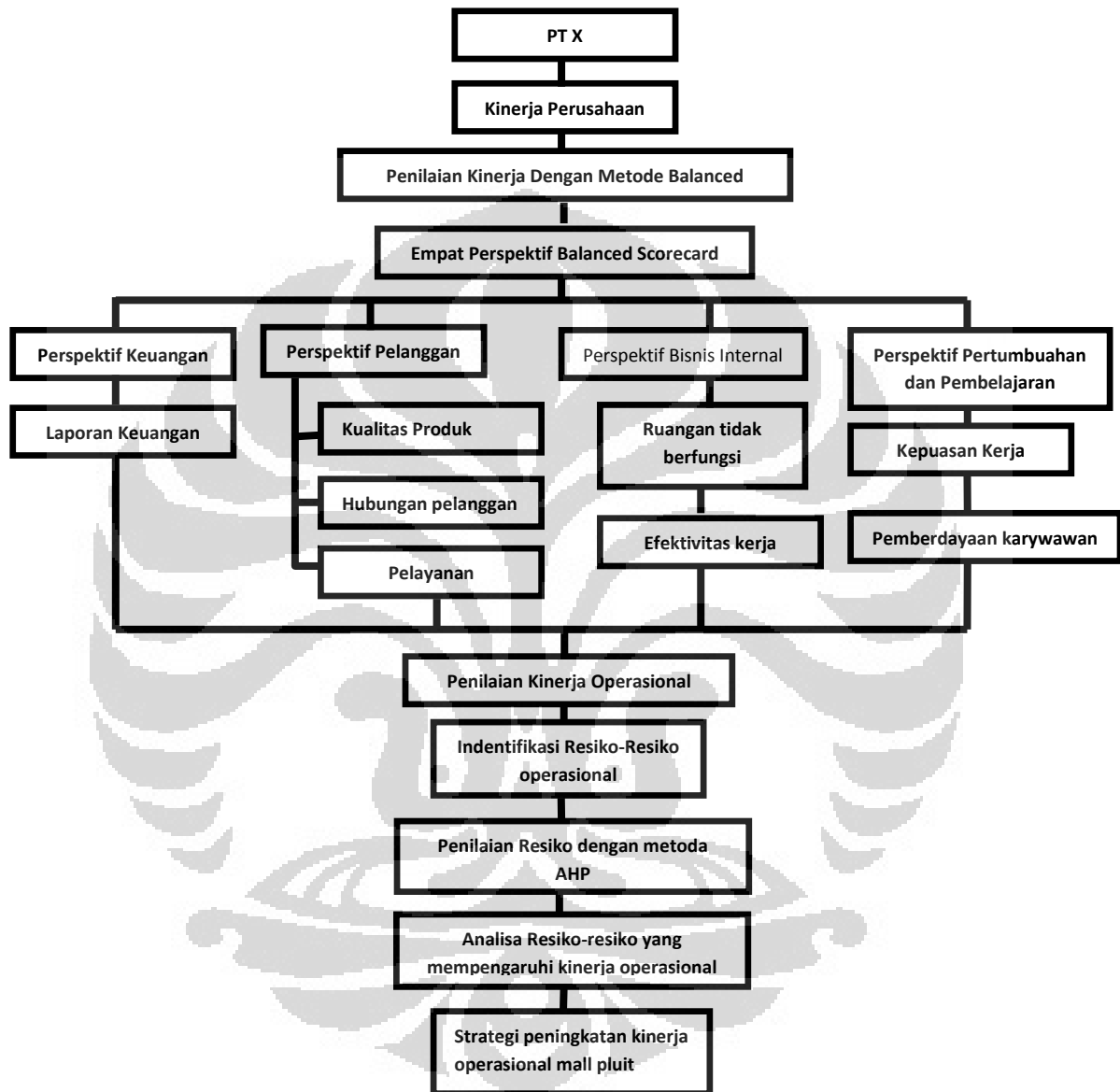
Langkah-langkah dalam Analytic Hierarchy Process adalah sebagai berikut (Elena Feridani,2005) :

1. Mendefinisikan permasalahan dan merinci pemecahan yang diinginkan
2. Membuat hirarki dari sudut pandang manajerial menyeluruh
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan untuk kontribusi atau pengaruh setiap elemen yang relevan atas setiap criteria yang berpengaruh yang berada setingkat diatasnya.
4. Mendapatkan semua pertimbangan yang diperlukan untuk melengkapi matriks di langkah 3. Pertimbangan dari banyak orang dapat disintesis dengan memakai rata-rata geometrisnya
5. Setelah semua data perbandingan berpasangan diperoleh, dicari prioritas dan konsistensinya diuji.
6. Lakukan langkah 3,4 dan 5 untuk semua tingkat dan gugusan dalam hirarki tersebut.
7. Menggunakan komposisi hirarki untuk membobotkan vector-vektor prioritas itu dengan bobot criteria-kriteria, dan menjumlahkan semua entri prioritas terbobot yang bersangkutan dengan entri prioritas dari tingkat bawah berikutnya, dan seterusnya. Hasilnya adalah vektor prioritas menyeluruh untuk tingkat hirarki paling bawah.
8. Mengevaluasi konsistensi untuk seluruh hirarki

## 2.8 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penjelasan teori di atas, dapat dinyatakan bahwa pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berdasarkan pada perspektif keuangan dapat menghasilkan penilaian yang tidak objektif, sehingga diperlukan *balanced*

*scorecard* sebagai alat pengukuran yang terintegrasi sebagai pedoman bagi perusahaan untuk memformulasi strategi daya saing yang lebih kompetitif. Atas dasar pemikiran tersebut, dapat dibentuk kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.5. Kerangka Pemikiran

Sumber : Data Olahan

## 2.9 Hipotesa Penelitian

Dibawah ini merupakan gambar hipotesa penelitian resiko yang mempengaruhi kinerja operasional pada mall pluit.



Gambar 2.6. Hipotesa Penelitian

Sumber : hasil olahan

## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Pendahuluan**

Obyek penelitian penulis dalam penyusunan tesis ini adalah PT. “X” yang merupakan salah satu perusahaan pusat perbelanjaan (Mal) yang terdapat di wilayah Jakarta Utara, dengan kegiatan utamanya adalah melakukan jasa sewa, penulis melakukan penelitian berdasarkan perspektif keuangan dan non keuangan yang berdampak pada kinerja perusahaan.

##### **3.1.1 Sejarah Perusahaan**

Berdiri pada tahun 1996, Mall pluit terletak pada jalan pluit indah raya Jakarta Utara, mall pluit adalah pusat perbelanjaan yang mempunyai luas 83.914 m<sup>2</sup>. bangunan terdiri dari 5 lantai bangunan yang juga memiliki lahan parkir seluas 82.467m<sup>2</sup> yang dapat menampung 2.300 mobil dan 2.150 motor dan memiliki Departement store dan hypermarket sebagai penunjang kebutuhan rumah tangga dari costumer. Mall pluit dikelola oleh PT X yang mengelola semua proses operasional dan maintenance serta pemasaran dalam sewa menyewa toko. PT X adalah anak perusahaan yg dibawah management corporate PT. Y yang bergerak di bidang properti management.

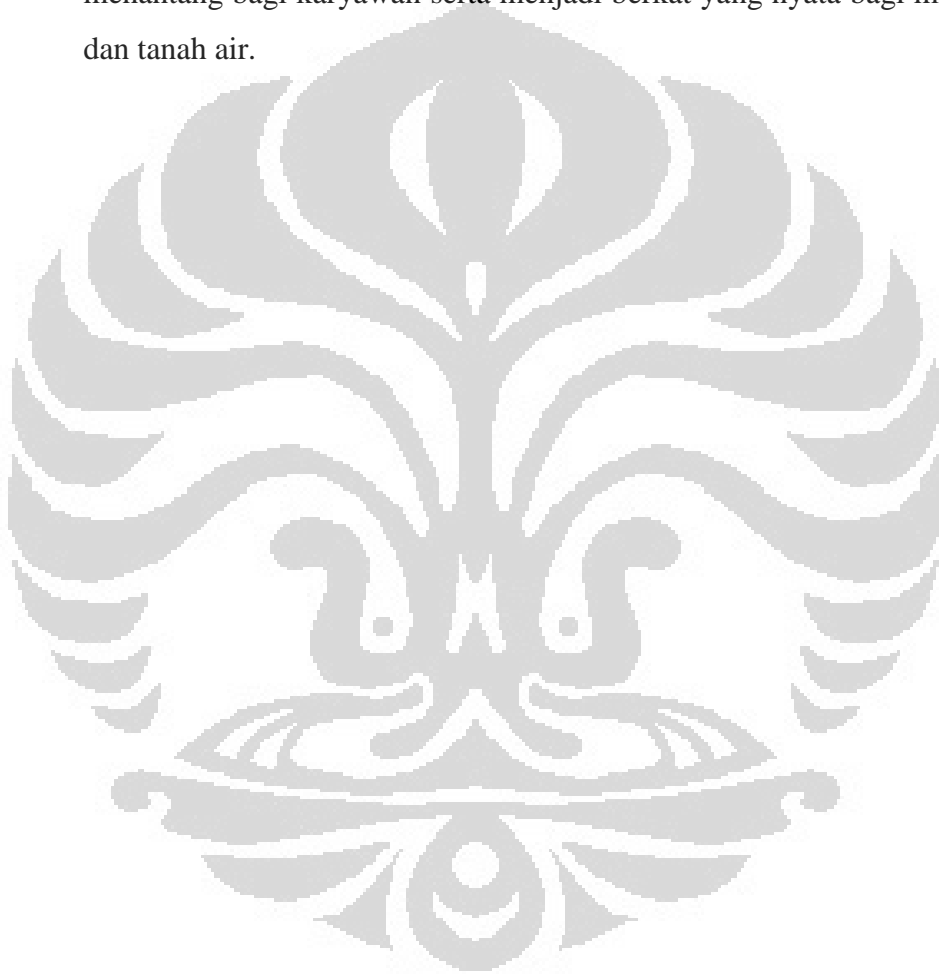
##### **3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

###### **3.1.2.1 Visi Perusahaan**

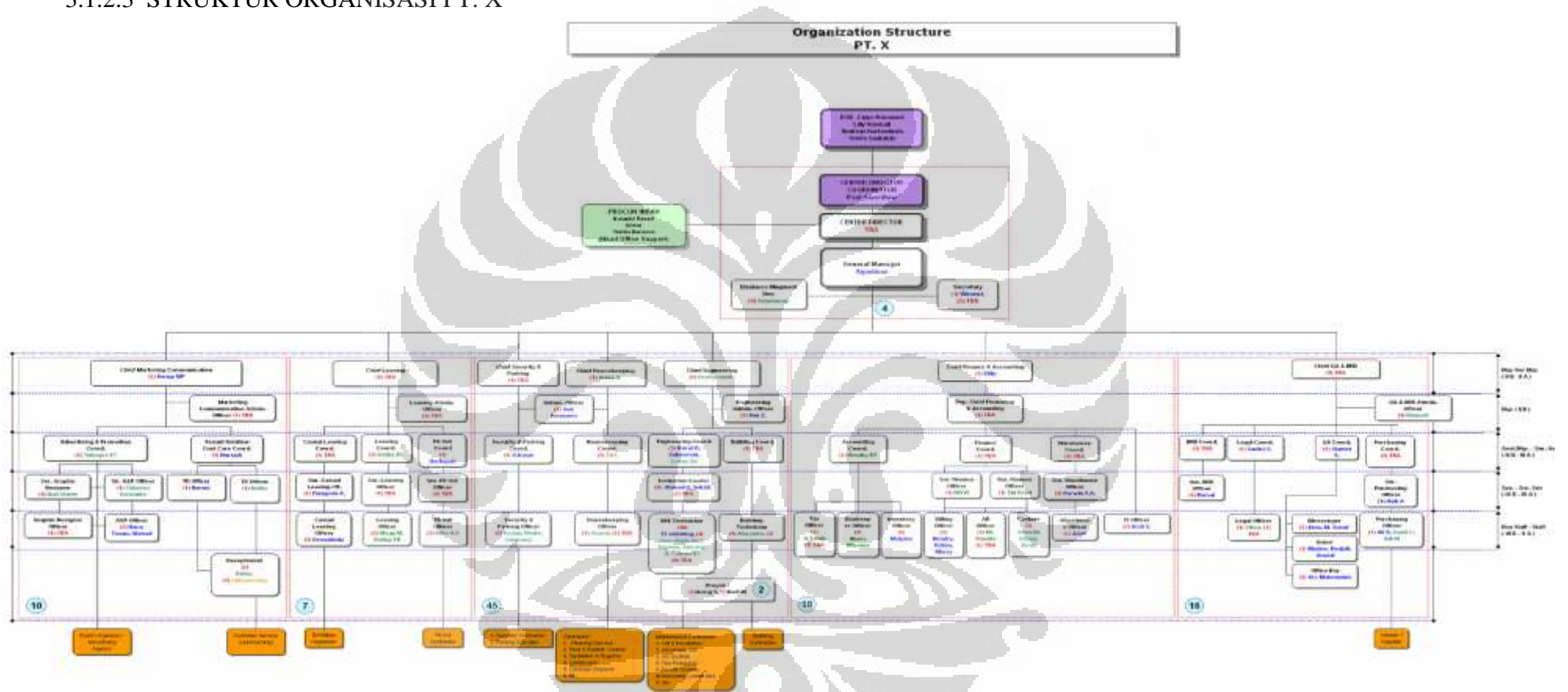
Visi PT “X” adalah Menjadi mall terkemuka di indonesia yang memberikan pelayanan terbaik dan nyaman terhadap semua konsumen maupun penyewa dalam aktifitas jual beli nya. Dengan menciptakan mall pusat perbelanjaan yang terlengkap dan pusat kuliner atau F & B terbanyak di semua mall indonesia.

### 3.1.2.2 Misi Perusahaan

Misi PT “X” adalah menjadi terdepan dalam bisnis properti dan yang berkaitan dengan properti dengan dengan menjadi yang paling unggul, profesional, dan menguntungkan sehingga menjadi pilihan pertama para konsumen, menjadi investasi yang paling menguntungkan bagi para pemegang saham, menjadi tempat kerja yang paling menarik dan menantang bagi karyawan serta menjadi berkat yang nyata bagi masyarakat dan tanah air.



3.1.2.3 STRUKTUR ORGANISASI PT. X



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT.X



### 3.2 Proses Penelitian

Sebagai suatu metode penelitian ilmiah yang telah berkembang, penelitian survei memiliki dasar pemikiran, prosedur dan teknik-teknik khusus yang membedakannya dari metode lainnya. Namun juga terdapat kesamaan, antara metode ini dengan metode lainnya, yaitu unsur-unsur ilmu yang digunakan. Unsur-unsur tersebut adalah konsep, proposisi, teori, variabel, hipotesa, dan definisi operasional (Sofian Effendi., Masri. Singarimbun, (1989). *Metode Penelitian Survei*)

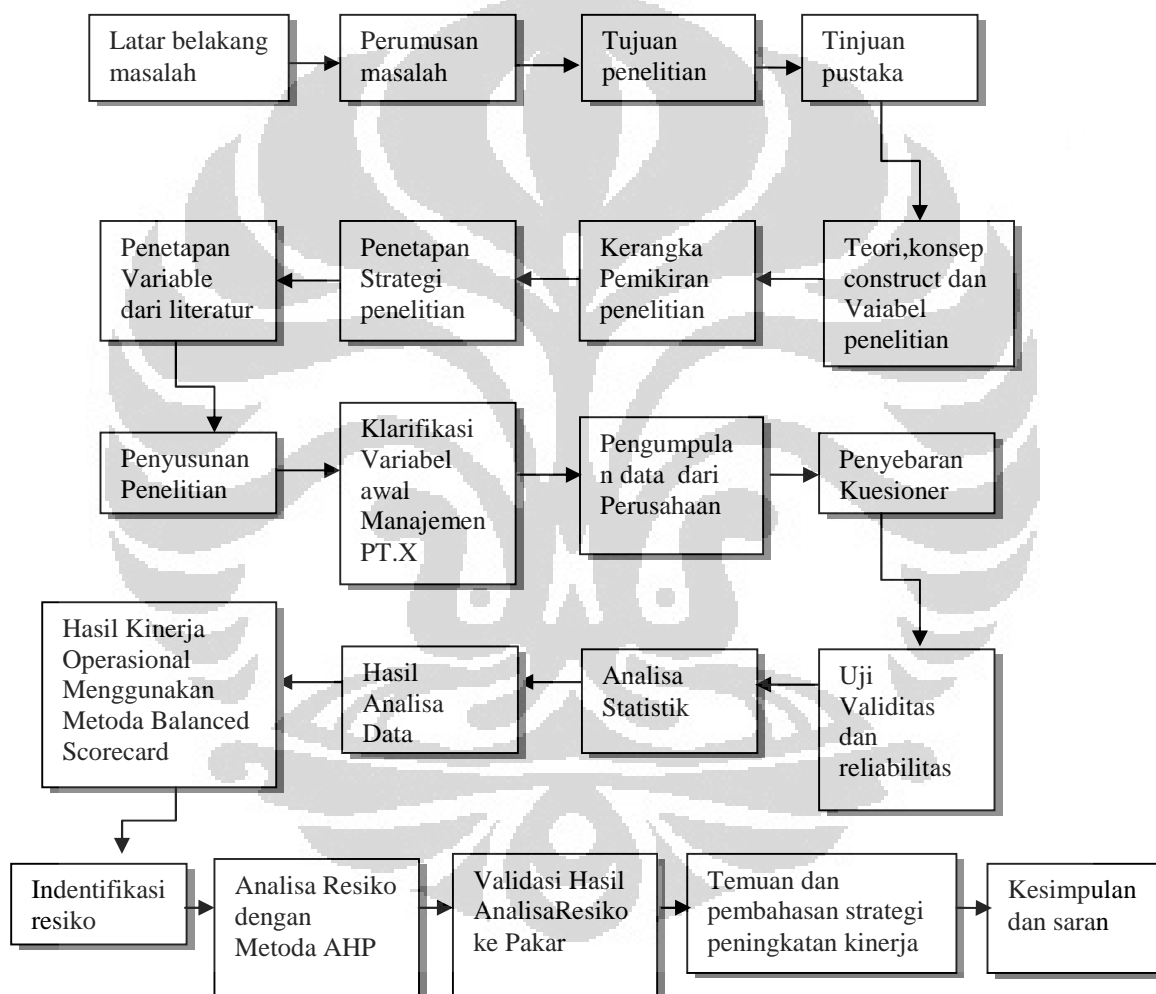
Penelitian terdiri dari dua tahap, yaitu tahap teorisasi dan tahap empirisasi. Pada tahap teorisasi, diperlukan pemahaman mengenai unsur-unsur penelitian. Pemahaman ini diperlukan karena adanya pengetahuan tentang konsep, proposisi dan teori, maka dapat dirumuskan hubungan-hubungan teoritis dengan baik. Pada tahap empiris, pengetahuan tentang variabel, kerangka pemikiran, penelitian instrumen penelitian, penentuan sampel penelitian dan definisi operasional juga diperlukan, hal ini bertujuan agar diperoleh gambaran yang jelas tentang data yang hendak dikumpulkan.

Secara sederhana, langkah-langkah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan masalah penelitian dan menentukan tujuan penelitian
2. Menentukan konsep serta menggali kepustakaan dan membuat kerangka pemikiran
3. Penetapan strategi penelitian
4. Penetapan variable dan literatur yang dipakai
5. Pembuatan kuisisioner
6. Pengambilan sampel
7. Pengolahan data
8. Klarifikasi variabel data ke manajemen PT.X
9. Pengumpulan data dari perusahaan
10. Analisa data menggunakan balanced Score Card
11. Mengidentifikasi faktor-faktor resiko yang terjadi pada operasional
12. Analisa resiko menggunakan Metoda AHP
13. Klarifikasi variabel resiko ke pakar

14. Hasil dari pengukuran Analisa kinerja operasional dari Balanced Score Card sebagai tolak ukur kinerja operasional PT.X dan untuk mengetahui dampak resiko dari operasional adalah mengidentifikasi faktor-faktor resiko yang mempengaruhi kinerja operasional Mall Pluit.
15. Menentukan strategi untuk meningkatkan kinerja operasional mall pluit.
16. Kesimpulan dan saran.

Berikut adalah gambar alir penelitian yang dilakukan pada Gambar 3.2



Gambar 3.2 Bagan Alir Penelitian

Sumber : Data Olahan

### 3.3 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penyusunan Tesis ini adalah metode deskriptif, yaitu suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2005:54). Penelitian ini merupakan pendekatan ilmu ekonomi terutama manajemen dan akuntansi dengan kajian utama ilmu akuntansi manajemen, sistem pengendalian manajemen dan manajemen strategik. Secara khusus menggunakan teori kontijensi mengenai ketidakpastian lingkungan bisnis eksternal dan variable lainnya yaitu perencanaan strategik, kinerja perusahaan yang diukur dengan *Balanced Scorecard*.

#### 3.3.1 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis sebagai berikut:

1. Penelitian lapangan

Pengumpulan data di lapangan, penulis menganalisis secara langsung pada objek yang diteliti dengan maksud untuk memperoleh data primer tentang sesuatu yang berkaitan dengan manfaat penerapan *balanced scorecard* terhadap penilaian kinerja perusahaan. Teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian lapangan antara lain:

- a. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab langsung dengan pejabat yang berwenang yang ada kaitannya dengan objek penelitian. Dari hasil wawancara, penulis akan memperoleh data mengenai gambaran umum dan sejarah perkembangan perusahaan, struktur organisasi, uraian tugas dan wewenang, serta kebijakan dan prosedur di dalam perusahaan khususnya yang menyangkut penerapan *balanced scorecard*. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan di kantor PT. "X"

## b. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti yaitu kinerja perusahaan dengan menggunakan alat pengukuran *balanced scorecard*, yaitu mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, selain itu juga penulis melakukan penelitian terhadap dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, dan observasi terhadap perilaku, sikap dan kemampuan karyawan setelah diterapkannya pengukuran *balanced scorecard* kemudian dituangkan dalam uraian tertulis mengenai pelaksanaan sistem pengukuran *balanced scorecard*.

## c. Kuesioner

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara membuat pertanyaan-pertanyaan mengenai penerapan *balanced scorecard* dalam perusahaan. Kuesioner ini diberikan kepada pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

## 2. Penelitian Kepustakaan

Yaitu pengumpulan data sekunder dengan cara mempelajari teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah penerapan *balanced scorecard*, sumber-sumber tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Studi pustaka ini ditujukan untuk mendapatkan landasan teoritis dimana hasil tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisis atas data yang diperoleh dalam penelitian lapangan yang akan menghasilkan kesimpulan dan saran untuk penerapan *balanced scorecard*.

### 3.3.2 Responden dan Sampel

Salah satu cara yang digunakan penulis dalam memperoleh data adalah dengan cara menggunakan data dari responden dalam perusahaan yang diteliti dan dari pelanggan. Responden yang dipilih oleh penulis adalah orang-orang yang ahli dan berpengalaman dalam bidang-bidang yang berkaitan dengan penerapan

*balanced scorecard* dalam perusahaan tersebut, sedangkan untuk data pelanggan dipilih pelanggan yang memberikan kontribusi cukup besar terhadap pendapatan perusahaan. Alat yang digunakan untuk mengukur data yang dihasilkan oleh para responden adalah dengan menggunakan kuesioner, yaitu penyelidikan mengenai masalah yang dilakukan dengan mengedarkan suatu daftar pertanyaan berupa formulir yang diajukan secara tertulis beserta pilihan jawaban yang tersedia dan kolom jawaban.

### 3.3.3 Pengumpulan Data Pakar

Tahap pertama menyebarkan kuisisioner kepada beberapa pakar Manajemen Proyek, yang terdiri dari Praktisi, Dosen, maupun pelaku bisnis dalam bidang Manajemen Proyek, yang memiliki beberapa kriteria, yang mempunyai pengalaman dalam bidang Manajemen Proyek, di atas 10 tahun. Kuisisioner ini digunakan untuk memvalidasi variabel-variabel yang telah disusun oleh peneliti Kinerja operasional mall pluit dan faktor-faktor resiko yang mempengaruhi kinerja operasional mall.

### 3.3.4 Data Pakar

Data pakar yang telah memvalidasi tentang karakter yang dibutuhkan dalam aktivitas *Operasional* mempengaruhi kinerja operasional mall.

Tabel 4.1 Data Umum Pakar I

No.	Pakar	Pengalaman Kerja	Jabatan Sekarang	Pendidikan Terakhir
1.	Agustinus Y.G	12 tahun	Praktisi	S2
2.	Jim Hoy Yam	10 tahun	Praktisi	S2
3	Aries Adrianto	17 tahun	Praktisi	S1

Sumber : hasil olahan data primer

## 3.4 Variabel Penelitian

Variabel-variabel penelitian yang digunakan sebagai obyek penelitian terdiri dari variabel analisis rasio keuangan dengan berfokus pada rasio gross profit margin sebagai tolok ukur perspektif keuangan, sedangkan tolok ukur operasional dilakukan dengan mempertimbangkan variabel perspektif pelanggan,

variabel perspektif proses bisnis internal, dan variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 3.5 Pemetaan Strategi Perusahaan

Strategi dipetakan pada perspektif yang ada di balanced scorecard, merupakan strategi-strategi fungsional pada perusahaan, yaitu strategi bidang keuangan, strategi pemasaran, strategi operasional dan strategi sumber daya manusia. Table berikut merupakan pemetaan strategi perusahaan dalam perspektif Balanced scorecard

Tabel 3.1. Pemetaan strategi perusahaan dalam perspektif balanced scorecard

Perspektif	Strategi Perusahaan
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan perputaran asset</li> <li>• Meningkatkan profitabilitas</li> <li>• Memaksimalkan pendapatan</li> </ul>
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan pelayanan prima</li> </ul>
Internal Bisnis Proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan efektivitas kerja operasional</li> <li>• Meningkatkan efisiensi pada produk</li> </ul>
Pertumbuhan dan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kualitas dan produktivitas SDM</li> </ul>

Sumber : Data Olahan

### 3.6 Sasaran Strategis Perusahaan

Berikut dijabarkan sasaran strategis perusahaan untuk setiap perspektif Balance scorecard

#### 3.6.1 Sasaran Strategis perspektif keuangan

- Peningkatan profitabilitas (profit margin) perusahaan rasio antara laba bersih dengan penjualan perusahaan

- Peningkatan utilitasi asset perusahaan meningkatkan efisiensi penggunaan (utilisasi) berbagai asset yang telah diinvestasikan pada perusahaan. Ukuran pencapauannya adalah rasio penjualan terhadap asset perusahaan

### 3.6.2 Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan

- Meningkatkan jumlah pelanggan
- Mempertahankan jumlah pelanggan
- Meningkatkan kualitas pelayanan
- Menurunkan jumlah keluhan dari pelayanan

### 3.6.3 Sasaran Strategi perspektif Internal Bisnis Proses

- Kecepatan waktu respon terhadap permintaan pelanggan
- Pengoperasian ruangan yang lebih efektif
- Efektifitas pelayanan terhadap keluhan pelanggan
- Meningkatkan produktivitas operasional

### 3.6.4 Sasaran Strategis pertumbuhan dan pembelajaran

- Meningkatkan produktivitas karyawan meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan
- Meningkatkan kapabilitas karyawan meningkatkan keahlian setiap karyawan dalam bidang masing-masing
- Meningkatkan kepuasan kerja menurunkan tingkat absensi karyawan

## 3.7 Pengukuran Operasional Variabel Penelitian

Pengukuran variable penelitian berdasarkan 4 perspektif Balanced Score Card berdasarkan indikator-indikator pada operasional mall pluit yang di jelaskan pada tabel 3.2 dibawah ini :

Table 3.2. Pengukuran Kinerja Operasional Variabel Penelitian Balanced Score Card

VARIABEL	PENGUKURAN	REFERENSI
GPM	Laba Sebelum Pajak dibagi Penjualan	Sundjaja (2004)
NPM	Pajak dibagi Penjualan	Sundjaja (2004)
Asset Turnover	Penjualan dibagi Total Aktiva	Sundjaja (2004)
Kepuasan Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji dan Tunjangan</li> <li>• Lingkungan Kerja</li> <li>• Fasilitas yang diberikan</li> <li>• Kesempatan Promosi</li> <li>• Pembagian Tugas</li> <li>• Penghargaan</li> </ul>	Desler (2006)
Pemberdayaan Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan Pelatihan</li> <li>• Kesesuaian Pelatihan dan Kebutuhan</li> </ul>	Desler (2006)
Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan efektivitas kerja operasional</li> <li>• Meningkatkan Produktivitas</li> </ul>	Freund (1984) Gibson(1996)
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan pelayanan prima</li> </ul>	Sofjan Assauri(2003) Kotler( 1997 )

Sumber: Data Olahan

### 3.8 Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, penulis melakukan analisa terhadap kinerja PT. “X” berdasarkan metode *balanced scorecard* yang telah diterapkan mulai tahun 2006.



Untuk pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan metode Balanced Scorecard, penulis menggunakan teknik analisis data dengan pandangan dari empat perspektif yaitu sebagai berikut:

#### 1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan analisis biaya operasional, *gross profit*, *margin*, *net profit margin*, *asset turnover*. Ketentuan pengukuran kinerja perspektif keuangan ini mengacu kepada ketentuan pengukuran kinerja yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan, dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 3.3. Penentuan Kinerja Perspektif Keuangan yang Sudah Disetujui Manajemen Perusahaan

Indikator	Measurement	Penilaian	Nilai	Keterangan
Penurunan Biaya operasional	Perbandingan Biaya operasional Antar tahun	< 0.5%	2	Sangat Buruk
		0.5% - 2.5%	4	Buruk
		2.51% - 5%	6	Cukup
		5.1% - 7.5%	8	Baik
		> 7.5%	10	Sangat Baik
GPM	Laba sebelum pajak dibagi penjualan	< 10%	2	Sangat Buruk
		10% - 20%	4	Buruk
		20% - 30%	6	Cukup
		30% - 40%	8	Baik
		> 40 %	10	Sangat Baik
NPM	Laba setelah pajak dibagi penjualan	< 10%	2	Sangat Buruk
		10% - 20%	4	Buruk
		20% - 30%	6	Cukup
		30% - 40%	8	Baik
		> 40 %	10	Sangat Baik

Asset Turnover	Penjualan dibagi total aktiva	< 5%	2	Sangat Buruk
		5% – 10%	4	Buruk
		10% –20%	6	Cukup
		20% -30%	8	Baik
		> 30%	10	Sangat Baik

Sumber: Pembobotan Hasil Perhitungan Data yang Disetujui Perusahaan

## 2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran pada perspektif pelanggan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh manajemen akan dilihat dari beberapa indikator antara lain: pertumbuhan pelanggan, mempertahankan pelanggan, penurunan keluhan pelanggan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran dari setiap indikator sesuai dengan target perusahaan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.4. Penentuan Kinerja Perspektif Pelanggan yang Sudah Disetujui Manajemen Perusahaan

Indikator	Measurement	Penilaian	Nilai	Keterangan
Persentase Pertumbuhan Pelanggan	Jumlah pelanggan tahun ini dikurangi	Customer Acquisition < 15%	2	Sangat Buruk
		15% Customer Acquisition < 25%	4	Buruk
	jumlah pelanggan tahun lalu dibagi jumlah pelanggan tahun lalu	25% Customer Acquisition < 35%	6	Cukup
		35% Customer Acquisition 45%	8	Baik
		45% Customer Aquisition	10	Sangat Baik
Customer Retention	Pelanggan loyal tahun ini dikurangi pelanggan loyal	Customer Retention < 20%	2	Sangat Buruk
		20% Customer Retention < 40%	4	Buruk
		40% Customer Retention < 60%	6	Cukup

	tahun lalu dibagi pelanggan loyal tahun lalu	60% Customer Retention < 80%	8	Baik
		80% Customer Aquisition	10	Sangat Baik
Penurunan Keluhan Pelanggan	Penurunan jumlah keluhan pelanggan	Penurunan keluhan < 10%	2	Sangat Buruk
		10% Penurunan keluhan < 15%	4	Buruk
		15% Penurunan keluhan < 20%	6	Cukup
		20% Penurunan keluhan < 25%	8	Baik
		25% Penurunan keluhan	10	Sangat Baik
Kepuasan Pelanggan	Melakukan penyebaran angket kepada konsumen Mengenai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas Pelayanan.</li> <li>• Harga yang pantas.</li> <li>• Kecepatan menyelesaikan masalah</li> </ul> Semua pertanyaan diatas diukur dengan skala likert, dan pengujian	1,00 – 1,08 = Sangat Tidak Setuju (STS)	2	Sangat Buruk
		1,08 – 2,60 = Tidak Setuju (TS)	4	Buruk
		2,60 – 3,40 = Ragu-ragu (RR)	6	Cukup
		3,40 – 4,20 = Setuju (S)	8	Baik
		4,20 – 5,00 = Sangat Setuju (SS)	10	Sangat Baik

reliabilitas dengan crombat alpha dan validitas person product moment	
---	--

Sumber: Pembobotan Hasil Perhitungan Data yang Disetujui Perusahaan

### 3. Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran pada perspektif bisnis internal sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh manajemen akan dilihat dari beberapa indikator antara lain: efektivitas kerja, jumlah produk yang cacat atau gagal, efisiensi produksi. Pengukuran dari setiap indikator sesuai dengan target perusahaan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.5. Penentuan Kinerja Perspektif Bisnis Internal yang Sudah Disetujui Manajemen Perusahaan

Indikator	Measurement	Penilaian	Nilai	Keterangan
Efektivitas Kerja	Ketepatan waktu Dan ketersediaan SDM Yang cukup pada Saat pergantian shift	30% < efektivitas	2	Sangat Buruk
		30% < efektivitas 40%	4	Buruk
		40% < efektivitas 50%	6	Cukup
		50% < efektivitas 60%	8	Baik
		efektivitas 60%	10	Sangat Baik
Jumlah Produk cacat atau gagal	Jumlah ruang yang Tidak berfungsi dibandingkan dengan total ruang yang dihasilkan	40% < Ruangan Rusak	2	Sangat Buruk
		30% < Ruangan Rusak 40%	4	Buruk
		30% < Ruangan Rusak 20%	6	Cukup
		20% Ruangan Rusak 10%	8	Baik

Indikator	Measurement	Penilaian	Nilai	Keterangan
		Ruangan rusak 10%	10	Sangat Baik
Efisiensi Produksi	Jumlah ruang yang disewakan dibagi dengan total gaji karyawan	Efisiensi produk < 40%	2	Sangat Tidak Efisien
		40% Efisiensi produk < 50%	4	Tidak Efisien
		50% Efisiensi produk < 60%	6	Cukup Efisien
		60% Efisiensi produk < 70%	8	Efisien
		Efisiensi produk 70%	10	Sangat Efisien

Sumber: Pembobotan Hasil Perhitungan Data yang Disetujui Perusahaan

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh manajemen akan dilihat dari beberapa indikator antara lain: tingkat disiplin karyawan, kepuasan karyawan, dan pemberdayaan karyawan. Pengukuran dari setiap indikator sesuai dengan target perusahaan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.6. Penentuan Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang Sudah Disetujui Manajemen Perusahaan

Indikator	Measurement	Penilaian	Nilai	Keterangan
Disiplin	Penurunan persentase tingkat mangkir karyawan	Penurunan tingkat mangkir < 5%	2	Sangat Buruk
		5% Penurunan tingkat mangkir < 15%	4	Buruk
		15% Penurunan tingkat mangkir < 20%	6	Cukup
		20% Penurunan tingkat mangkir < 25%	8	Baik

Indikator	Measurement	Penilaian	Nilai	Keterangan
		25% Penurunan tingkat mangkir	10	Sangat Baik
Kepuasan	Melakukan penyebaran angket kepada karyawan mengenai:			
Karyawan	• Gaji dan tunjangan			
	• Lingkungan kerja	1,00 – 1,08 = Sangat Tidak Setuju (STS)	2	Sangat Buruk
	• Fasilitas yang diberikan	1,08 – 2,60 = Tidak Setuju (TS)	4	Buruk
	• Kesempatan promosi	2,60 – 3,40 = Ragu-ragu (RR)	6	Cukup
	• Pembagian tugas	3,40 – 4,20 = Setuju (S)	8	Baik
	• Penghargaan	4,20 – 5,00 = Sangat Setuju (SS)	10	Sangat Baik
	Semua pertanyaan diatas diukur dengan skala likert, dan pengujian reliabilitas dengan crombat alpha dan validitas person product moment			
	Melakukan			

Indikator	Measurement	Penilaian	Nilai	Keterangan
Pemberdayaan Karyawan	penyebaran angket kepada karyawan Mengenai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan dan pelatihan</li> <li>• Kesesuaian pelatihan dan kebutuhan</li> </ul> Semua pertanyaan diatas diukur dengan skala likert, dan pengujian reliabilitas dengan crombat alpha dan validitas person product moment	1,00 – 1,08 = Sangat Tidak Setuju (STS)	2	Sangat Buruk
		1,08 – 2,60 = Tidak Setuju (TS)	4	Buruk
		2,60 – 3,40 = Ragu-ragu (RR)	6	Cukup
		3,40 – 4,20 = Setuju (S)	8	Baik
		4,20 – 5,00 = Sangat Setuju (SS)	10	Sangat Baik

Sumber: Pembobotan Hasil Perhitungan Data yang Disetujui Perusahaan

Sebelum angket tersebut digunakan maka terlebih dahulu akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

### 3.9 Uji Validitas

Uji validitas adalah untuk mengukur kesamaan antara data yang terkumpul dengan data sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang terjadi pada obyek. Perhitungan validitas ini dilakukan dengan rumus *pearson correlation*.

$$r = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{(\sum X^2 - (\sum x)^2)(\sum y^2 - (\sum y)^2)}$$

Metode yang digunakan untuk menguji validitas adalah metode korelasi *pearson correlation*, yaitu mengkorelasikan nilai masing-masing butir atau item soal dengan nilai total item. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi product moment ( $r_{xy}$ ) dengan nilai  $r$  tabel pada  $\alpha = 5\%$  dan  $n = 200$ . Jika  $r_{xy} > r$  tabel maka item atau butir pertanyaan dinyatakan valid, dan jika  $r_{xy} < r$  tabel maka item atau butir pertanyaan tidak valid dan harus digugurkan dari kuesioner.

### 3.10 Uji Realibilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur konsistensi dari suatu instrumen secara berurutan. Konsistensi menunjukkan seberapa baik item-item yang mengukur sebuah konsep bersatu menjadi sebuah kumpulan (Sekaran, 2006). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu.

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha*. *Cronbach Alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain.

Menurut Sekaran (2006), semakin dekat *Cronbach Alpha* dengan 1, semakin tinggi keandalan konsistensi internal. Secara umum, keandalan kurang dari 0,60 dianggap buruk, keandalan dalam kisaran 0,70, bisa diterima, dan lebih dari 0,80 adalah baik (Sekaran, 2006). Teknik ini merupakan teknik populer yang sering digunakan dalam penelitian.

### 3.11 Metode Analisa Resiko

Untuk mengetahui variabel-variabel yang pengaruhnya sangat besar terhadap kinerja biaya proyek maka perlu dilakukan beberapa proses dan analisa terhadap data yang telah didapat.



### 3.11.1 Analisa Kuantitatif

Pada penelitian ini digunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), teknik ini diperkenalkan oleh Thomas L. Saaty pada periode 1971–1975. Data kualitatif yang telah diperoleh dianalisa untuk mencari faktor risiko yang secara umum paling berpengaruh. Dalam hal ini responden diasumsikan bahwa responden memiliki tingkat yang sama atau hampir sama, baik dalam hal pengalaman, jabatan, keahlian, pendidikan, maupun reputasi perusahaan tempat dimana dia bekerja. Dengan demikian faktor-faktor diatas tidak diperhitungkan dalam analisa data. Metode ini dipilih untuk dapat melihat peringkat faktor risiko dari yang paling berpengaruh (dominan) sampai yang pengaruhnya paling kecil. Secara sederhana, ada dua kriteria utama yang berpengaruh dalam menentukan peringkat faktor risiko, yaitu: frekuensi atau peluang terjadinya faktor risiko dan akibat/dampak atas terjadinya risiko itu sendiri.

Menurut Mulyono (Mulyono, Sri, *Teori Pengambilan Keputusan*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta: 1996), ada empat tahapan utama dalam proses ini yaitu: **decomposition**, **comperative judgement**, **synthesis of priority**, dan **logical consistency**.

#### - **Decomposition**

Setelah persoalan didefinisikan, maka perlu dilakukan *decomposition* yaitu memecah persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya, dan bila ingin mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan juga dilakukan terhadap unsur-unsurnya sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut.

#### - **Comperative Judgement**

Prinsip ini berarti membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat diatasnya. Hasil dari penilaian ini akan lebih enak bila disajikan dalam bentuk matriks yang dinamakan matriks *pairwise comparison*. Pertanyaan yang biasa diajukan dalam penyusunan skala kepentingan adalah;

- a. Elemen mana yang lebih penting (penting/disukai/mungkin/..)? dan
- b. Berapa kali lebih penting (penting/disukai/mungkin/..)?

Dalam penyusunan skala kepentingan ini, digunakan patokan tabel berikut:

Tabel 3.7 Skala Dasar

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Sama pentingnya dibanding yang lain
3	Moderat pentingnya dibanding yang lain
5	Kuat pentingnya dibanding yang lain
7	Sangat kuat pentingnya dibanding yang lain
9	Ekstrim pentingnya dibanding yang lain
2,4,6,8	Nilai diantara i memiliki salah satu angka diatas ketika dibandingkan elemen j, maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan elemen i

- **Synthesis of Priority**

Dari setiap matriks *pairwise comparison* kemudia dicari '*eigen vector*'nya untuk mendapatkan *local priority*.

- **Logical Consistency**

Konsistensi memiliki dua makna. Pertama adalah bahwa obyek-obyek yang serupa dapat dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi. Arti kedua adalah menyangkut tingkat hubungan antara obyek-obyek yang didasarkan pada kriteria tertentu.



Gambar 3.4 Hirarki untuk mencari peringkat pengaruh faktor risiko[4]

Sumber: Data Olahan

Keterangan :

A = Tidak pernah terjadi

F = Tidak penting

B = Jarang

G = Kecil

C = Kadang-kadang

H = Sedang

D = Sering

I = Buruk

E = Hampir selalu

J = Sangat buruk

### 3.11.2 Analisa Resiko Secara Kualitatif

Berikut ini adalah berbagai daftar tabel yang dibutuhkan dalam pelaksanaan analisa kualitatif. Adapun pengukuran dari dampak faktor-faktor ketidakpastian ini dilakukan dengan mengacu pada Standar Australia/New Zealand mengenai manajemen resiko (AS 4360 :1995).[2] Masing-masing tabel memberikan masukan baik dalam pengidentifikasian serta pemberian pembobotan terhadap tingkat pengaruh yang mungkin timbul serta frekuensi yang dihasilkan dari dampak-dampak yang ada.

**Tabel 3.7 Perkiraan Nilai Risiko – Kemungkinan**

<b>Keterangan</b>	<b>Skenario</b>
Hampir Pasti	Sangat sering terjadi
Sangat Mungkin	Peluang terjadi besar
Cukup Mungkin	Tidak sering terjadi
Kemungkinan kecil	Kecil kemungkinan tetapi mungkin
Jarang	Tidak diharapkan terjadi

Sumber : Australian Standard.

**Tabel 3.8 Ukuran-Ukuran Kualitatif dari Akibat atau Dampak**

<b>Tingkatan</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Penjelasan</b>
1	Tidak penting	Kerugian finansial kecil
2	Kecil	Kerugian finansial medium
3	Sedang	Kerugian finansial tinggi
4	Besar	Kerugian finansial yang besar
5	Fatal	Kerugian finansial yang sangat besar

Sumber : Australian Standar.

Dari sini maka dapat kita analisa kualitatif terhadap tingkat pengaruh dan frekuensi yang dihasilkan dari pencarian data. Analisa dilakukan dengan melihat tingkat pengaruh dan frekuensi yang mempunyai jumlah responden terbanyak. Dari sini dapat kita simpulkan jenis golongan dari tingkat pengaruh dan frekuensi. Jenis golongan dari tingkat pengaruh dan frekuensi jika dimasukkan ke dalam matriks analisa kualitatif pada tabel 3.9 maka akan kita dapatkan indeks resiko.

Tabel 3.9 Matriks Analisa Resiko Secara Kualitatif

Kemungkinan Terjadinya Resiko	Akibat / Dampak				
	Tidak Penting 1	Kecil 2	Sedang 3	Besar 4	Fatal 5
A (Hampir Pasti)	S	S	H	H	H
B (Sangat Mungkin)	M	S	S	H	H
C (Cukup Mungkin)	L	M	S	H	H
D (Kemungkinan Kecil)	L	L	M	S	H
E (Jarang)	L	L	M	S	S

Sumber: Australian Standard.

Keterangan:

H (High) = resiko yang tinggi, penelitian yang rinci dan manajemen diperlukan pada tingkat senior.

S (Significant) = resiko yang berarti, diperlukan perhatian manajemen senior.

M (Medium) = resiko yang sedang, tanggung jawab manajemen harus dijelaskan.

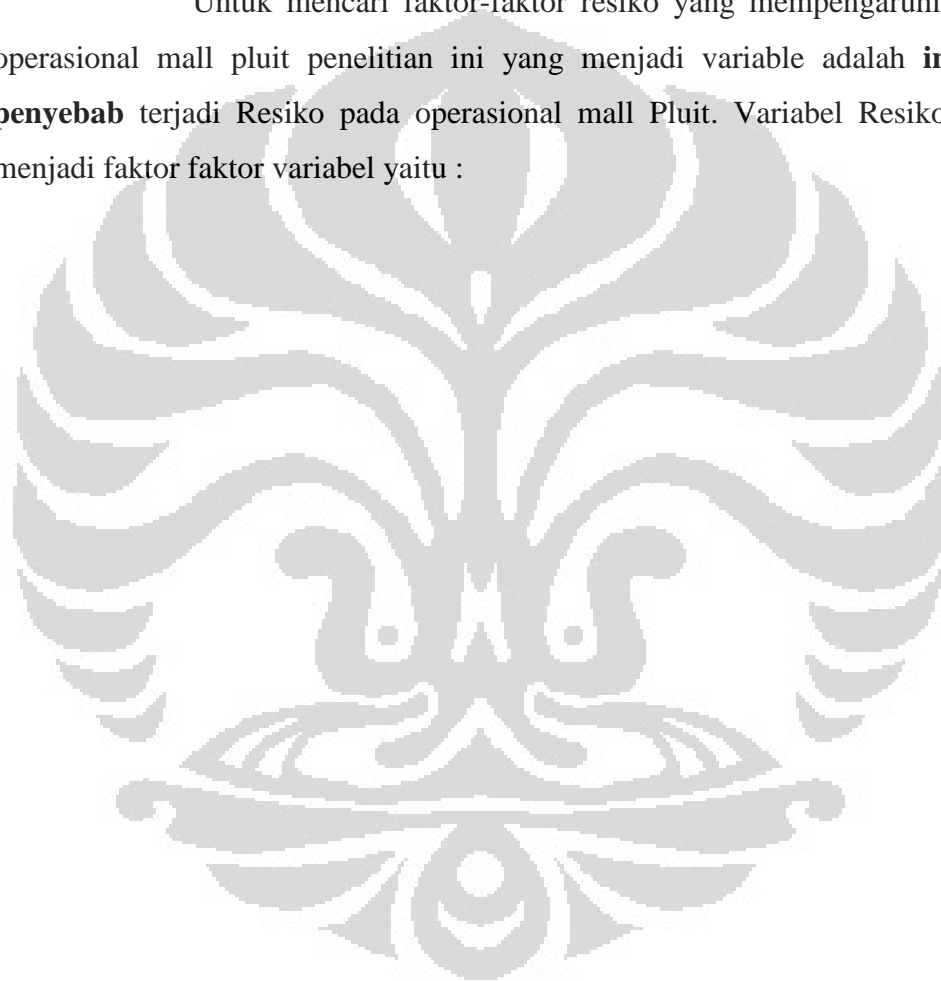
L (Low) = resiko rendah, ditangani oleh prosedur rutin.

Dengan menggunakan tabel diatas, frekuensi yang paling sering terjadi dan pengaruhnya yang paling sering terjadi (modus) akan diketahui tingkat resikonya. Selain itu, dari setiap kuisisioner yang digunakan akan dilihat juga tingkat resiko dari frekuensi dan pengaruh tiap variabel.

### 3.12 Variabel Penelitian

Penelitian yang dilakukan memerlukan pengumpulan data dengan melakukan studi dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen. Variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai. [35] Fungsi dari variabel adalah sebagai pembeda dan juga berkaitan saling mempengaruhi satu sama lain. [36] Variabel dapat dibedakan menjadi variabel bebas dan variabel terikat.

Untuk mencari faktor-faktor resiko yang mempengaruhi Kinerja operasional mall pluit penelitian ini yang menjadi variabel adalah **indikator penyebab** terjadi Resiko pada operasional mall Pluit. Variabel Resiko terbagi menjadi faktor-faktor variabel yaitu :



Tabel 3.10 Variabel Resiko-Resiko Operasional Mall

Dimensi Operasional	Variasi	Variable Resiko	Reference
Struktur	S1	Bangunan retak atau runtuh	Edward D. Mills, Second edition (1994)
	S2	Cat interior bangunan jelek	Edward D. Mills, Second edition (1994)
	S3	Interior mall rusak/pecah (kaca, ceiling, railing, dll)	Edward D. Mills, Second edition (1994)
	S4	Lantai gedung rusak	Edward D. Mills, Second edition (1994)
Mechanical Electrical	ME1	Daya listrik kurang	Report Engineering PT DWL
	ME2	Listrik tidak stabil	Report Engineering PT DWL
	ME3	Listrik padam	Report Engineering PT DWL
	ME4	Kabel conductor listrik rusak/konslet	Borehamwood: <a href="#">Jul 2010</a> . Vol. 28, Edisi 7; pg. 11, 1 pgs
	ME5	Penerangan di dalam toko mati (lampu)	Report Engineering PT DWL
Plumbing	P1	Air dari mall mati	Report Engineering PT DWL
	P2	Instalasi pipa air rusak, korosi dll	<a href="#">Bruce Stebbing, Buildings</a> . Cedar Rapids: <a href="#">Sep 2010</a> . Vol. 104, Edisi 9; pg. 40, 1 pgs
	P3	Pipa pembuangan air rusak	Report, PT DWL
	P4	Saluran pembuangan air tidak lancar	Report, PT DWL
Elevator	E1	Lift barang tidak jalan	<a href="#">ROBIN STEIN and MATTHEW SWEENEY, Jo Craven McGinty contributed reporting for this article. New York Times</a> . (Late Edition (East Coast)). New York, N.Y.: <a href="#">Aug 15, 2006</a> . pg. A.1
	E2	Lift penumpang tidak berfungsi	
	E3	Pintu Lift rusak	Report, PT DWL
Air Con	A1	Ac tidak dingin /mati	<a href="#">MICHAEL MCGRAW, American School &amp; University</a> . Overland Park: <a href="#">Apr 2010</a> . Vol. 82, Edisi 9; pg. 30
	A2	Drain Ac bocor	Report, PT. DWL
	A3	Udara AC menimbulkan bau tidak sedap	Report, PT. DWL
Escalator	E1	Escalator tidak jalan	Report Engineering PT DWL
	E2	Handrail escalator rusak	Report Engineering PT DWL
	E3	Com pembatas escalator berlubang	Report Engineering PT DWL
Cleaning Service	CS1	Toilet tidak bersih	SOP PT. GHP
	CS2	Sampah tidak pernah dibersihkan	SOP PT . GHP
	CS3	Lantai tidak bersih	SOP PT . GHP
	CS4	Kaca toko tidak bersih	SOP PT. GHP
	CS5	Tidak adanya pest control (Pengendalian hama)	<a href="#">Crider, Nancy Manning, Dr.P.H.</a> , The University of Texas School of Public Health, 2010 , 112 pages; AAT 3413257
Security and Parking	SP1	Tidak ada CCTV di mall	SOP security PT.SPD
	SP2	Tidak ada personil security di tiap lantai	SOP security PT.SPD
	SP3	Pengecekan customer saat masuk mall	SOP security PT.SPD
	SP4	Tempat parkir yang disediakan tidak mencukupi atau sedikit	SOP Parking PT.SPI
	SP5	Tidak ada penjaga parkir	SOP Parking PT.SPI
	SP6	Akses pengambilan tiket keluar masuk mobil/motor tidak ada yang jaga	SOP Parking PT.SPI

Sumber : Data Olahan

## BAB 4

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

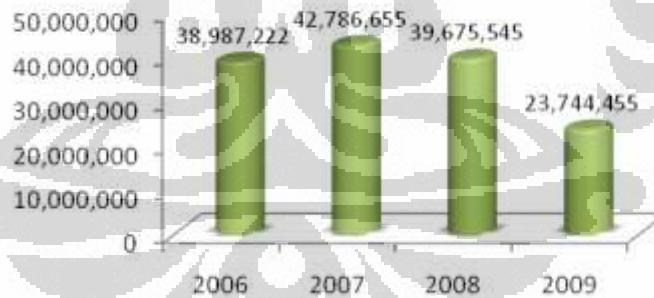
#### 4.1 Gambaran Kinerja Perusahaan

Pada subbab ini dibahas mengenai perkembangan kinerja perusahaan dari tahun 2006-2008, berikut ini merupakan penjabaran dari beberapa indikator kinerja perusahaan.

Tabel 4.1 Total Penjualan

Total Penjualan	Nilai ('000)
2006	38.987.222
2007	42.786.655
2008	39.675.545
2009	23.744.455

Sumber :Data Perusahaan



Gambar 4.1 Total Penjualan (Dalam Ribuan Rupiah)

Sumber : Data Perusahaan

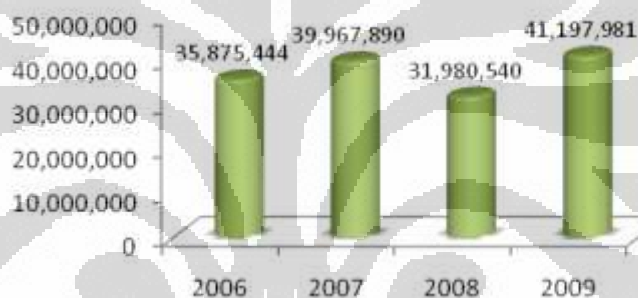
Berdasarkan pada gambar 4.1 di atas dapat diketahui bahwa total penjualan dari tahun ke tahun mengalami nilai yang cukup berfluktuasi mulai dari tahun 2006 total penjualan sebesar Rp. 38.987.222, kemudian naik pada tahun 2007 dengan jumlah Rp. 42.786.655, pada tahun 2008 total penjualan turun menjadi Rp.

39.675.545 kemudian pada tahun 2009 kembali terjadi penurunan penjualan menjadi Rp. 23.744.455.

Tabel 4.2 Biaya operational

<b>total biaya operational</b>	<b>Nilai ('000)</b>
<b>2006</b>	35.875.444
<b>2007</b>	39.967.890
<b>2008</b>	31.980.540
<b>2009</b>	41.197.981

Sumber : Data Perusahaan



Gambar 4.2 Total Biaya operational (Dalam Ribuan Rupiah)

Sumber : Data Perusahaan

Berdasarkan pada gambar 4.2 dapat diketahui Total Biaya Operasional dari Tahun ke tahun memiliki nilai yang berfluktuasi, pada tahun 2006 Total Biaya Operasional sebesar Rp. 35.875.444 kemudian pada tahun 2007 naik menjadi Rp.39.967.890, pada tahun 2008 Total Biaya Operasional turun menjadi Rp. 31.980.540 dan pada tahun 2009 Total Biaya Operasional mengalami kenaikan mencapai Rp. 41.197.981.

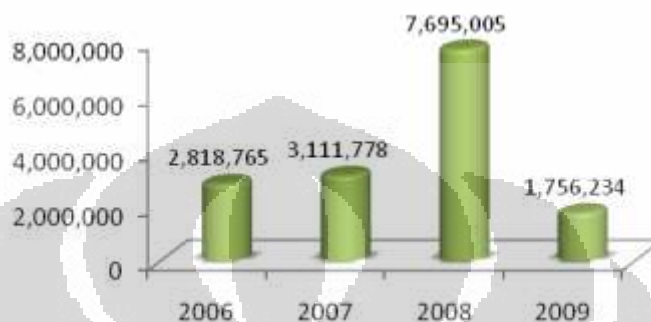
Tabel 4.3 Laba Usaha

<b>laba usaha</b>	<b>Nilai ('000)</b>
<b>2006</b>	2.818.765



<b>2007</b>	3.111.778
<b>2008</b>	7.695.005
<b>2009</b>	1.756.234

Sumber : Data Perusahaan



Gambar 4.3 Laba Usaha (Dalam Ribuan Rupiah)

Sumber : Data Perusahaan

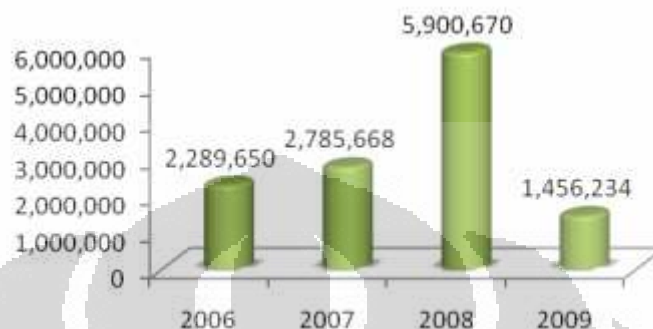
Berdasarkan gambar 4.3 di atas dapat diketahui bahwa jumlah Laba Usaha yang diperoleh pada tahun 2006 sebesar Rp. 2.818.765, pada tahun 2007 laba usaha naik menjadi Rp. 3.111.778, kenaikan laba usaha pun juga diperoleh pada tahun 2008 dengan kenaikan yang signifikan yaitu sebesar Rp. 7.695.005, dan pada tahun 2009 laba usaha mengalami penurunan yang signifikan pula yaitu menjadi sebesar Rp. 1.756.234.

**Tabel 4.4 Laba Bersih**

<b>Laba Bersih</b>	<b>Nilai (‘000)</b>
<b>2006</b>	2.289.650
<b>2007</b>	2.785.668
<b>2008</b>	5.900.670

<b>2009</b>	1.456.234
-------------	-----------

**Gambar 4.4 Laba Bersih (Dalam Ribuan Rupiah)**

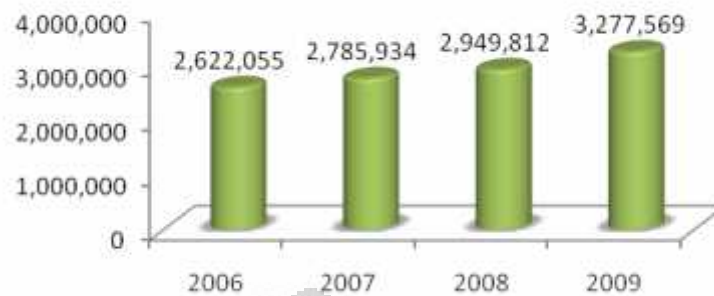


Berdasarkan pada Gambar 4.4 di atas dapat diketahui jumlah laba bersih yang diperoleh dari tahun 2006-2009 memiliki nilai yang cukup berfluktuasi yaitu pada tahun 2006 diperoleh laba bersih sebesar Rp. 2.289.650, kemudian pada tahun 2007 naik menjadi Rp. 2.785.668, tahun 2008 laba bersih mengalami kenaikan yang cukup signifikan dengan nilai sebesar Rp. 5.900.670 dan pada tahun 2009 laba bersih turun tajam menjadi Rp. 1.456.234.

**Tabel 4.5 Biaya Gaji**

<b>Biaya Gaji</b>	<b>Nilai (*000)</b>
<b>2006</b>	2.622.055
<b>2007</b>	2.785.934
<b>2008</b>	2.949.812
<b>2009</b>	3.277.569

Sumber : Data Perusahaan



Gambar 4.5 Biaya Gaji (Dalam Ribuan Rupiah)

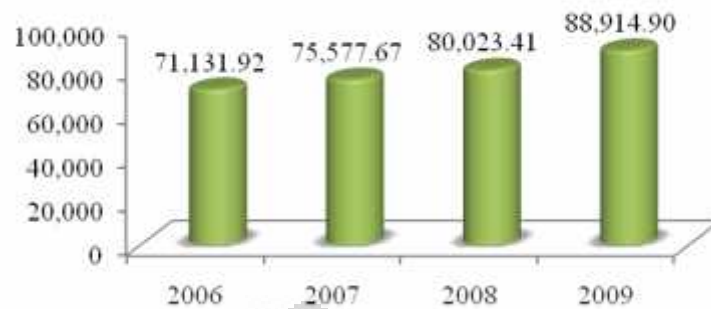
Sumber : Data Olahan Persahaan

Berdasarkan gambar 4.5 di atas dapat diketahui bahwa biaya gaji yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dari tahun ke tahun juga mengalami peningkatan, pada tahun 2006 biaya gaji perusahaan sebesar Rp. 2.622.055, lalu pada tahun 2007 naik menjadi Rp. 2.785.934, tahun 2008 naik menjadi Rp. 2.949.812. dan pada tahun 2009 biaya gaji perusahaan naik menjadi Rp. 3.277.569.

Tabel 4.6 Total *Rent Area*

<b>Total <i>Rent Area</i></b>	<b>Nilai (m<sup>2</sup>)</b>
<b>2006</b>	71.131,92
<b>2007</b>	75.577,67
<b>2008</b>	80.023,41
<b>2009</b>	88.914,90

Sumber : Data Perusahaan



Gambar 4.6 Total *Rent Area* (m<sup>2</sup>)

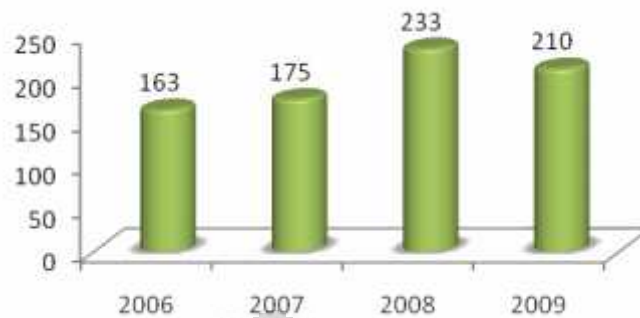
Sumber : Data Perusahaan

Berdasarkan Gambar 4.6 di atas dapat diketahui bahwa jumlah Total *Rent Area* juga mengalami perluasan pada tahun 2006 seluas 71.131, 92 m<sup>2</sup>, pada tahun 2007 bertambah menjadi 75.577,67 m<sup>2</sup>, dan tahun 2008 bertambah menjadi 80.023,41 m<sup>2</sup>, di tahun 2009 luas *Rent Area* menjadi 88.914,90 m<sup>2</sup>.

Tabel 4.7 Total Pelanggan

Total Pelanggan	Nilai ('000)
2006	163
2007	175
2008	233
2009	210

Sumber : Data Perusahaan



Gambar 4.7 Total Pelanggan

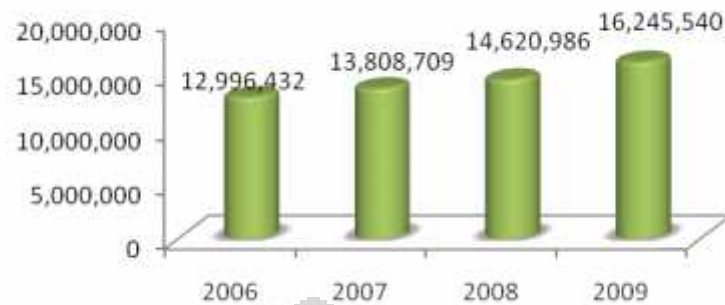
Sumber : Data Perusahaan

Berdasarkan pada gambar 4.7 diatas dapat diketahui bahwa jumlah pelanggan yang yang menyewa toko di Mall Pluit pada tahun 2006 sebanyak 163 pelanggan, kemudian pada tahun 2007 jumlah pelanggan meningkat menjadi 175 pelanggan, pada tahun 2008 jumlah pelanggan kembali naik mencapai 233, dan di tahun 2009 jumlah pelanggan turun menjadi 210 pelanggan.

Tabel 4.8 Service Charge (IDR)

Total Service Charge (IDR)	Nilai ('000)
2006	12.996.432
2007	13.808.709
2008	14.620.986
2009	16.245.540

Sumber : Data Perusahaan



Gambar 4.8 Total *Service Charge* (IDR) (Dalam Ribuan Rupiah)

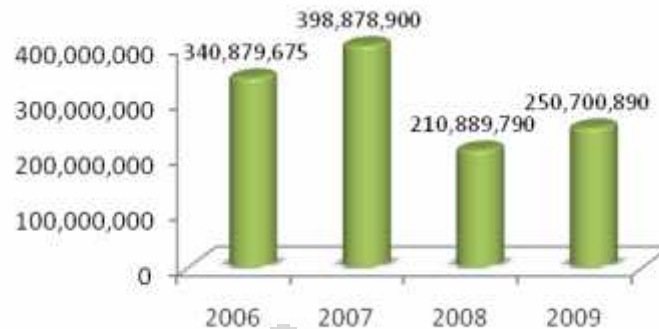
Sumber : Data Perusahaan

Berdasarkan pada gambar 4.8 di atas dapat diketahui total *Service Charge* di Mall Pluit pada tahun 2006 sebesar Rp. 12.996.432, tahun 2007 naik dengan jumlah sebesar Rp. 13.808.709, pada tahun 2008 *Service Charge* naik menjadi Rp.14.620.986, dan pada tahun 2009 total *Service Charge* hingga mencapai angka Rp.16.245.540.

Tabel 4.9 Total Asset

Total Asset	Nilai (‘000)
2006	340.879.675
2007	398.878.900
2008	210.889.790
2009	250.700.890

Sumber : Data Perusahaan



Gambar 4.9 Total Asset (Dalam Ribuan Rupiah)

Sumber : Data Perusahaan

Berdasarkan pada gambar 4.9 di atas dapat diketahui total *asset* di Mall Pluit pada tahun 2006 sebesar Rp. 340.879.675, tahun 2007 naik menjadi sebesar Rp. 398.878.900, pada tahun 2008 total *asset* mengalami penurunan menjadi Rp.210.889.790, dan pada tahun 2009 total *asset* menjadi Rp. 250.700.890.

## 4.2 Pengukuran Kinerja dengan *Balance Scorecard*

Dalam memilih tolok ukur yang digunakan dalam mengukur kinerja pada PT. “X” dengan *balance scorecard*, tentu saja harus diperhatikan keterkaitan antara visi, misi dan strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Berikut ini adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif sebagai tolok ukurnya.

### 4.2.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan analisis biaya operasional, *gross profit*, *margin*, *net profit margin*, *asset turnover*. Ketentuan pengukuran kinerja perspektif keuangan ini mengacu kepada ketentuan pengukuran kinerja yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan, dengan ketentuan sebagai berikut:

Hasil pengukuran kinerja yang diperoleh pada Biaya Operasional yaitu sebesar 26,9%, yang mana angka tersebut didapat berdasarkan pada rumus berikut ini.

## Biaya Operasional

$$\text{Rata - rata biaya operasional} = \frac{\text{total biaya operasional selama 2 tahun}}{2}$$

$$\text{Kenaikan Biaya Operasional} = \frac{\text{rata - rata tahun 2008 \& 2009} - \text{rata - rata tahun 2006 \& 2007}}{\text{rata - rata tahun 2006 \& 2007}}$$

Biaya Operasional (2006) = 35.875.444

Biaya Operasional (2007) = 39.967.890

$$\text{Rata - rata biaya operasional 2006 \& 2007} = \frac{35.875.444 + 39.967.890}{2} = 3.221.667$$

Biaya Operasional (2008) = 31.980.540

Biaya Operasional (2009) = 41.197.981

$$\text{Rata - rata biaya operasional 2008 \& 2009} = \frac{31.980.540 + 41.197.981}{2} = 4.090.235$$

$$\text{Kenaikan Biaya Operasional} = \frac{4.090.235 - 3.221.667}{3.221.667} \times 100 = 26,9\%$$

Kemudian, hasil pengukuran kinerja yang diperoleh pada GPM yaitu sebesar 84,73%, yang mana angka tersebut didapat berdasarkan pada rumus berikut ini.

## GPM

$$\text{GPM} = \frac{\text{laba sebelum pajak}}{\text{penjualan}}$$

$$\text{Rata - rata GPM} = \frac{\text{total GPM selama 2 tahun}}{2}$$

$$\text{Pertumbuhan GPM} = \frac{\text{rata - rata 2008 \& 2009} - \text{rata - rata 2006 \& 2007}}{\text{rata - rata 2006 \& 2007}}$$

$$\text{GPM (2006)} = \frac{2.818.765}{38.987.222} = 0,072$$

$$\text{GPM (2007)} = \frac{3.111.778}{42.786.655} = 0,073$$

$$\text{Rata - rata GPM 2006 \& 2007} = \frac{0,072 + 0,073}{2} = 0,073$$

$$\text{GPM (2008)} = \frac{7.695.005}{39.675.545} = 0,194$$



$$GPM (2009) = \frac{1.756.234}{23.744.455} = 0,074$$

$$\text{Rata - rata } GPM \text{ 2008 \& 2009} = \frac{0,194 + 0,074}{2} = 0,134$$

$$\text{Pertumbuhan } GPM = \frac{0,134 - 0,073}{0,073} \times 100 = 84,73\%$$

Selanjutnya, hasil pengukuran kinerja yang diperoleh pada NPM yaitu sebesar 69,62%, yang mana angka tersebut didapat berdasarkan pada rumus berikut ini.

**NPM**

$$NPM = \frac{\text{laba setelah pajak}}{\text{penjualan}}$$

$$\text{Rata - rata } NPM = \frac{\text{total } NPM \text{ selma 2 tahun}}{2}$$

$$\text{Pertumbuhan } NPM = \frac{\text{rata - rata 2008 \& 2009} - \text{rata - rata 2006 \& 2007}}{\text{rata - rata 2006 \& 2007}}$$

$$NPM (2006) = \frac{2.289.650}{38.987.222} = 0,059$$

$$NPM (2007) = \frac{2.785.668}{42.786.655} = 0,065$$

$$\text{Rata - rata } NPM \text{ 2006 \& 2007} = \frac{0,059 + 0,065}{2} = 0,062$$

$$NPM (2008) = \frac{5.900.670}{39.675.545} = 0,149$$

$$NPM (2009) = \frac{1.456.234}{23.744.455} = 0,061$$

$$\text{Rata - rata } NPM \text{ 2008 \& 2009} = \frac{0,149 + 0,061}{2} = 0,105$$

$$\text{Pertumbuhan } GPM = \frac{0,105 - 0,062}{0,062} \times 100 = 69,62\%$$

Selanjutnya, hasil pengukuran kinerja yang diperoleh pada ATO yaitu sebesar 0,28x, yang mana angka tersebut didapat berdasarkan pada rumus berikut ini.

### ATO

$$ATO = \frac{\text{penjualan}}{\text{total aktiva}}$$

$$\text{Rata - rata ATO} = \frac{\text{total ATO selma 2 tahun}}{2}$$

$$\text{Pertumbuhan ATO} = \frac{\text{rata - rata 2008 \& 2009} - \text{rata - rata 2006 \& 2007}}{\text{rata - rata 2006 \& 2007}}$$

$$ATO (2006) = \frac{38.987.222}{340.879.675} = 0,114$$

$$ATO (2007) = \frac{42.786.655}{398.878.900} = 0,107$$

$$\text{Rata - rata ATO 2006 \& 2007} = \frac{0,114 + 0,107}{2} = 0,111$$

$$ATO (2008) = \frac{39.675.545}{210.889.790} = 0,188$$

$$ATO (2009) = \frac{23.744.455}{250.700.890} = 0,095$$

$$\text{Rata - rata NPM 2006 \& 2007} = \frac{0,118 + 0,095}{2} = 0,141$$

berdasarkan hasil perhitungan-perhitungan diatas maka dapat digambarkan dalam Tabel 4.10 sebagai berikut.

Tabel 4.10. Penentuan Kinerja Perspektif Keuangan yang Sudah Disetujui Manajemen Perusahaan

Indikator	Measurement	Kinerja	Penilaian	Nilai	Keterangan
Kenaikan Biaya operasional	Biaya operasional Antar tahun	26,96%	< 0.5%	10	Sangat Baik
			0.5% - 2.5%	8	Baik
			2.51% - 5%	6	Cukup
			5.1% - 7.5%	4	Buruk
			> 7.5%	2	Sangat Buruk
	Laba sebelum	84,73%	< 0.5%	2	Sangat Buruk
			0.5% - 2.5%	4	Buruk

Indikator	Measurement	Kinerja	Penilaian	Nilai	Keterangan
GPM	pajak dibagi penjualan		2.51% - 5%	6	Cukup
			5.1% - 7.5%	8	Baik
			> 7.5%	10	Sangat Baik
NPM	Laba setelah pajak dibagi penjualan	69,62%	< 0.5%	2	Sangat Buruk
			0.5% - 2.5%	4	Buruk
			2.51% - 5%	6	Cukup
			5.1% - 7.5%	8	Baik
			> 7.5%	10	Sangat Baik
Asset Turnover	Penjualan dibagi total aktiva	0,28x	< 0.5 x	2	Sangat Buruk
			0.5x - 2.5x	4	Buruk
			2.51x - 5x	6	Cukup
			5.1x - 7.5x	8	Baik
			> 7.5x	10	Sangat Baik

Sumber: Pembobotan Hasil Perhitungan Data yang Disetujui Perusahaan

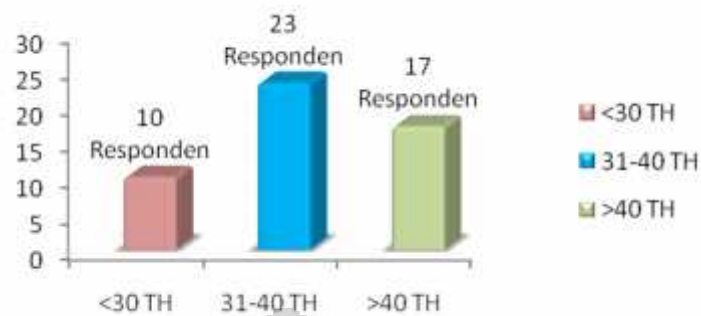
#### 4.3.2 Perspektif Pelanggan



Gambar 4.10. Jumlah Pelanggan Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber : Data Olahan

Dapat diketahui berdasarkan pada gambar 4.10 di atas dari 50 responden jumlah responden terbanyak adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 31 responden (62%). Sisanya adalah responden yang berjenis kelamin perempuan dengan jumlah sebanyak 19 responden (38%).



Gambar 4.11. Jumlah Pelanggan Berdasarkan Usia

Sumber : Data Olahan

Dapat diketahui berdasarkan pada gambar 4.11 di atas dari 50 responden jumlah responden terbanyak berdasarkan usia adalah responden yang berusia 31 sampai 40 tahun dengan jumlah 23 responden (46%), jumlah responden terbanyak kedua adalah responden yang berusia lebih dari 40 tahun dengan jumlah 17 responden (34%), dan jumlah paling sedikit adalah responden yang berusia di bawah 30 tahun dengan jumlah 10 responden (20%).



Gambar 4.12. Jumlah Pelanggan Berdasarkan Lama Menjadi Pelanggan

Sumber : Data Olahan

Dapat diketahui berdasarkan pada gambar 4.12 di atas dari 50 responden jumlah responden terbanyak berdasarkan lamanya menjadi pelanggan adalah responden yang sudah menjadi pelanggan selama lebih dari 7 tahun dengan jumlah 18 responden (36%), jumlah responden terbanyak kedua adalah responden yang sudah menjadi pelanggan selama 5 sampai 7 tahun dengan jumlah 13 responden (26%),

selanjutnya jumlah responden terbanyak ketiga adalah responden yang sudah menjadi pelanggan selama 2 sampai 4 tahun dan jumlah paling sedikit atau terbanyak keempat adalah responden yang sudah menjadi pelanggan selama kurang dari 2 tahun dengan jumlah 8 responden (16%).



**Gambar 4.13. Jumlah Pelanggan Berdasarkan Alasan Menjadi Pelanggan**

Sumber : Data Olahan

Dapat diketahui berdasarkan pada gambar 4.13 di atas dari 50 responden jumlah responden terbanyak berdasarkan alasan menjadi pelanggan adalah sebanyak 20 responden (40%) memilih bahwa pelayanan yang baik merupakan alasan responden untuk menjadi pelanggan, selanjutnya sebanyak 19 responden (38%) memilih bahwa lokasi yang strategis menjadi alasan responden untuk menjadi pelanggan. Dan terakhir sebanyak 11 responden (22%) harga yang murah merupakan alasan responden menjadi untuk pelanggan.

Pengukuran pada perspektif pelanggan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh manajemen dilihat dari beberapa indikator antara lain: pertumbuhan pelanggan, mempertahankan pelanggan, penurunan keluhan pelanggan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran dari setiap indikator sesuai dengan target perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.11 dibawah ini:

Nilai kinerja yang diperoleh pada Pertumbuhan Pelanggan sebesar 0,31, nilai tersebut didapat berdasarkan pada perhitungan sebagai berikut.

### Pertumbuhan Pelanggan

$$\text{Rata - rata pelanggan} = \frac{\text{total pelanggan selama 2 tahun}}{2}$$

$$\text{Pertumbuhan pelanggan} = \frac{\text{rata - rata 2008 \& 2009} - \text{rata - rata 2006 \& 2007}}{\text{rata - rata 2006 \& 2007}}$$

Jumlah Pelanggan Tahun 2006 = 163

Jumlah Pelanggan Tahun 2007 = 175

$$\text{Rata - rata pelanggan Tahun 2006 \& 2007} = \frac{163 + 175}{2} = 169$$

Jumlah Pelanggan Tahun 2008 = 233

Jumlah Pelanggan Tahun 2009 = 210

$$\text{Rata - rata pelanggan Tahun 2008 \& 2009} = \frac{233 + 210}{2} = 221$$

$$\text{Pertumbuhan pelanggan} = \frac{221 - 169}{169} = 0,31$$

Selanjutnya, nilai kinerja yang diperoleh pada *Customer Retention* sebesar 0,35, nilai tersebut didapat berdasarkan pada perhitungan sebagai berikut.

### Customer Retention

$$\text{Rata - rata pelanggan loyal} = \frac{\text{total pelanggan loyal selama 2 tahun}}{2}$$

$$\text{Pertumbuhan pelanggan loyal} = \frac{\text{rata - rata 2008 \& 2009} - \text{rata - rata 2006 \& 2007}}{\text{rata - rata 2006 \& 2007}}$$

Jumlah Pelanggan Loyal Tahun 2006 = 151

Jumlah Pelanggan Loyal Tahun 2007 = 160

$$\text{Rata - rata pelanggan loyal tahun 2006 \& 2007} = \frac{151 + 160}{2} = 156$$

Jumlah Pelanggan Loyal Tahun 2008 = 217

Jumlah Pelanggan Loyal Tahun 2009 = 202

$$\text{Rata - rata pelanggan loyal Tahun 2006 \& 2007} = \frac{217 + 202}{2} = 210$$

$$\text{Pertumbuhan pelanggan} = \frac{210 - 156}{156} = 0,35$$

Selanjutnya, nilai kinerja yang diperoleh pada *Keluhan Pelanggan* sebesar 46,7%, nilai tersebut didapat berdasarkan pada perhitungan sebagai berikut.

### Keluhan Pelanggan

$$\text{Keluhan Pelanggan} = \frac{\text{Keluhan}}{\text{Total Pelanggan}}$$

$$\text{Rata-rata Keluhan Pelanggan} = \frac{\text{total keluhan pelanggan selama 2 tahun}}{2}$$

$$\text{Pertumbuhan keluhan pelanggan} = \frac{\text{rata-rata 2008 \& 2009} - \text{rata-rata 2006 \& 2007}}{\text{rata-rata 2006 \& 2007}}$$

$$\text{Keluhan Pelanggan (2006)} = \frac{6}{163} = 0,037$$

$$\text{Keluhan Pelanggan (2007)} = \frac{4}{175} = 0,023$$

$$\text{Rata-rata Keluhan Pelanggan 2006 \& 2007} = \frac{0,037 + 0,023}{2} = 0,030$$

$$\text{Keluhan Pelanggan (2008)} = \frac{2}{233} = 0,009$$

$$\text{Keluhan Pelanggan (2009)} = \frac{5}{210} = 0,024$$

$$\text{Rata-rata Keluhan Pelanggan 2008 \& 2009} = \frac{0,009 + 0,024}{2} = 0,016$$

$$\text{Pertumbuhan Keluhan Pelanggan} = \frac{0,016 - 0,030}{0,030} \times 100 = -46,7$$

Tabel 4.11. Penentuan Kinerja Perspektif Pelanggan yang Sudah Disetujui Manajemen Perusahaan

Indikator	Measurement	Kinerja	Penilaian	Nilai	Keterangan
Persentase Pertumbuhan Pelanggan	Jumlah pelanggan tahun ini dikurangi jumlah pelanggan tahun lalu dibagi jumlah pelanggan tahun lalu	0,31%	Customer Acquisition < 10%	2	Sangat Buruk
			10% Customer Acquisition < 15%	4	Buruk
			15% Customer Acquisition < 20%	6	Cukup
			20% Customer Acquisition < 25%	8	Baik
			25% Customer Acquisition	10	Sangat Baik

Indikator	Measurement	Kinerja	Penilaian	Nilai	Keterangan
Customer Retention	Pelanggan loyal tahun ini dikurangi pelanggan loyal tahun lalu dibagi pelanggan loyal tahun lalu	34,73%	Customer Retention < 10%	2	Sangat Buruk
			10% Customer Retention < 30%	4	Buruk
			30% Customer Retention < 60%	6	Cukup
			60% Customer Retention < 90%	8	Baik
			90% Customer Aquisition	10	Sangat Baik
Penurunan Keluhan Pelanggan	Penurunan jumlah keluhan pelanggan	45,6%	Penurunan keluhan < 10%	2	Sangat Buruk
			10% Penurunan keluhan < 15%	4	Buruk
			15% Penurunan keluhan < 20%	6	Cukup
			20% Penurunan keluhan < 25%	8	Baik
			25% Penurunan keluhan	10	Sangat Baik
Kepuasan Pelanggan	Melakukan penyebaran angket kepada konsumen Mengenai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas Pelayanan.</li> <li>• Harga yang pantas.</li> <li>• Kecepatan menyelesaikan masalah</li> </ul> Semua pertanyaan diatas diukur dengan skala likert, dan pengujian reliabilitas dengan crombat alpha dan validitas person product moment	3,260	1,00 – 1,08 = Sangat Tidak Setuju (STS)	2	Sangat Buruk
			1,08 – 2,60 = Tidak Setuju (TS)	4	Buruk
			2,60 – 3,40 = Ragu-ragu (RR)	6	Cukup
			3,40 – 4,20 = Setuju (S)	8	Baik
			4,20 – 5,00 = Sangat Setuju (SS)	10	Sangat Baik

Sumber: Pembobotan Hasil Perhitungan Data yang Disetujui Perusahaan

Uji reliabilitas untuk variabel kepuasan pelanggan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 15.0 dan jumlah sampel sebanyak 50 responden. Dalam penelitian ini, untuk mengukur keandalan variabelnya menggunakan tehnik koefisien Alpha Cronbach . Sekaran (2006, 182) menyatakan bahwa koefisien *Alpha Cronbach* diatas 0,70 menyatakan variabel tersebut andal.



Hasil koefisien Alpha Cronbach pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan tersebut *reliable* dan dapat diandalkan. Dari 50 responden yang ada menunjukkan *Alpha Cronbach* sebesar 0,779.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded	0	.0
	(a)		
Total		50	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	3

Hasil uji validitas untuk variabel kepuasan pelanggan dalam penelitian ini adalah valid, hal ini ditunjukkan oleh hasil korelasi yang tinggi antara item pertanyaan dengan total skornya yang menghasilkan nilai signifikansi  $< 0,05$ , dengan menggunakan uji *spearman correlation*. Berikut merupakan tabel 4.12 hasil uji validitas kepuasan pelanggan:

Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pertanyaan	Korelasi	Signifikansi
Kualitas Pelayanan	0.846	0,000
Harga yang pantas	0.791	0,000
Kecepatan menyelesaikan masalah	0.774	0,000

Sumber : Data Olahan

## Correlations

			kualitas	harga	kecepatan	total
Spearman's rho	kualitas	Correlation	1.000	.502(**)	.453(**)	.846(**)
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.000
		N	50	50	50	50
	harga	Correlation	.502(**)	1.000	.603(**)	.791(**)
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
		N	50	50	50	50
	kecepatan	Correlation	.453(**)	.603(**)	1.000	.774(**)
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	.001	.000	.	.000
		N	50	50	50	50
	total	Correlation	.846(**)	.791(**)	.774(**)	1.000
		Coefficient				
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	50	50	50	50

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

Setelah terbukti item pertanyaan untuk variabel kepuasan pelanggan reliable dan valid, maka selanjutnya dilakukan pengujian statistik deskriptif untuk mengetahui rata-rata kepuasan pelanggan. Hasil dari pengujian statistik deskriptif kepuasan pelanggan disajikan pada tabel 4.13 di bawah ini:

Tabel 4.13. Perhitungan Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pertanyaan	Means	Standar Deviasi
Kualitas Pelayanan	3,2800	1,01096
Harga yang pantas	3,2400	0,79693
Kecepatan menyelesaikan masalah	3,2800	0,85809
Jumlah Skor	9,8000	2,23150
Kepuasan rata-rata	3,2668	0,74333

Sumber : Data Olahan

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
kualitas	50	1.00	5.00	3.2800	1.01096
harga	50	1.00	5.00	3.2400	.79693
kecepatan	50	1.00	5.00	3.2800	.85809
total	50	3.00	15.00	9.8000	2.23150
rata-rata	50	1.00	5.00	3.2668	.74333
Valid N (listwise)	50				

#### 4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran pada perspektif bisnis internal sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh manajemen dilihat dari beberapa indikator antara lain: efektivitas kerja, jumlah produk yang cacat atau gagal, efisiensi produksi. Pengukuran dari setiap indikator sesuai dengan target perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.14 dibawah ini:

Hasil yang diperoleh untuk kinerja produk yang cacat atau gagal produksi pada Indikator penurunan jumlah produk cacat atau gagal sebesar 32,4%. Hasil tersebut didapat berdasarkan pada perhitungan sebagai berikut.

#### Efektivitas Kerja

$$Efektivitas\ Kerja = \frac{Jumlah\ SDM}{Jumlah\ Ruang\ yang\ Disewakan}$$

$$Efektivitas\ kerja\ (2006) = \frac{100}{175} = 0.571$$

$$Efektivitas\ kerja\ (2007) = \frac{100}{188} = 0.532$$

$$Efektivitas\ kerja\ (2008) = \frac{100}{250} = 0.400$$

$$Efektivitas\ kerja\ (2009) = \frac{100}{225} = 0.444$$

$$Rata - rata\ efektivitas\ kerja\ (2006 - 2009) = \frac{0.571 + 0.532 + 0.400 + 0.444}{4} = 0.486$$

### Produk Cacat atau Gagal

$$\text{Produk Cacat} = \frac{\text{Ruang tidak berfungsi}}{\text{Total ruang}}$$

$$\text{Rata - rata produk cacat} = \frac{\text{total produk cacat selama 2 tahun}}{2}$$

$$\text{pertumbuhan produk cacat} = \frac{\text{rata - rata 2008 \& 2009} - \text{rata - rata 2006 \& 2007}}{\text{rata - rata 2006 \& 2007}}$$

$$\text{produk cacat (2006)} = \frac{10}{322} = 0,031$$

$$\text{produk cacat (2007)} = \frac{13}{343} = 0,038$$

$$\text{Rata - rata produk cacat 2006 \& 2007} = \frac{0,031 + 0,038}{2} = 0,034$$

$$\text{produk cacat (2008)} = \frac{18}{363} = 0,050$$

$$\text{produk cacat (2009)} = \frac{16}{403} = 0,040$$

$$\text{Rata - rata produk cacat 2008 \& 2009} = \frac{0,050 + 0,040}{2} = 0,045$$

$$\text{Pertumbuhan produk cacat} = \frac{0,045 - 0,034}{0,034} \times 100 = 32,4\%$$

Hasil yang diperoleh untuk kinerja pada Indikator efisiensi produk sebesar 14,9%. Hasil tersebut didapat berdasarkan pada perhitungan sebagai berikut.

### Efisiensi Produk

$$\text{Efisiensi Produk} = \frac{\text{Ruang disewakan}}{\text{Gaji karyawan}}$$

$$\text{Rata - rata efisiensi produk} = \frac{\text{total efisiensi produk selama 2 tahun}}{2}$$

$$\text{pertumbuhan efisiensi produk} = \frac{\text{rata - rata 2008 \& 2009} - \text{rata - rata 2006 \& 2007}}{\text{rata - rata 2006 \& 2007}}$$

$$\text{efisiensi produk (2006)} = \frac{175}{2.622.055} = 0,000067$$

$$\text{efisiensi produk (2007)} = \frac{188}{2.785.934} = 0,000067$$

$$\text{Rata-rata efisiensi produk 2006 \& 2007} = \frac{0,000067 + 0,000067}{2} = 0,000067$$

$$\text{efisiensi produk (2008)} = \frac{250}{2.949.812} = 0,000085$$

$$\text{efisiensi produk (2009)} = \frac{225}{3.277.569} = 0,000069$$

$$\text{Rata-rata efisiensi produk 2008 \& 2009} = \frac{0,000085 + 0,000069}{2} = 0,000077$$

$$\text{Pertumbuhan efisiensi produk} = \frac{0,000077 - 0,000067}{0,000067} \times 100 = 14,9\%$$

Tabel 4.14. Penentuan Kinerja Perspektif Bisnis Internal yang Sudah Disetujui Manajemen Perusahaan

Indikator	Measurement	Kinerja	Penilaian	Nilai	Keterangan
Efektivitas Kerja	Jumlah SDM Dibandingkan Jumlah ruang yang disewakan	48,69%	70% < efektivitas	2	Sangat Buruk
			60% < efektivitas 70%	4	Buruk
			50% < efektivitas 60%	6	Cukup
			40% < efektivitas 50%	8	Baik
			efektivitas 40%	10	Sangat Baik
Penurunan Jumlah Produk cacat	Jumlah ruang yang Tidak berfungsi dibandingkan dengan total ruang yang dihasilkan	29,52	2% < Produk cacat	2	Sangat Buruk
			1,5% < Produk cacat t 2%	4	Buruk
			1% < Produk cacat 1,5%	6	Cukup
			5% < Produk cacat 1%	8	Baik
			Produk cacat 0,5%	10	Sangat Baik

Indikator	Measurement	Kinerja	Penilaian	Nilai	Keterangan
atau gagal					
Efisiensi Produksi	Jumlah ruang yang disewakan dibagi dengan total gaji karyawan	14,29%	Penurunan gaji per sewa < 4%	2	Sangat Tidak Efisien
			4% penurunan gaji per sewa < 6%	4	Tidak Efisien
			6% penurunan gaji per sewa < 8%	6	Cukup Efisien
			8% penurnan gaji per sewa < 10%	8	Efisien
			10% penurunan gaji per sewa	10	Sangat Efisien

Sumber: Pembobotan Hasil Perhitungan Data yang Disetujui Perusahaan

#### 4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh manajemen dilihat dari beberapa indikator antara lain: tingkat disiplin karyawan, kepuasan karyawan, dan pemberdayaan karyawan. Pengukuran dari setiap indikator sesuai dengan target perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah ini:

Hasil yang diperoleh untuk kinerja pada Indikator disiplin sebesar -21,55%. Hasil tersebut didapat berdasarkan pada perhitungan sebagai berikut.

##### Efisiensi Produk

$$\text{disiplin} = \frac{\text{absen}}{\text{total hari}}$$

$$\text{Rata - rata disiplin} = \frac{\text{total disiplin selama 2 tahun}}{2}$$

$$\text{pertumbuhan disiplin} = \frac{\text{rata - rata 2008 \& 2009} - \text{rata - rata 2006 \& 2007}}{\text{rata - rata 2006 \& 2007}}$$

$$\text{disiplin}(2006) = \frac{340}{113.150} = 0,003005$$

$$\text{disiplin}(2007) = \frac{378}{127.800} = 0,002958$$

$$\text{Rata - rata disiplin 2006 \& 2007} = \frac{0,003005 + 0,002958}{2} = 0,002981$$

$$\text{disiplin (2008)} = \frac{320}{138.700} = 0,002307$$

$$\text{disiplin (2009)} = \frac{340}{143.445} = 0,00237$$

$$\text{Rata - rata disiplin 2008 \& 2009} = \frac{0,002307 + 0,00237}{2} = 0,002339$$

$$\text{Pertumbuhan disiplin} = \frac{0,002339 - 0,002981}{0,002981} \times 100 = -21,53\%$$

Tabel 4.15 Penentuan Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang Sudah Disetujui Manajemen Perusahaan

Indikator	Measurement	Kinerja	Penilaian	Nilai	Keterangan
Disiplin	Penurunan persentase tingkat mangkir karyawan	21,55%	Penurunan tingkat mangkir < 4%	2	Sangat Buruk
			4% Penurunan tingkat mangkir < 6%	4	Buruk
			6% Penurunan tingkat mangkir < 8%	6	Cukup
			8% Penurunan tingkat mangkir < 10%	8	Baik
			10% Penurunan tingkat mangkir	10	Sangat Baik
Kepuasan Karyawan	Melakukan penyebaran angket kepada karyawan mengenai: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji dan tunjangan</li> <li>• Lingkungan kerja</li> <li>• Fasilitas yang diberikan</li> <li>• Kesempatan</li> </ul>	3,250	1,00 – 1,08 = Sangat Tidak Setuju (STS)	2	Sangat Buruk
			1,08 – 2,60 = Tidak Setuju (TS)	4	Buruk
			2,60 – 3,40 = Ragu-ragu (RR)	6	Cukup
			3,40 – 4,20 = Setuju (S)	8	Baik
			4,20 – 5,00 = Sangat Setuju (SS)	10	Sangat Baik

Indikator	Measurement	Kinerja	Penilaian	Nilai	Keterangan
	promosi • Pembagian tugas • Penghargaan Semua pertanyaan diatas diukur dengan skala likert, dan pengujian reliabilitas dengan crombat alpha dan validitas person product moment				
Pemberdayaan Karyawan	Melakukan penyebaran angket kepada karyawan Mengenai: • Pendidikan dan pelatihan • Kesesuaian pelatihan dan kebutuhan Semua pertanyaan diatas diukur dengan skala likert, dan pengujian reliabilitas dengan crombat alpha dan validitas person product moment	3,10	1,00 – 1,08 = Sangat Tidak Setuju (STS)	2	Sangat Buruk
			1,08 – 2,60 = Tidak Setuju (TS)	4	Buruk
			2,60 – 3,40 = Ragu-ragu (RR)	6	Cukup
			3,40 – 4,20 = Setuju (S)	8	Baik
			4,20 – 5,00 = Sangat Setuju (SS)	10	Sangat Baik

Sumber: Pembobotan Hasil Perhitungan Data yang Disetujui Preusan



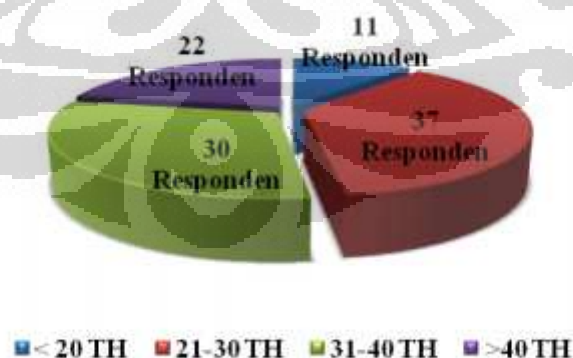
Sebelum angket tersebut digunakan maka terlebih dahulu akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Berikut ini merupakan hasil pengujian profil responden, validitas, dan reliabilitas.



Gambar 4.14. Profile Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan pada Gambar 4.14 didapat data bahwa jumlah responden terbanyak berdasarkan jenis kelamin adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 74 responden (74%), sedangkan sisanya adalah responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 26 responden (26%).

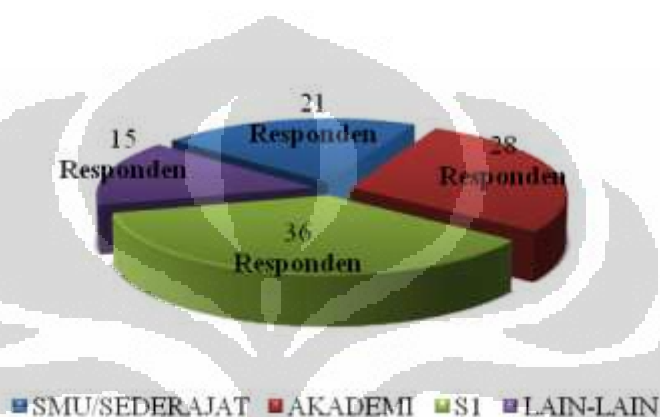


Gambar 4.15. Profile Karyawan Berdasarkan Usia

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan pada gambar 4.15 di dapat data bahwa jumlah responden terbanyak berdasarkan usia adalah responden yang berusia 21 sampai 30 tahun

dengan jumlah 37 responden (37%). Jumlah responden terbanyak kedua berdasarkan usia adalah responden yang berusia 31 sampai 40 tahun dengan jumlah 30 responden (30%), responden terbanyak ketiga adalah responden yang berusia lebih dari 40 tahun dengan jumlah sebanyak 22 responden (22%) dan responden paling sedikit berdasarkan usia adalah responden yang berusia kurang dari 20 tahun dengan jumlah 11 responden (11%).



Gambar 4.16. Profile Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber : Data Olahan

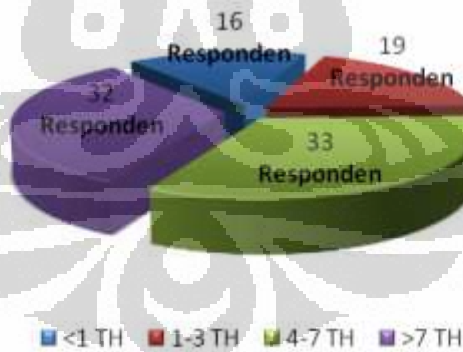
Berdasarkan pada gambar 4.16 di dapat data bahwa jumlah responden terbanyak berdasarkan pendidikan terakhir yang ditempuh adalah responden yang berpendidikan S1 dengan jumlah 36 responden (36%). Jumlah responden terbanyak kedua berdasarkan pendidikan terakhir adalah responden yang berpendidikan akademi dengan jumlah 28 responden (28%), responden terbanyak ketiga adalah responden yang berpendidikan SMA/Sederejat dengan jumlah sebanyak 21 responden (21%) dan responden paling sedikit berdasarkan pendidikan terakhir adalah responden berpendidikan selain yang disebutkan di atas atau (lain-lain) dengan jumlah 15 responden (15%).



Gambar 4.17. Profile Karyawan Berdasarkan Jabatan

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan pada gambar 4.17 di dapat data bahwa jumlah responden terbanyak berdasarkan jabatan adalah responden yang menjabat sebagai Staff dengan jumlah 66 responden (66%). Jumlah responden terbanyak kedua berdasarkan jabatan adalah responden yang menjabat sebagai Supervisor dengan jumlah 24 responden (24%), responden terbanyak ketiga adalah responden yang menjabat sebagai Manager dengan jumlah sebanyak 10 responden (10%).



Gambar 4.18. Profile Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan pada gambar 4.18 di dapat data bahwa jumlah responden terbanyak berdasarkan lama bekerja adalah responden yang bekerja selama 4 sampai 7 tahun dengan jumlah 33 responden (33%). Jumlah responden terbanyak kedua berdasarkan lama bekerja adalah responden yang bekerja selama lebih dari 7 tahun

dengan jumlah 32 responden (32%), responden terbanyak ketiga adalah responden yang bekerja selama 1 sampai 3 tahun dengan jumlah sebanyak 19 responden (19%) dan responden paling sedikit berdasarkan lama bekerja adalah responden yang bekerja selama kurang dari 1 tahun dengan jumlah 16 responden (16%).

### Uji Reliabilitas dan Validitas Kepuasan Karyawan

Uji reliabilitas untuk variabel kepuasan karyawan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 15.0 dan jumlah sampel sebanyak 100 responden. Dalam penelitian ini, untuk mengukur keandalan variabelnya menggunakan teknik koefisien Alpha Cronbach. Sekaran (2006, 182) menyatakan bahwa koefisien Alpha Cronbach diatas 0,70 menyatakan variabel tersebut andal.

Hasil koefisien Alpha Cronbach pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan tersebut *reliable* dan dapat diandalkan. Dari 100 responden yang ada menunjukkan Alpha Cronbach sebesar 0,797.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded	0	.0
	(a)		
Total		100	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	6

Hasil uji validitas untuk variabel kepuasan karyawan dalam penelitian ini adalah valid, hal ini ditunjukkan oleh hasil korelasi yang tinggi antara item pertanyaan dengan total skornya yang menghasilkan nilai signifikansi  $< 0,05$ , dengan

menggunakan uji spearman correlation. Berikut merupakan tabel 4.12 hasil uji validitas kepuasan karyawan:

Tabel 4.16. Hasil Uji Validitas Tingkat Kepuasan Karyawan

Pertanyaan	Korelasis	Signifikansi
Gaji dan tunjangan	0.708	0,000
Lingkungan kerja	0.685	0,000
Fasilitas yang diberikan	0.685	0,000
Kesempatan promosi	0.679	0,000
Pembagian tugas	0.813	0,000
Penghargaan	0.598	0,000

Sumber : Data Olahan

#### Correlations

			gaji & tunjangan	lingkungan	fasilitas	kesempatan	pembagian	penghargaan	total
Spearman's rho	gaji & tunjangan	Correlation Coefficient	1.000	.530(**)	.453(**)	.322(**)	.435(**)	.222(*)	.708(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.001	.000	.026	.000
		N	100	100	100	100	100	100	100
lingkungan	lingkungan	Correlation Coefficient	.530(**)	1.000	.593(**)	.259(**)	.460(**)	.271(**)	.685(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.009	.000	.006	.000
		N	100	100	100	100	100	100	100
fasilitas	fasilitas	Correlation Coefficient	.453(**)	.593(**)	1.000	.322(**)	.456(**)	.173	.685(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.001	.000	.086	.000
		N	100	100	100	100	100	100	100
kesempatan	kesempatan	Correlation Coefficient	.322(**)	.259(**)	.322(**)	1.000	.590(**)	.301(**)	.679(**)
		Sig. (2-tailed)	.001	.009	.001	.	.000	.002	.000
		N	100	100	100	100	100	100	100

		gaji & tunjangan	lingkung an	fasilitas	kesemp atan	pembagi an	pengha rgaan	total
pembagia n	Correlation Coefficient	.435(**)	.460(**)	.456(**)	.590(**)	1.000	.505(**)	.813(**)
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
pengharg aan	Correlation Coefficient	.222(*)	.271(**)	.173	.301(**)	.505(**)	1.000	.598(**)
	Sig. (2- tailed)	.026	.006	.086	.002	.000	.	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
total	Correlation Coefficient	.708(**)	.685(**)	.685(**)	.679(**)	.813(**)	.598(**)	1.000
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	100	100	100	100	100	100	100

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

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

Nilai rata-rata kepuasan karyawan sebesar 3,2248 diperoleh dari hasil penyebaran angket yang dibagikan kepada 100 karyawan, variabel kepuasan karyawan ini diukur dengan menggunakan skala likert dan memiliki 6 instrumen pertanyaan yang terdiri dari: gaji dan tunjangan, lingkungan kerja, fasilitas yang diberikan, kesempatan promosi, pembagian tugas, dan penghargaan.. Hasil dari penyebaran angket ini disajikan pada tabel 4.17 di bawah ini:

Tabel 4.17. Perhitungan Tingkat Kepuasan Karyawan

Pertanyaan	Means	Standar Deviasi
Gaji dan tunjangan	3,2800	1,00584
Lingkungan kerja	3,2100	0,79512
Fasilitas yang diberikan	3,2800	0,85375
Kesempatan promosi	3,3100	0,95023

Pertanyaan	Means	Standar Deviasi
Pembagian tugas	3,1500	1,02863
Perhargaan	3,1200	0,99778
Jumlah Skor	19,3500	3,98577
Kepuasan rata-rata	3,2248	0,66386

Sumber : Data Olahan

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
gaji & tunjangan	100	1.00	5.00	3.2800	1.00584
Lingkungan	100	1.00	5.00	3.2100	.79512
Fasilitas	100	1.00	5.00	3.2800	.85375
Kesempatan	100	2.00	5.00	3.3100	.95023
Pembagian	100	1.00	5.00	3.1500	1.02863
Penghargaan	100	1.00	5.00	3.1200	.99778
Total	100	10.00	28.00	19.3500	3.98577
rata-rata	100	1.67	4.67	3.2248	.66386
Valid N (listwise)	100				

#### Uji Reliabilitas dan Validitas Pemberdayaan Karyawan

Hasil koefisien Alpha Cronbach pada penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan tersebut *reliable* dan dapat diandalkan. Dari 100 responden yang ada menunjukkan Alpha Cronbach sebesar 0,749.

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded	0	.0
	(a)		
Total		100	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	2

Hasil uji validitas untuk variabel pemberdayaan karyawan dalam penelitian ini adalah valid, hal ini ditunjukkan oleh hasil korelasi yang tinggi antara item pertanyaan dengan total skornya yang menghasilkan nilai signifikansi  $< 0,05$ , dengan menggunakan uji spearman correlation. Berikut merupakan tabel 4.18 hasil uji validitas kepuasan karyawan:

Tabel 4.18. Hasil Uji Validitas Pemberdayaan Karyawan

Pertanyaan	Korelasis	Signifikansi
Gaji dan tunjangan	0,859	0,000
Lingkungan kerja	0,882	0,000

Sumber : Data Olahan

### Correlations

			gaji & tunjangan	lingkungan	total
Spearman's rho	gaji & tunjangan	Correlation Coefficient	1.000	.549(**)	.859(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	100	100	100
	lingkungan	Correlation Coefficient	.549(**)	1.000	.882(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	100	100	100
	total	Correlation Coefficient	.859(**)	.882(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	100	100	100

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



Sementara itu untuk Nilai rata-rata pemberdayaan karyawan sebesar 3,1350 diperoleh dari hasil penyebaran angket yang dibagikan kepada 100 karyawan, variabel pemberdayaan karyawan ini diukur dengan menggunakan skala likert dan memiliki 2 instrumen pertanyaan yang terdiri dari: Pendidikan dan pelatihan, Kesesuaian pendidikan dan pelatihan. Hasil dari penyebaran angket ini disajikan pada tabel 4.19 di bawah ini:

Tabel 4.19. Perhitungan Tingkat Pemberdayaan Karyawan

Pertanyaan	Means	Standar Deviasi
Pendidikan dan pelatihan	3,1200	1,01782
Kesesuaian pendidikan dan pelatihan	3,1500	1,04809
Jumlah Skor	6,2700	1,84695
Kepuasan rata-rata	3,1350	0,92347

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
gaji & tunjangan	100	1.00	5.00	3.1200	1.01782
lingkungan	100	1.00	5.00	3.1500	1.04809
total	100	2.00	10.00	6.2700	1.84695
rata-rata	100	1.00	5.00	3.1350	.92347
Valid N (listwise)	100				

Setelah dilakukan perhitungan kinerja dari setiap perspektif kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, maka diperoleh hasil pengukuran tunggal *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.20. Kinerja PT. "X" dengan *Balance Scorecard*

Perspektif	Pengukuran	Bobot		Nilai
Perspektif Keuangan (25%)	Biaya Operasional	6,25%	2	0,125
	GPM	6,25%	10	0,625
	NPM	6,25%	10	0,625
	ATO	6,25%	6	0,375

Perspektif	Pengukuran	Bobot		Nilai
Perspektif Pelanggan (25%)	Pertumbuhan Pelanggan	6,25%	10	0,625
	Customer Retention	6,25%	6	0,375
	Penurunan Keluhan	6,25%	10	0,625
	Kepuasan Pelanggan	6,25%	10	0,625
Perspektif Proses Bisnis Internal (25%)	Efektivitas Kerja	8,33%	8	0,664
	Produk Cacat	8,33%	2	0,166
	Efisiensi Produksi	8,33%	2	0,166
Perspektif Pertumbuhan pembelajaran (25%)	Disiplin	8,33%	10	0,833
	Kepuasan Karyawan	8,33%	6	0,498
	Pemberdayaan Karyawan	8,33%	6	0,498
100%		100%		6,825

Sumber : Data Olahan

Hasil analisis perhitungan kinerja PT. "X" dengan metode *balanced scorecard* pada tahun 2006-2009 maka dapat dinyatakan perusahaan memiliki kinerja yang cukup, namun jika dilihat dari empat perspektif, perspektif pelanggan dan keuangan yang lebih tinggi dibandingkan perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran. Nilai ini menggambarkan bahwa perusahaan masih terfokus untuk meningkatkan kinerja perusahaan hanya dari sisi keuangan, sehingga perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk menyajikan sisi baik dalam laporan keuangannya. Namun kinerja perusahaan yang hanya terfokus pada sisi keuangan saja hanya bersifat jangka pendek karena manajemen perusahaan memiliki keterbatasan kemampuan untuk mempertahankan tingkat keuntungan atau efisiensi

biaya jika manajemen hanya terfokus pada angka-angka keuangan saja. Menyadari hal tersebut.

Rendahnya kinerja PT. "X" salah satu faktornya disebabkan oleh perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dari empat perspektif yang diteliti, Hasil penelitian menemukan bahwa rendahnya kinerja perusahaan terutama disebabkan oleh tidak berjalan optimalnya proses bisnis internal, yang ditandai oleh tingginya persentase jumlah produk yang cacat dan rendahnya efisiensi, serta rendahnya tingkat disiplin karyawan. Sehingga untuk mengantisipasi hal ini di tahun-tahun mendatang, manajemen perusahaan perlu melakukan perbaikan proses kualitas produksi, dan melakukan control dan perbaikan secara regular atas setiap ruangan. Selain itu, perlu adanya komunikasi yang intens antara lintas departemen agar terciptanya kerjasama dan komitmen bersama dalam menerapkan *balanced scorecard*.

Rendahnya kinerja perspektif proses bisnis internal berdasarkan hasil temuan penelitian ini, telah menunjukkan bahwa perusahaan terlalu fokus terhadap faktor eksternal daripada faktor internal. Sehingga tidak melahirkan hasil kinerja yang seimbang. Oleh karena itu, komitmen manajemen dalam penerapan *balanced scorecard* perlu disosialisasikan terhadap seluruh karyawan secara kontinyu, dalam hal ini visi dan misi perusahaan harus dapat dimengerti oleh semua karyawan untuk selanjutnya diimplementasikan secara konsisten. Dengan demikian, dapat dicapai kestabilan kinerja dari empat perspektif yang diteliti.

#### **4.3 Analisis Resiko dengan AHP (*Analitycal Hierarchy Process*)**

Analisis Manajemen risiko dilakukan dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) menggunakan Software Windows Excel dengan cara proses AHP yang dihasilkan dari kuesioner. Berdasarkan dampak dan frekuensi dalam metode ini, faktor-faktor yang paling tinggi tingkat resikonya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.21. Hasil Metode AHP

Sektor Risiko	Tingkat Kerugian
LP 5	Biaya operasional meningkat (menggunakan genset)
ER 3	Pengunjung harus mengantri untuk naik atau turun lantai
AR 2	Kenyamanan pengunjung berkurang
ER 1	Tenant mengalami kerugian
AJ 1	Kebersihan Menurun
ER 2	Mengganggu aktivitas pengunjung berjalan-jalan di mall
BR 1	Menimbulkan korban jiwa
RK 1	Terganggunya operasional mall
AR 3	Penurunan jumlah pengunjung secara signifikan
BR 4	Berkurangnya minat tenant

Sumber Data Olahan

Berdasarkan pada hasil di atas, dapat diketahui bahwa pada indikator Biaya operasional meningkat memiliki tingkat kerugian tertinggi pertama. Pada indikator Pengunjung harus mengantri untuk naik atau turun lantai memiliki tingkat kerugian tertinggi kedua. Kemudian pada indikator tingkat kerugian Kenyamanan pengunjung berkurang merupakan indikator yang memiliki tingkat kerugian tertinggi ketiga. Selanjutnya, pada indikator Tenant mengalami kerugian merupakan indikator yang memiliki tingkat kerugian tertinggi keempat. Kemudian pada indikator Kebersihan Menurun merupakan indikator yang memiliki tingkat kerugian tertinggi kelima. Sedangkan indikator Mengganggu aktivitas pengunjung berjalan-jalan di mall merupakan indikator yang memiliki tingkat kerugian tertinggi keenam. Selanjutnya pada indikator Menimbulkan korban jiwa merupakan indikator yang memiliki tingkat kerugian tertinggi ketujuh. Kemudian, indikator Terganggunya operasional mall memiliki tingkat kerugian tertinggi ke delapan. Selanjutnya indikator Penurunan jumlah pengunjung secara signifikan merupakan indikator yang tingkat kerugian tertinggi kesembilan dan pada indikator Berkurangnya minat tenant merupakan indikator yang memiliki peringkat kesepuluh dari 27 indikator yang diuji.

Tabel 4.22. Metode AHP

Dimensi	Varia	Indikator	Dampak					Frekuensi					
			tdk pernah	jarang	kadang2	sering	selalu	tdk pernah	jarang	kadang2	sering	selalu	
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Risiko Kebakaran	RK 1	Terganggunya operasional mall											
	RK 2	Kerusakan pada fasilitas pendukung (lift, eskalator, ac dan barang-barang lainnya)											
	RK 3	Meningkatnya biaya perawatan gedung											
	RK 4	Memberikan rasa trauma pada pengunjung											
Risiko Listrik Padam	LP 1	Penjualan makanan dan minuman terganggu (pada pengguna pendingin/freezer)											
	LP 2	Kerusakan pada fasilitas barang elektronik											
	LP 3	Sistem pengamanan terganggu											
	LP 4	Barang hilang meningkat (pencopetan dll)											
	LP 5	Biaya operasional meningkat (menggunakan genset)											
Risiko Air Tidak Jalan	AJ 1	Kebersihan Menurun											
	AJ 2	Dayatarik pengujung berkurang											
	AJ 3	Tidak berfungsinya properti (air mancur, atau properti lainnya yang membutuhkan air)											
	AJ 4	Perawatan taman terganggu											
Risiko Lift Rusak	LR 1	Distribusi barang terganggu											
	LR 2	Rasa aman pengunjung berkurang											
	LR 3	Kemudahan mengakses lokasi/lantai dengan cepat terganggu											
Risiko AC Rusak	AR 1	Pengunjung cepat pulang											
	AR 2	Kenyamanan pengunjung berkurang											
	AR 3	Penurunan jumlah pengunjung secara signifikan											
Risiko Eskalator Rusak	ER 1	Tenant mengalami kerugian											
	ER 2	Mengganggu aktivitas pengunjung berjalan-jalan di mall											
	ER 3	Pengunjung harus mengantri untuk naik atau turun lantai											
Risiko	BR 1	Menimbulkan korban jiwa											

Dimensi	Varia	Indikator	Dampak					Frekuensi					
			tdk pernah 1	jarang 2	kadang2 3	sering 4	selalu 5	tdk pernah 1	jarang 2	kadang2 3	sering 4	selalu 5	
Bangunan Runtuh	BR 2	Kerugian materil											
	BR 3	Pengefisiensian karyawan											
	BR 4	Berkurangnya minat tenant											
	BR 5	Kerusakan kedaraan pengunjung yang sedang diparkir											

Sumber : Data Olahan



#### 4.4 Analisis Daya Saing

Analisis daya saing sangat diperlukan agar perusahaan dapat tetap eksis ditengah persaingan yang semakin ketat pada industri mal, yang ditandai dengan semakin banyaknya bermunculan mal-mal baru. Pengukuran kinerja yang telah dilakukan dengan metode *balance scorecard* menunjukkan bahwa kinerja perusahaan masih perlu ditingkatkan lagi. Namun yang terpenting, hasil dari pengukuran *balance scorecard* tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman bagi perusahaan dalam menentukan kemampuan daya saing. Berdasarkan hasil pengukuran *balance scorecard* dapat dinyatakan posisi perusahaan saat ini dibandingkan dengan pesaing memiliki beberapa kelemahan dan kekuatan sebagai berikut:

1) Harga produk

Harga yang ditawarkan oleh perusahaan cukup tinggi jika dibandingkan dengan harga yang ditawarkan pesaing, tingginya penetapan harga yang dilakukan perusahaan tidak terlepas dari kondisi internal perusahaan yang mana bisnis belum dilaksanakan secara efektif dan efisien, hal ini terbukti dari masih tingginya tingkat kegagalan produk dan besarnya biaya operasional. Sehingga perusahaan tidak dapat menurunkan harga untuk dapat bersaing dengan harga pesaing. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu melakukan perbaikan dengan kondisi bisnis internal perusahaan atau menguatkan komponen yang lain dalam menarik hati pelanggan seperti memberikan tingkat pelayanan yang maksimal kepada pelanggan.

2) Biaya Operasional

Biaya operasional perusahaan saat ini dapat menjadi faktor penghambat bagi perusahaan untuk dapat bersaing dengan kompetitor karena semakin tingginya tingkat kegagalan produk dan kurang efisiennya perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Jika hal ini tidak segera dilakukan perbaikan maka akan mengganggu kemampuan keuangan perusahaan dan mempengaruhi tingkat profitabilitas perusahaan. Yang akhirnya berpotensi membuat perusahaan menjadi merugi bahkan bangkrut. Untuk itu, optimalisasi atas beban gaji,

perampingan jumlah karyawan serta memperkecil biaya biaya pemeliharaan mutlak perlu dilakukan, sehingga daya saing perusahaan dapat ditingkatkan.

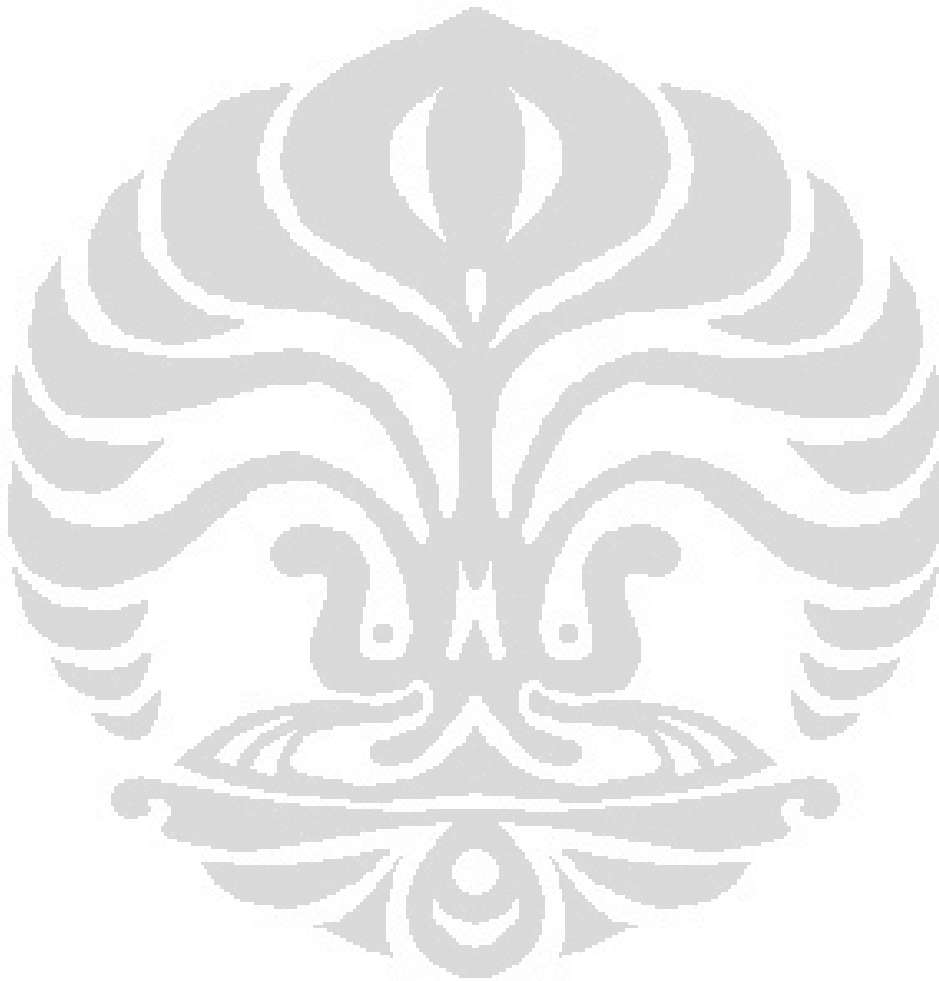
### 3) Tingkat Pelayanan

Kualitas pelayanan perusahaan saat ini dapat menguatkan daya saing perusahaan dimata pesaing. Sehingga walaupun harga produk perusahaan lebih tinggi dibandingkan pesaing, dengan kualitas layanan yang lebih baik tetap memberikan daya tarik tersendiri bagi pelanggan. Hal ini dapat menjadi kekuatan bersaing bagi perusahaan dengan mengedepankan strategi pelayanan. Mal pluit memiliki beberapa potensi yang dapat dikembangkan guna memajukan kembali tingkat loyalitas pelanggan terhadap mal pluit, yaitu dengan memiliki SDM yang berpengalaman, lokasi yang strategis, gedung yang baru dan *mode on* dan telah memiliki *brand image* tersendiri untuk mal / pusat belanja di daerah pluit Jakarta utara. Potensi ini sangat menguntungkan jika pihak manajemen mal pluit melakukan beberapa renovasi pada tingkat pelayanan, fasilitas, kisaran harga, dan pemasaran.

Untuk membangkitkan loyalitas pelanggan pada mal pluit, pihak manajemen harus melakukan beberapa perubahan pada setiap kelemahan-kelemahan yang telah ada. Diantaranya dengan melakukan pengefisienan karyawan, perencanaan ulang tentang harga yang akan ditawarkan kepada pelanggan / konsumen dan pemilik toko di dalam mega mal pluit. Dan sebagai sarana untuk menarik animo pelanggan dan penyewa ruangan, pihak manajemen harus mengadakan pameran – pameran seperti dibidang IT (informasi teknologi) yang memang sedang menjadi *trademarking* pada kalangan masyarakat khususnya pelajar dan *executive*. Mengadakan acara jumpa fans / konser musik yang memang sedang menjadi *tren centre* dalam bidang pemasaran, bazar makanan juga sedang sangat diminati oleh masyarakat Indonesia dan ini dapat menjadi peluang untuk mendapatkan perhatian dari pelanggan. Dengan membuat acara-acara seperti ini, mega mall pluit sudah pasti akan dapat menarik animo pengunjung untuk datang kembali ke mega mal pluit dan ini akan meningkatkan pendapatan dan loyalitas dari pelanggan.



Untuk hal pelayanan pihak manajemen mega mall pluit harus lebih meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan/konsumen diantaranya keamanan, hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan khusus pada setiap penjaga keamanan / satpam dan kepada petugas parkir. Dengan memberikan pelatihan – pelatihan akan menghasilkan karyawan-karyawan yang berkualitas dan ini sangat berpengaruh terhadap kepuasan konsumen.



## **BAB 5**

### **TEMUAN DAN BAHASAN**

#### **5.1 Pendahuluan**

Bab selanjutnya menjelaskan temuan dari dari pengolahan data pada bab 4. Hasil temuan ini terbagi menjadi 4 kelompok yaitu hasil dari Perhitungan Kinerja menggunakan balanced score card dan risk management menggunakan metode AHP dan selanjutnya akan dilakukan pembahasan berdasarkan hasil validasi akhir terhadap para pakar dan studi literatur.

#### **5.2 Temuan**

Setelah dilakukan pengumpulan dan analisa data, tahap selanjutnya adalah memaparkan temuan yang didapat berdasarkan analisa tersebut. Berikut adalah uraian temuan dalam analisa data yang telah dilakukan.

##### **5.2.1 Perspektif Keuangan**

Baerdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan pada komponen perspektif keuangan menghasilkan sebagai berikut:

- **Biaya Operasional**(bobot 6,25%) – mendapat nilai sebesar  $2 \times 6,25\% = 0,125$  dengan kenaikan rata rata  $26,9\% > 7,5\%$  - ini adalah nilai pengukuran kinerja **Sangat Buruk**
- **Gross Profit Margin** (bobot 6,25%)- mendapat nilai sebesar  $10 \times 6,25\% = 0,625$ . dengan pertumbuhan rata rata  $84,73\% > 40\%$  adalah nilai pengukuran kinerja **Sangat Baik**
- **Net Profit Margin** (bobot 6,25%)- mendapat nilai sebesar  $10 \times 6,25\% = 0,625$  dengan pertumbuhan rata rata  $69,62\% > 40\%$  adalah nilai pengukuran kinerja **Sangat Baik**
- **Aset Turn Over** (bobot 6,25%)- mendapat nilai sebesar  $2 \times 6,25\% = 0,125$  dengan pertumbuhan rata rata  $28\% > 20\%, < 30\%$  adalah nilai pengukuran kinerja **Baik**

### 5.2.2 Perspektif Pelanggan

- **Pertumbuhan Pelanggan** (bobot 6,25%) – mendapat nilai sebesar  $6 \times 6,25\% = 0,375$  dengan hasil pengukuran kinerja rata  $31\% > 25\%$  , $< 35$  - ini adalah nilai pengukuran kinerja **Cukup**
- **Customer Retention** (bobot 6,25%) – mendapat nilai sebesar  $4 \times 6,25\% = 0,250$  dengan hasil pengukuran kinerja  $35\% > 20\%$   $< 40\%$  - ini adalah nilai pengukuran kinerja **Buruk**
- **Penurunan Keluhan Pelanggan**, (bobot 6,25%) – mendapat nilai sebesar  $4 \times 6,25\% = 0,250$  dengan hasil pengukuran kinerja  $12,8\% > 10\%$   $< 15\%$  - ini adalah nilai pengukuran kinerja **Buruk**
- **Kepuasan Pelanggan**, (bobot 6,25%) – mendapat nilai sebesar  $6 \times 6,25\% = 0,375$  dengan hasil pengukuran kinerja  $3,27 > 2,6 < 3,40$ - ini adalah nilai pengukuran kinerja **Cukup**

### 5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

- **Efektivitas Kerja**, (bobot 8,33%) – mendapat nilai sebesar  $6 \times 8,33\% = 0,499$  dengan hasil pengukuran kinerja  $48,6\% > 40\%$   $< 50\%$  - ini adalah nilai pengukuran kinerja **cukup**
- **Penurunan Jumlah Ruang Tidak Berfungsi/gagal**, (bobot 8,33%) – mendapat nilai sebesar  $4 \times 8,33\% = 0,333$  dengan hasil pengukuran kinerja  $32,4\% > 30\%$   $< 40\%$  - ini adalah nilai pengukuran kinerja **Buruk**
- **Efisiensi Produksi**, (bobot 8,33%) – mendapat nilai sebesar  $4 \times 8,33\% = 0,333$  dengan hasil pengukuran kinerja  $47,4\% > 40\%$   $< 50\%$  - ini adalah nilai pengukuran kinerja **Tidak Efisien**

### 5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- **Disiplin**, (bobot 8,33%) – mendapat nilai sebesar  $8 \times 8,33\% = 0,666$  dengan hasil penurunan tingkat mangkir  $22,08\% > 20\%$   $< 25\%$  - ini adalah nilai pengukuran kinerja **Baik**

- **Kepuasan Karyawan**, (bobot 8,33%) – mendapat nilai sebesar  $6 \times 8,33\% = 0,499$  dengan hasil pengukuran mendapat nilai  $3,2248 > 2,60 < 3,40$  - ini adalah nilai pengukuran kinerja **cukup**
- **Pemberdayaan Karyawan**, (bobot 8,33%) – mendapat nilai sebesar  $6 \times 8,33\% = 0,499$  dengan hasil pengukuran mendapat nilai  $3,1350 > 2,60 < 3,40$  - ini adalah nilai pengukuran kinerja **cukup**

#### 5.2.5 Analisa Resiko ( Risk Management)

Dari Perhitungan Dampak dan Frekuensi resiko yang terjadi di Mall Pluit dapat menjelaskan criteria tingkat resiko dengan menggunakan data hasil pengolahan kualitatif frekuensi dan tingkat dampak yang menghasilkan sebagai tabel dibawah ini (masukan Tabel 4.36).

Dari Tabel tersebut yang merupakan hasil analisa AHP dapat terlihat urutan variable yang memiliki tingkat resiko tertinggi yaitu :

1. Variabel AC2-Kebocoran pada Instalasi di Ruangan Penyewa, sebesar 41,02 %
2. Variabel P4-Luapan air pada saluran pembuangan ,sebesar 40,51%.
3. Variabel P1-Suplai Air ke Ruang Penyewa Tidak Lancar, sebesar 39,48 %

### 5.3 Pembahasan

Berdasarkan temuan diatas, maka dapat dilihat bahwa terdapat beberapa temuan yang menarik. Untuk detail pembahasannya adalah sebagai berikut :

Dari temuan diatas baik Balance Scorecard mau Analisa resiko, terlihat kedua cara analisis tersebut saling mendukung dan mempunyai korelasi yang erat, yang dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. Dari Temuan Perspektif Keuangan terlihat hasil Alokasi Biaya Operasional Pemeliharaan sangat buruk kinerjanya, dengan kenaikan pertahun hanya 26,9%. sedangkan di Komponen Margin kinerjanya sangat baik, begitu pula pada Aset Turn Over kinerja Baik.

Hal tersebut diatas menunjukkan bahwa perusahaan menjalankan strategi “Dengan biaya Kecil mendapatkan Keuntungan besar”,namun strategi tersebut berdampak pada tidak baik pada kinerja Pemeliharaan Mall Pluit yang terlihat pada hasil Analisa resiko yang menempati ranking tertinggi resikonya adalah Kebocoran Instalasi AC,Luapan Air Pada Saluran Pembuangan dan Suplai Air ke Ruang Penyewa, yang pada dasarnya itu terjadi karena lemahnya Operasi Pemeliharaan,yang biayanya ditekan seminimal mungkin oleh manajemen.

Pada biaya operasional terdapat biaya utility yang di dibayar oleh penyewa diluar biaya service charge penyewa yaitu biaya tagihan listrik,air,dan gas untuk membiayai biaya operasional.

2. Dari Perspektif Pelanggan ,ditemukan bahwa pada prinsip kinerjanya kurang memuaskan,karena nilai kinerja tertinggi hanya cukup,hal ini didukung oleh temuan pada Analisis Resiko seperti Kualitas Penjualan Penyewa Menurun,Distribusi barang terganggu dan Kenyaman Pengunjung Terganggu,yang kesemuanya itu disebabkan dampak dari lemahnya Operasional Pemeliharaan. Yang ditunjukkan pada tabel criteria tingkat resiko diatas,yang didominasi oleh kerusakan dan tidak baik nya pemeliharaan mall.
3. Pada Perspektif Proses bisnis internal,efektivitas kerja kinerjanya cukup,Efisiensi Produksi kinerjanya ditunjukkan sebagai Tidak Efisien serta Penurunan Kerusakan Ruangan sangat kecil atau kinerjanya Buruk.  
Hal tersebut di buktikan pada temuan Anilsis Resiko yang tercantum pada tabel diatas.yang berdampak buruk pada kinerja Mall Pluit.
4. Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, yang merupakan indicator kinerja karyawan seperti Disiplin,Kepuasan dan Pemberdayaan Karyawan terlihat hasilnya rata-rata cukup sampai baik. Walaupun Perspektif ini tidak langsung terlihat dampaknya terhadap tingkat resiko yang timbul pada pemeliharaan Mall,namun perspektif ini memepunyai andil dalam lemah kinerja pemeliharaan Mall.

## 5.4 Kesimpulan

Dari pembahasan hasil temuan diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Penghematan biaya operasional pemeliharaan Gedung untuk mendapatkan Profit yang baik, akan melemahkan kinerja Operasional Pemeliharaan itu sendiri
- Tidak Baiknya kinerja Operasional Pemeliharaan, menyebabkan penurunan pada Kepuasan Pengguna/Penyewa, Kualitas Gedung dan Kenyaman Pengunjung dan itu semua akan menjadi resiko yang tidak baik bagi bisnis mall, yang pada prinsipnya adalah penyewaan ruangan, dengan menurunnya tingkat pertumbuhan pelanggan/penyewa
- Penghematan biaya Operasional Pemeliharaan mengakibatkan Efektivitas kerja menurun, Efisiensi Produksi tidak baik, Tingkat kerusakan Fisik Gedung bertambah dan Etos kerja Karyawan menurun.

Untuk itu dapat disarankan sebagai berikut:

- Perusahaan tidak menjadikan Operasional Pemeliharaan sebagai salah satu sector yang memberikan Profit/keuntungan, tetapi menjadikan Operasional Pemeliharaan sebagai pelayanan pada pelanggan untuk mengangkat keuntungan di sector lain.
- Perusahaan mengalokasikan Biaya Operasional Pemeliharaan yang berimbang dan realistic dengan tujuan memperkecil resiko yang akan timbul serta mendukung tercapainya sasaran untuk mendapatkan keuntungan yang baik.

## BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Dari hasil temuan dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya maka untuk mencapai tujuan penelitian kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Setelah dilakukan pengukuran kinerja, maka dapat dilihat bahwa dari 14 indikator Buruk, sangat buruk, cukup, baik dan sangat baik dari 14 perspektif, ada 1 indikator yang sangat buruk, 3 indikator yang buruk, 6 indikator yang hanya menghasilkan cukup, 2 indikator menyatakan baik dan 2 indikator menyatakan sangat baik pada kinerjanya.

Kinerja

<b>Indikator Kinerja</b>	Sangat Buruk	Buruk	Cukup	Baik	Sangat Baik
<b>Perspektif Keuangan</b>					
Biaya Operasional					
Gross Profit Margin					
Net Profit Margin					
Aseet Turn Over					
<b>Perspektif Pelanggan</b>					
Pertumbuhan Pelanggan					
Customer Retention					
Penurunan Keluhan					
Kepuasan Pelanggan					
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>					
Efektivitas Kerja					
Produk tidak berfungsi					

Efisiensi Produksi					
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran					
Disiplin					
Kepuasan Karyawan					
Pemberdayaan Karyawan					

## 2. Strategis PT. X meningkatkan kinerja

Inisiatif strategis yang dilakukan untuk masing-masing perspektif pada balance Scorecard, antara lain :

### A. Untuk perspektif keuangan

- Melakukan upaya efisiensi biaya operasional yang selalu meningkat tiap tahunnya
- Meningkatkan rasio laba operasi dalam penjualan agar lebih baik kedepannya tidak hanya mempertahankan nilai penjualan yang sama tiap tahunnya.
- Walaupun untuk Asset Turn Over sudah baik tetapi meningkatkan kembali utilisasi aset melalui peningkatan penjualan agar dapat hasil yang maksimal dan meningkat tiap tahunnya.

### B. Untuk Perspektif Pelanggan

- Meningkatkan pertumbuhan pelanggan dengan pemasaran yang baik dan memberikan kualitas yang baik bagi pelanggan.
- Meningkatkan kualitas pelayanan dan menurunkan jumlah keluhan pada pelanggan, dengan meningkatkan pelayanan yang berkualitas dan cepat dalam menyelesaikan masalah dari pelanggan.

### C. Untuk Perspektif proses bisnis internal

- Meningkatkan perawatan yang teratur agar kualitas dari ruangan tidak mengalami kerusakan atau tidak berfungsi



- Melakukan peningkatan efektivitas kerja karyawan agar menciptakan efisiensi dalam operasional.
- Meningkatkan performa kerja agar terciptanya perawatan utility yang baik.

D. Untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- Melakukan upaya peningkatan kepuasan karyawan dalam hal pemberian tunjangan atau bonus untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik dalam hal ini untuk memacu motivasi karyawan agar kerja lebih baik.
- Melakukan realisasi pelatihan kepada karyawan dan memberikan studi-studi yang menyangkut tentang operasional mall agar meningkatkan performa pengoperasioan mall yang baik.

3. Resiko- resiko dalam operasional mall pluit berdasarkan ranking tingkat resiko adalah sebagai berikut :

NO	Variabel	KETERANGAN
1	AC2	Instalasi AC bocor
2	P4	Saluran pembuangan air tidak lancar
3	P1	Instalasi air kurang lancar
4	E1	Lift barang tidak berfungsi
5	ME2	Listrik Tidak Stabil
6	AC1	AC Tidak dingin dan tidak berfungsi
7	P3	Kualitas air dari penyewa menurun
8	P2	Terjadi kebocoran instalasi air pada toko
9	CS4	Kaca bagian luar toko tidak bersih
10	CS2	Mall Kurang Bersih

Untuk analisa resiko pada operasional mall pluit dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Sering terjadinya kerusakan dari utility mall yang membuat kerugian dari penyewa seperti halnya dalam tingkat resiko yang sudah dianalisa

menggunakan metode AHP yaitu tingkat pertama pada kebocoran instalasi AC dan tingkat kedua terjadi instalasi yang tidak baik pada pembuangan air yang menyebabkan air sering meluap.

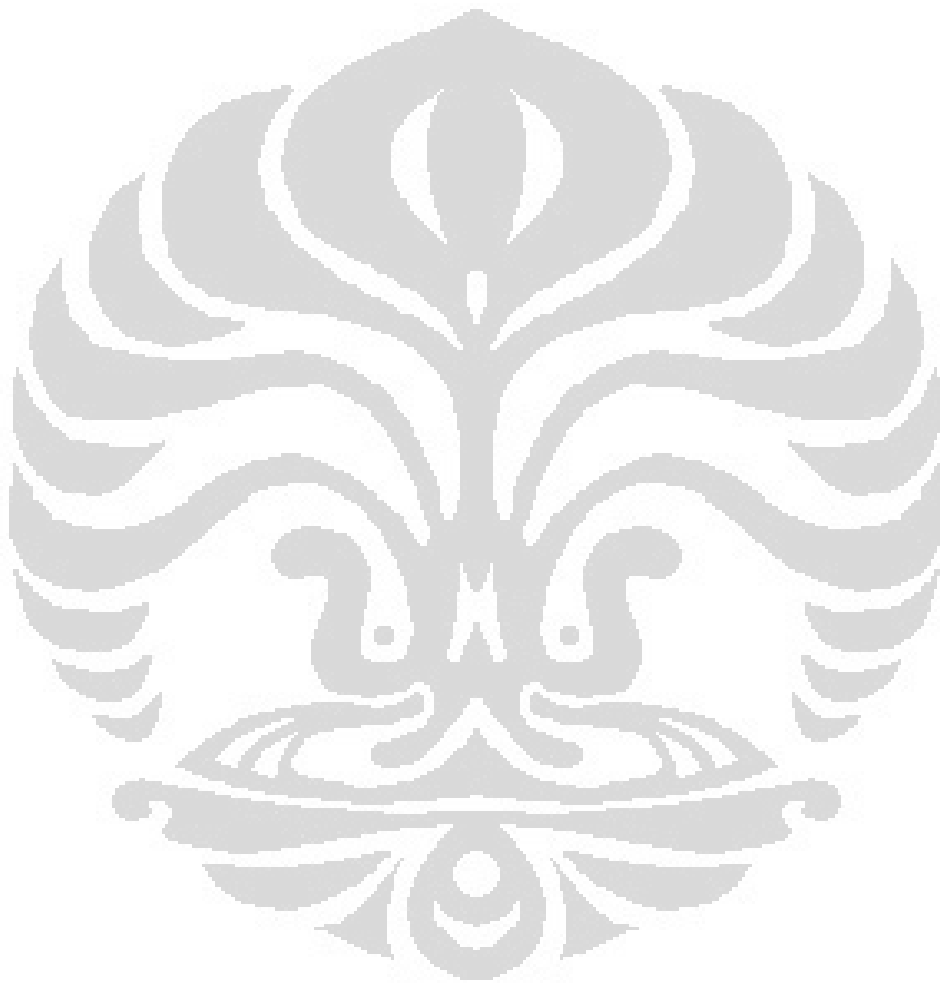
2. Sering terjadinya kebocoran pada instalasi air meluapnya pembuangan air dikarenakan tidak lancar, dan tidak bagusnya kualitas air yang diberikan.
3. Sering terjadinya listrik tidak stabil membuat alat-alat dari pelanggan sering mengalami kerusakan.
4. Untuk kenyamanan pelanggan sangat terganggu dengan sering terjadinya AC yang tidak berfungsi dengan baik
5. Untuk fasilitas lift barang yang sering tidak berfungsi membuat pendistribusian barang penyewa terhambat hal ini sangat mengganggu operasional penyewa.
6. Pada sisi cleaning service sering terjadinya tidak ada pengontrolan dalam kebersihan dan kualitas pembersihan yang kurang baik berdampak kepada kebersihan mall sangat kurang.

## 6.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan Kesimpulan diatas maka dapat disampaikan saran sebagai berikut:

1. Pihak Manajemen harus mengutamakan pelayanan yang maksimal pada penyewa melalui **peningkatan standar operasi dan pemeliharaan** pada sector mekanikal dan elektrikal seperti Air Conditioner, lift serta pemeliharaan utility mall yang lain.
2. Untuk meningkatkan kinerja Peralatan, perlu di wujudkan Standar operasional yang baku dan melaksanakan standar kendali mutu yang ketat pada pengadaan dan pemasang alat, dengan resiko adanya penambahan cost namun akan berdampak baik untuk peningkatan pelayanan pada pelanggan/penyewa yang akan mengangkat kinerja mal secara keseluruhan.

3. Peningkatan mutu SDM yang berkerja di bidang Operasi dan Pemeliharaan mulai dari proses procurement sampai replacement, guna mencapai standar operasional yang ditetapkan manajemen untuk mencapai kinerja yang lebih baik



## DAFTAR REFERENSI

- Isoraite, Margarita (2008). The Balance Scorecard Method From Theory to Practice. Economic Journal
- Mulyadi (1993), *Akuntansi Menejemen: Konsep Manfaat dan Rekayasa*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robert S, Kaplan, dan Norton, David P (1996), *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Ransford (2004). Key Measurement for Professional Service Organization The Balance Scorecard
- Riyanto, Bambang (1995), *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Yogyakarta: Gajah Mada
- Singgih, Moses L, Damayanti, Kristiana Asih, Octavia, Renny (2001), Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT. X. Jurnal Teknik Industri. Volume 3.
- Sherman, W. Richard (2007). The Balance Scorecard. Journal of College Teaching and Learning.
- Young, Mark S (1997), *Readings In Management Accounting*, New Jersey, Prentice Hall
- Mulyono, Sri, *Teori Pengambilan Keputusan*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Jakarta, 1996: hal. 119.
- Mulyono, Sri, *Teori Pengambilan Keputusan*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Jakarta, 1996: hal. 3.

Sofian Effendi., Masri. Singarimbun, (1989). *Metode Penelitian Survei*

[http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_risiko](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_risiko).

Sutton, UTILITY ENGINEERING, Sep 2007. p. 8.

[http://www.tpub.com/content/et/14084/css/14084\\_134.htm](http://www.tpub.com/content/et/14084/css/14084_134.htm)

Ali Hajshirmohammadi; William C Wedley, Journal of Quality Maintenance Engineering; 2004; 10,1; ABI/INFORM Global pg.16

Saaty, TL, 1993, *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin; Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam situasi yang Kompleks, Pustaka binaman Pressindo*

Bhutta, Khurrun S. dan Faizul Huq, 2002, " Supplier Selection Problem: a Comparison of the Total Cost of Ownership and Analytic Hierarchy Process Approach", Supply Chain Management; An International Journal, Volume 7, Number 3

Peniwati, Kirti, 2000, " The Analytic Hierarchy Process's Basic and Advancement", Proceedings of The Indonesian Symposium on The Analytic Hierarchy Process



**LAMPIRAN 1 ANGKET PERLENGKAPAN**

## KUESIONER PELANGGAN PT. X

Dengan Hormat,

Bersama ini saya Ditto Hadipatria Alfrino, mahasiswa semester akhir pada salah satu perguruan tinggi, yang sedang dalam penelitian mengenai survei kepuasan pelanggan terhadap PT. X bermaksud untuk meminta ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi angket ini akan dapat membantu perolehan data yang lebih akurat. Atas ketersediaan waktu Bapak/Ibu/Saudara saya menyampaikan ucapan terimakasih

**Petunjuk Pengisian: Lingkarilah pilihan yang mewakili jawaban anda**

### A. Data Responden

1. Jenis Kelamin:
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
2. Usia:
  - a. <30 tahun
  - b. >40 tahun
  - c. 31-40 tahun
3. Sudah berapa lama menjadi pelanggan:
  - a. < 2 tahun
  - b. 2 – 4 tahun
  - c. 5 – 7 tahun
  - d. > 7 tahun
4. Alasan memilih mall ini:
  - a. pelayanan baik
  - b. harga murah
  - c. Lokasi strategis

### Petunjuk pengisian:

Pilihlah salah satu jawaban dengan memberi tanda silang (x) pada kotak :

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

**Lampiran 1 - 2 : (Lanjutan)**

<b>PERNYATAAN</b>	<b>JAWABAN</b>				
<b>Pelanggan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Menurut saya, produk yang dihasilkan perusahaan ini berkualitas baik					
2. Menurut saya, harga sewa yang ditawarkan sangat kompetitif					
3. Menurut saya, perusahaan cepat dan tanggap dalam menyelesaikan masalah pelanggan					

Tenant

.....

(.....)





**LAMPIRAN 2 ANGGKET PEGAWAI**

## KUESIONER PEGAWAI PT. X

Dengan Hormat,

Bersama ini, saya Ditto Hadipatria Alfrino, mahasiswa semester akhir pada salah satu perguruan tinggi, yang sedang dalam penelitian mengenai survei kepuasan kerja pegawai pada PT. X, bermaksud untuk meminta ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi angket ini

Adapun jawaban Bapak/Ibu/Saudara semata-mata hanya akan digunakan untuk keperluan ilmu pengetahuan dan tidak akan mempengaruhi keberadaan bapak/ibu/Saudara di perusahaan.

Atas ketersediaan waktu Bapak/Ibu/Saudara saya menyampaikan ucapan terimakasih.

**Petunjuk Pengisian: Lingkarilah pilihan yang mewakili jawaban anda**

### B. Data Responden

1. Jenis Kelamin:
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
  
2. Usia:
  - c. <20 tahun
  - d. 20-30
  - e. 31-40 tahun
  - f. >40 tahun
  
3. Pendidikan Terakhir:
  - b. SMU/Sederajat
  - c. Akademi
  - b. S1
  - d. Lainnya.....
  
4. Posisi/jabatan saat ini:
  - a. Staf
  - c. Manajer

- b. Supervisor
5. Berapa lama bekerja:
- a. < 1 tahun                      c. 4-7 tahun
- b. 1-3 tahun                        d. >7 tahun

**Petunjuk pengisian:**

Pilihlah salah satu jawaban dengan memberi tanda silang (x) pada kotak :

- 1        = Sangat Tidak Puas (STP)
- 2        = Tidak Puas (TP)
- 3        = Cukup Puas (CP)
- 4        = Puas (P)
- 5        = Sangat Puas (SP)

Lampiran 2 - 2 : (Lanjutan)

Pembelajaran dan Pertumbuhan	1	2	3	4	5
1. Apakah anda merasa puas dengan gaji dan tunjangan yang ditetapkan oleh perusahaan					
2. Apakah anda merasa puas dengan lingkungan kerja dimana anda berada					
3. Apakah anda merasa puas dengan fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan					
4. Apakah anda merasa puas dengan pendidikan dan pelatihan yang diadakan perusahaan					
5. Apakah anda merasa puas dengan sistem informasi yang diberikan perusahaan					
6. Apakah anda merasa puas dengan kesempatan promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan					
7. Apakah anda merasa puas dengan pembagian tugas (job discription) di perusahaan					
8. Apakah anda merasa puas dengan pemberian penghargaan hasil kerja					

Karyawan

(.....)



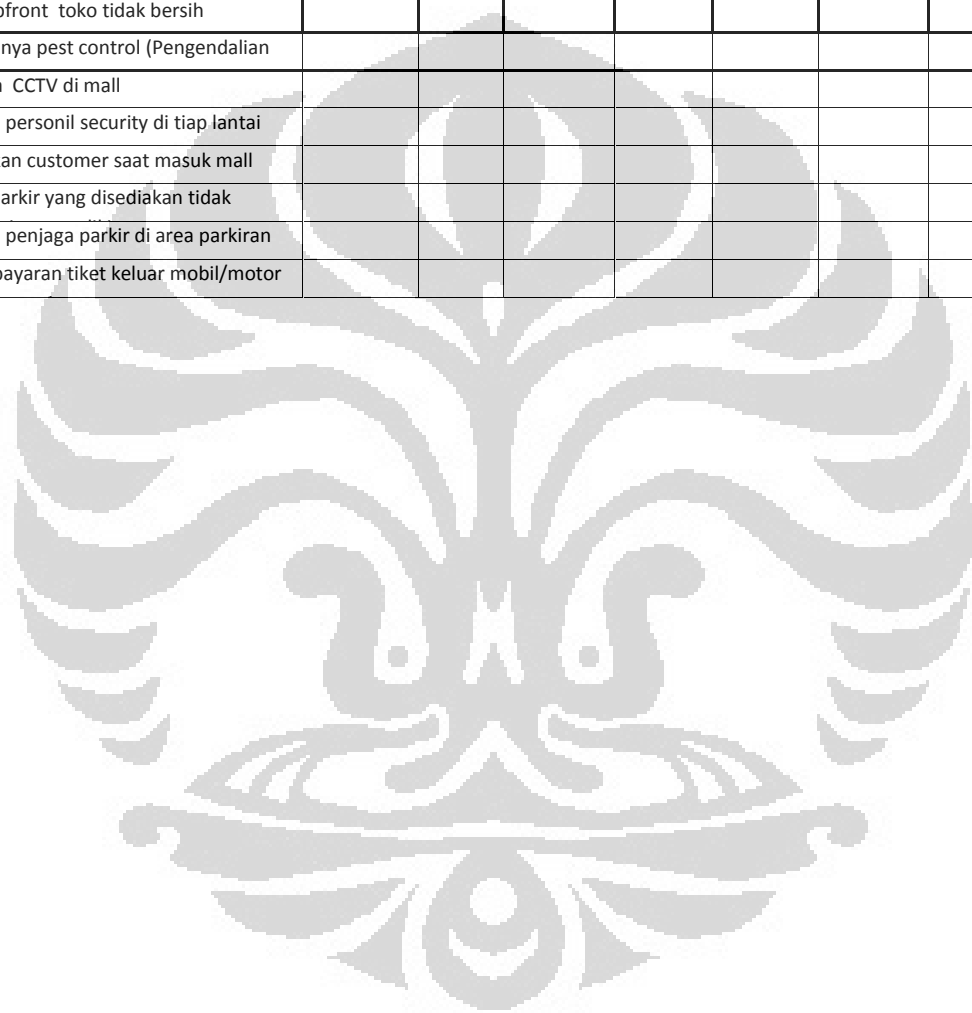
### **LAMPIRAN 3 ANGKET RESIKO**

Lampiran 2 - 2 : **(Lanjutan)**

## LAMPIRAN QUISIONER RESIKO OPERASIONAL MALL PLUIT

Dimensi Operasional	Variable	Variable Resiko	Dampak					Frekuensi				
			Tidak penting 1	Kecil 2	Sedang 3	Buruk 4	Sangat buruk 5	Tidak pernah 1	Jarang 2	Kadang-kadang 3	sering 4	selalu 5
Struktur	S1	Bangunan retak atau runtuh										
	S2	Cat interior bangunan jelek/memudar										
	S3	Interior mall										
	S4	lantai gedung rusak										
Mechanical Electrical	ME1	Daya listrik kurang										
	ME2	Listrik tidak stabil										
	ME3	Listrik padam										
	ME4	Kabel conductor listrik rusak/konslet										
	ME5	Penerangan di dalam toko mati (lampu)										
Plumbing	P1	Air mati atau tidak lancar										
	P2	Instalasi pipa air rusak, korosi, dll										
	P3	Kualitas air tidak bagus										
	P4	Saluran pembuangan air tidak lancar										
Elevator	E1	Lift barang tidak berfungsi										
	E2	Lift pengunjung tidak berfungsi										
	E3	Pintu Lift rusak										
Air Con	AC1	Ac tidak dingin/mati										
	AC2	Drain Ac bocor										
	AC3	Udara AC menimbulkan bau tidak sedap										
Escalator	ES1	Escalator tidak jalan										
	ES2	Handrail escalator rusak										
	ES3	Com pembatas escalator berlubang										
Cleaning Service	CS1	Toilet tidak bersih										
	CS2	Sampah tidak pernah dibersihkan										
	CS3	Lantai tidak bersih										

	CS4	Kaca shopfront toko tidak bersih											
	CS5	Tidak adanya pest control (Pengendalian											
Security and Parking	SP1	Tidak Ada CCTV di mall											
	SP2	Tidak ada personil security di tiap lantai											
	SP3	Pengecekan customer saat masuk mall											
	SP4	Tempat parkir yang disediakan tidak											
	SP5	Tidak ada penjaga parkir di area parkir											
	SP6	Pos Pembayaran tiket keluar mobil/motor											





**LAMPIRAN 4 DATA RESPONDEN PELANGGAN PT.X**



Lampiran 4 - 1 : Data Responden Pelanggan

**DATA KUISONER PELANGGAN PT X**

	NAMA TENANT	L	P	<30thn	31-40thn	>40	<2thn	2-4thn	5-7thn	>7thn
1	Gramedia	1			1		1			
2	Matahari		1		1			1		
3	Pizza Hut	1			1		1			
4	Serta	1				1	1			
5	FJ Square		1	1					1	
6	Bakmi Naga	1			1					1
7	Little Angel	1		1						1
8	M photo Studio		1		1				1	
9	Venusa		1			1		1		
10	Gallop	1			1		1			
11	Cool teen		1		1			1		
12	Hobby Craft	1			1				1	
13	Couture vers		1		1	1		1		
14	Parco	1				1	1			
15	Fuji Restaurant	1		1			1			
16	Nail pia	1			1			1		
17	Daytona		1		1				1	
18	Studio Tas	1			1					1
19	Tawan Restauran		1		1				1	
20	Yakun Kaya Toast	1				1		1		
21	Sylvana Salon		1		1		1			
22	Folli Follie		1	1				1		
23	Snack zone	1			1				1	
24	Kidz Station		1	1					1	
25	Semesta Jaya	1			1					1
26	Comforta	1				1		1		
27	Piyo Boutique	1			1		1			
28	Rudi Hadisuwarno	1			1			1		

**Lampiran 4 - 2 : (Lanjutan)**

29	King Koil		1	1				1		
30	World Of Music	1			1				1	
31	Kafe Betawi		1			1		1		
32	Timezone	1				1			1	
33	KFC	1			1				1	
34	Baskins robbins	1		1					1	
35	Mister Baso	1			1			1		
36	Fantasy Kingdom	1				1			1	
37	Etude House		1			1			1	
38	Peter F saerang		1	1					1	
39	Dante Cofee	1							1	
40	Depot 369	1				1			1	
41	Little Penang	1			1				1	
42	Hanamasa	1				1			1	
43	Dandis Nail & Spa		1			1			1	
44	Her & Her	1		1					1	
45	Aneka Citra Snack		1			1			1	
46	Cintya Lingerie		1			1			1	
47	Deboliva	1			1				1	
48	Florence	1				1			1	
49	Mc Donalds		1	1					1	
50	Red Bean	1				1			1	
		<b>31</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>18</b>
		<b>31</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>18</b>



**LAMPIRAN 5 DATA KEPUASAN PELANGGAN**

Lampiran 5 - 1 : Data Kepuasan Pelanggan

Hasil perhitungan responden Pelanggan PT. X

Kepuasan Pelanggan					
No	1	2	3	Total	RATA
1	4	4	4	12	4
2	4	4	4	12	4
3	5	4	4	13	4.333
4	3	4	4	11	3.667
5	4	4	5	13	4.333
6	4	3	3	10	3.333
7	3	3	3	9	3
8	4	4	2	10	3.333
9	2	3	3	8	2.667
10	3	3	3	9	3
11	4	4	5	13	4.333
12	3	3	3	9	3
13	2	2	2	6	2
14	4	4	3	11	3.667
15	3	3	2	8	2.667
16	5	4	4	13	4.333
17	5	5	5	15	5
18	3	3	3	9	3
19	3	3	3	9	3
20	3	3	3	9	3
21	4	4	4	12	4
22	5	5	5	15	5
23	3	3	3	9	3
24	2	4	4	10	3.333
25	3	2	4	9	3
26	3	3	3	9	3
27	3	3	3	9	3
28	4	4	4	12	4
29	2	3	3	8	2.667
30	2	3	3	8	2.667
31	4	3	3	10	3.333

Lampiran 5 - 2 : (Lanjutan)

32	2	2	3	7	2.333
33	2	3	3	8	2.667
34	4	2	3	9	3
35	2	3	3	8	2.667
36	2	3	3	8	2.667
37	3	3	3	9	3
38	4	4	3	11	3.667
39	1	1	1	3	1
40	2	3	3	8	2.667
41	3	2	2	7	2.333
42	2	4	4	10	3.333
43	3	3	3	9	3
44	3	3	3	9	3
45	3	3	3	9	3
46	4	4	4	12	4
47	5	2	5	12	4
48	4	3	2	9	3
49	4	4	3	11	3.667
50	5	3	3	11	3.667
Total	164	162	164		
Rata-rata	3.280	3.240	3.280		
Total Rata-rata		9.800			
Total rata-rata dibagi 3					3.2667



**LAMPIRAN 6 DATA KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT X**

Lampiran 6 - 1 : Data Kepuasan Kerja Pegawai Pt X

**Hasil perhitungan Kuisisioner Responden Pegawai  
PT. X**

Kepuasan Kerja Karyawan								
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	RTA
1	4	4	4	4	3	3	22	3.67
2	4	4	4	5	5	5	27	4.50
3	5	4	4	4	4	3	24	4.00
4	3	4	4	4	4	3	22	3.67
5	4	4	5	5	5	3	26	4.33
6	4	4	3	4	4	5	24	4.00
7	3	3	3	4	4	3	20	3.33
8	4	4	2	2	1	1	14	2.33
9	2	2	3	3	3	4	17	2.83
10	3	3	3	2	1	1	13	2.17
11	4	4	5	4	4	2	23	3.83
12	3	3	3	3	2	4	18	3.00
13	2	2	2	3	3	3	15	2.50
14	4	4	3	2	4	3	20	3.33
15	3	3	2	3	1	3	15	2.50
16	5	4	4	5	4	2	24	4.00
17	5	5	5	3	2	3	23	3.83
18	3	3	3	4	4	5	22	3.67
19	3	3	3	5	2	3	19	3.17
20	3	3	3	3	4	4	20	3.33
21	4	4	4	5	5	5	27	4.50
22	5	5	5	5	5	3	28	4.67
23	3	3	3	3	3	4	19	3.17
24	2	4	4	2	3	5	20	3.33
25	3	3	4	4	4	3	21	3.50
26	3	3	3	3	3	2	17	2.83
27	3	2	3	3	2	3	16	2.67
28	4	3	4	2	3	2	18	3.00
29	2	2	3	3	2	4	16	2.67
30	2	2	3	4	2	3	16	2.67
31	4	3	3	3	3	3	19	3.17

Lampiran 6 - 2 : (Lanjutan)

32	2	3	3	3	3	3	17	2.83
33	2	2	3	3	2	2	14	2.33
34	4	3	3	2	3	3	18	3.00
35	2	3	3	3	3	3	17	2.83
36	2	3	3	2	3	2	15	2.50
37	3	2	3	2	2	3	15	2.50
38	4	3	3	3	3	3	19	3.17
39	1	2	1	3	2	2	11	1.83
40	2	3	3	3	3	2	16	2.67
41	3	2	2	2	2	4	15	2.50
42	2	4	4	2	2	3	17	2.83
43	3	3	3	4	4	4	21	3.50
44	3	3	3	4	4	4	21	3.50
45	3	3	3	3	2	2	16	2.67
46	4	4	4	4	5	5	26	4.33
47	5	2	5	3	3	3	21	3.50
48	4	3	2	3	3	3	18	3.00
49	4	4	3	5	5	5	26	4.33
50	5	3	3	5	3	3	22	3.67
51	4	4	4	3	3	3	21	3.50
52	4	4	4	3	4	4	23	3.83
53	5	4	4	4	4	4	25	4.17
54	3	4	4	4	4	4	23	3.83
55	4	4	5	4	5	2	24	4.00
56	4	3	3	4	4	2	20	3.33
57	3	3	3	4	4	4	21	3.50
58	4	4	2	2	3	5	20	3.33
59	2	3	3	3	3	3	17	2.83
60	3	3	3	2	2	2	15	2.50
61	4	4	5	4	4	2	23	3.83
62	3	3	3	3	2	4	18	3.00
63	2	2	2	3	3	2	14	2.33
64	4	4	3	2	4	4	21	3.50
65	3	3	2	3	2	2	15	2.50
66	5	4	4	5	4	4	26	4.33
67	5	5	5	3	2	4	24	4.00
68	3	3	3	4	4	4	21	3.50



Lampiran 6 - 3 : (Lanjutan)

69	3	3	3	5	2	2	18	3.00
70	3	3	3	3	4	4	20	3.33
71	4	4	4	4	5	5	26	4.33
72	5	5	5	5	5	3	28	4.67
73	3	3	3	3	3	3	18	3.00
74	2	4	4	2	3	3	18	3.00
75	3	2	4	4	4	4	21	3.50
76	3	3	3	2	3	3	17	2.83
77	3	3	3	3	2	2	16	2.67
78	4	4	4	2	3	3	20	3.33
79	2	3	3	3	2	2	15	2.50
80	2	3	3	4	2	2	16	2.67
81	4	3	3	3	3	3	19	3.17
82	2	2	3	3	3	2	15	2.50
83	2	3	3	2	2	3	15	2.50
84	4	2	3	2	3	2	16	2.67
85	2	3	3	3	3	2	16	2.67
86	2	3	3	4	3	3	18	3.00
87	3	3	3	2	2	2	15	2.50
88	4	4	3	3	3	3	20	3.33
89	1	1	1	3	2	2	10	1.67
90	2	3	3	3	3	3	17	2.83
91	3	2	2	2	2	2	13	2.17
92	2	4	4	2	2	2	16	2.67
93	3	3	3	4	4	4	21	3.50
94	3	3	3	4	4	4	21	3.50
95	3	3	3	3	2	2	16	2.67
96	4	4	4	4	5	5	26	4.33
97	5	2	5	3	3	3	21	3.50
98	4	3	2	3	3	3	18	3.00
99	4	4	3	5	5	5	26	4.33
100	5	3	3	5	3	3	22	3.67
Total	328	321	328	331	315	312		
Total dibagi 100	3.28	3.21	3.28	3.31	3.15	3.12	19.35	
Total rata-rata							3.2250	



**LAMPIRAN 7 DATA PEMBERDAYAAN KARYAWAN**

Lampiran 7 - 1 : **Data Pemberdayaan Karyawan**

**Hasil Perhitungan Kuisiner Responden Pegawai  
PT. X**

Pemberdayaan Karyawan				
	1	2	TTL	RATA
1	3	3	6	3
2	1	4	5	2.5
3	4	4	8	4
4	3	3	6	3
5	3	4	7	3.5
6	4	4	8	4
7	3	4	7	3.5
8	4	2	6	3
9	3	3	6	3
10	3	2	5	2.5
11	4	4	8	4
12	3	3	6	3
13	2	2	4	2
14	4	2	6	3
15	3	3	6	3
16	4	4	8	4
17	5	3	8	4
18	4	4	8	4
19	2	5	7	3.5
20	3	3	6	3
21	1	2	3	1.5
22	3	5	8	4

Lampiran 7 - 2 : (Lanjutan)

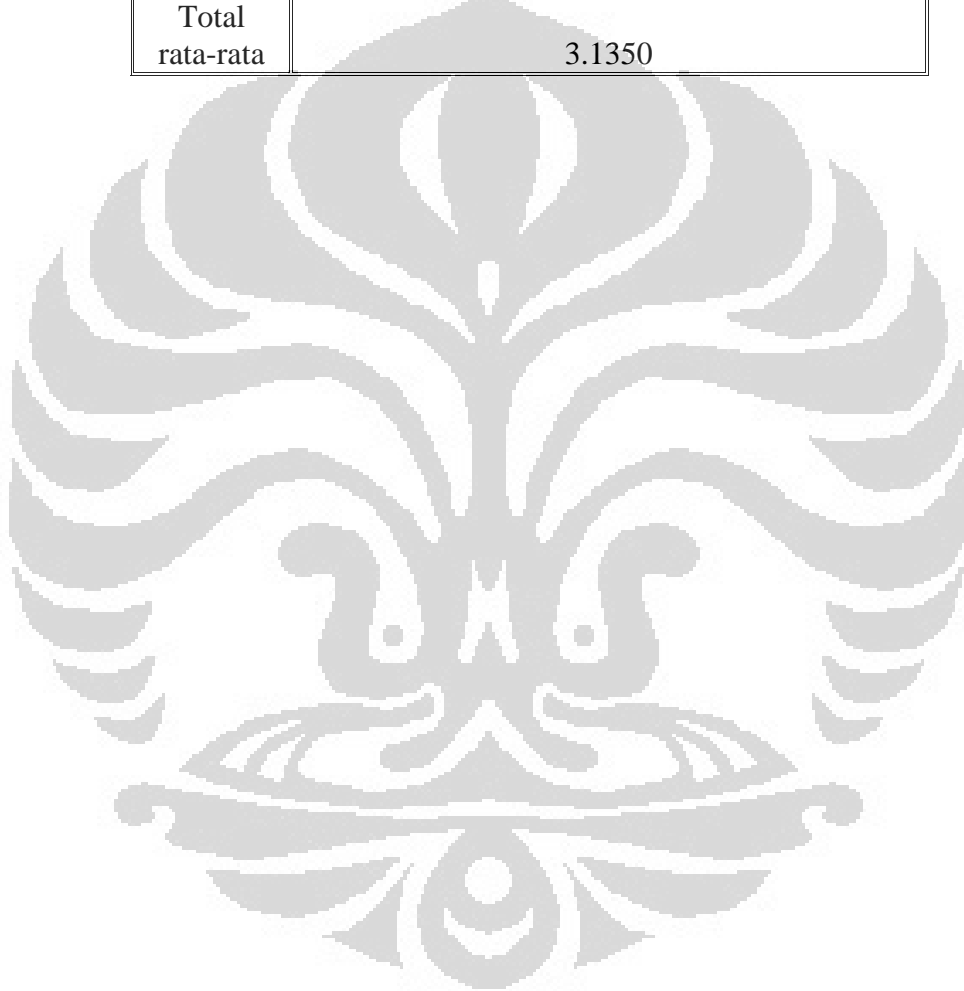
23	3	3	6	3
24	1	2	3	1.5
25	2	3	5	2.5
26	3	2	5	2.5
27	3	3	6	3
28	4	2	6	3
29	3	3	6	3
30	3	4	7	3.5
31	1	2	3	1.5
32	2	3	5	2.5
33	3	2	5	2.5
34	2	2	4	2
35	3	3	6	3
36	2	2	4	2
37	3	2	5	2.5
38	4	3	7	3.5
39	3	3	6	3
40	3	3	6	3
41	2	2	4	2
42	4	2	6	3
43	3	4	7	3.5
44	3	2	5	2.5
45	3	3	6	3
46	2	4	6	3
47	3	3	6	3
48	3	3	6	3
49	4	4	8	4
50	5	5	10	5
51	4	2	6	3
52	2	1	3	1.5
53	3	2	5	2.5
54	2	3	5	2.5
55	4	3	7	3.5
56	3	3	6	3
57	5	5	10	5
58	2	3	5	2.5
59	3	3	6	3

Lampiran 7 - 3 : (Lanjutan)

60	5	2	7	3.5
61	3	4	7	3.5
62	4	3	7	3.5
63	5	3	8	4
64	3	3	6	3
65	4	2	6	3
66	5	5	10	5
67	2	2	4	2
68	5	5	10	5
69	3	2	5	2.5
70	3	2	5	2.5
71	3	4	7	3.5
72	2	5	7	3.5
73	5	2	7	3.5
74	2	4	6	3
75	1	3	4	2
76	3	3	6	3
77	2	3	5	2.5
78	2	4	6	3
79	3	3	6	3
80	2	4	6	3
81	3	3	6	3
82	3	3	6	3
83	2	3	5	2.5
84	2	3	5	2.5
85	4	4	8	4
86	5	3	8	4
87	5	5	10	5
88	4	5	9	4.5
89	3	2	5	2.5
90	3	3	6	3
91	3	3	6	3
92	3	2	5	2.5
93	3	3	6	3
94	4	4	8	4
95	3	5	8	4
96	5	5	10	5

Lampiran 7 - 3 : (Lanjutan)

97	4	4	8	4
98	3	3	6	3
99	3	3	6	3
100	3	4	7	3.5
Total	312	315	623	163.3
Total dibagi 100	3.12	3.15	6.27	
Total rata-rata	3.1350			





**LAMPIRAN 8 DATA HASIL QUISSIONER PEGAWAI PT X**

Lampiran 8 - 1 : Data Hasil Quisioner Pegawai Pt X

HASIL KUISIONER DATA KARYAWAN PT.X

No.	NIK	Nama	L/P	USIA				Pendidikan				JABATAN			LAMA BEKERJA			
				20t hn	21- 30 thn	30- 40 thn	>40t hn	SMU/ SEDER AJAT	AKA DE MI	S1	Dan lain2	Staf	Super visor	Man ager	<1thn	1- 3thn	4- 7thn	>7t hn
1	96080	Vincensius Irwan, SE	L		1					1				1				1
2	97016	Otto Henrik Sinamo, SH	L	1						1				1		1		
3	02004	Hendri Mulyawan, ST	L		1					1			1				1	
4	96048	Ali Suroso	L	1				1				1						1
5	96064	Hadi Hapriyadi A.	L		1			1				1					1	
6	96075	Mulyato	L		1			1				1				1		
7	96060	Hendri Yudianto	L			1		1				1			1			
8	03005	Asep Priyanto, SE	L	1						1			1		1			
9	99004	Edwin	L		1				1			1				1		
10	99007	Dedi Mulyana	L		1				1			1					1	
11	05009	Rizal Adhitia, SE	L		1					1		1					1	
12	01003	Harry Tovan BK	L	1				1				1			1			
13	00009	Ahmad Maulani	L			1		1				1						1
14	97013	Adi Sucahyo	L		1			1				1					1	
15	00028	Agus Muslim	L		1				1			1			1			
16	01021	Rahmat Bahri	L	1							1	1			1			
17	02030	Ook Riswanto	L			1					1		1			1		
18	04007	Ilan Zaelani Ruslan	L		1						1	1					1	
19	03001	Ir. Satija Wijana	L		1					1				1				1
20	96011	Kairul Raharjo	L		1			1					1					1



Lampiran 8 - 2 : (Lampiran)

21	96022	Aditia Jaya	L		1	1			1			1		
22	96034	Suharmoyo	L	1					1	1			1	
23	96035	Sunarto	L			1			1	1				1
24	96040	Junani	L	1				1		1			1	
25	96043	Inassius Ponidi	L	1				1		1			1	
26	96045	Kadam	L		1				1	1				1
27	96049	Ahmad Daimumi Fi'li	L		1					1	1			1
28	96050	Rustiono	L			1	1			1				1
29	96058	Roni	L		1				1		1			1
30	96066	Bahrudin	L	1					1	1				1
31	96068	Achmad Fauzi	L			1		1		1			1	
32	96076	Budiman	L		1		1				1			1
33	96077	Eka Putranta	L		1				1	1			1	
34	96083	Agus Muslim	L		1					1	1			1
35	97007	Suryana	L			1			1	1				1
36	99002	Budi Purnomo	L		1			1		1			1	
37	00004	Bambang Riyanto	L	1							1		1	
38	00005	Budi Santoso	L			1	1				1			1
39	00006	Mohammad Syafei	L			1	1			1				1
40	00007	Riwan Hermawan	L		1				1	1			1	
41	00019	Karsono	L		1			1		1				1
42	00020	Nurhasan Sodri	L		1				1	1			1	
43	00021	Sunandar	L	1					1	1				1
44	00022	Sunarno	L			1			1	1	1			1
45	00023	Slamet	L			1				1	1			1
46	02003	Rosidin	L		1					1	1			1

Lampiran 8 - 3 : (Lampiran)

47	02014	Chrisdian S. Nurdianto	L	1			1		1					1	
48	02016	Yudi Irmawan	L			1	1			1					1
49	03014	Mujahidin	L		1				1	1				1	
50	04004	Dani Eryanto Suherman	L			1			1	1				1	
51	04005	Beni Ade Diana	L			1			1	1					1
52	04009	Insan Permana	L		1					1	1			1	
53	04012	Suherman	L		1				1		1				1
54	04019	Resa Sadikin	L		1				1	1				1	
55	04021	Roni Supratman	L			1			1	1				1	
56	04022	Muhammad Ramlan	L			1	1			1					1
57	96072	Radiyo	L		1				1		1			1	
58	96036	Suyono	L			1			1			1		1	
59	96059	Sugiono	L	1						1	1				1
60	96062	Marjuki	L	1					1			1		1	
61	96069	Sunaryo	L		1		1				1				1
62	96070	Cahyo Martanto	L		1				1		1			1	
63	96103	Munasir	L	1			1				1				1
64	96104	Sugito Nugroho	L	1					1		1			1	
65	97012	Daryanto	L	1					1		1				1
66	99006	Moh. Nurazis	L		1		1				1			1	
67	99008	Hari Suprpto	L	1					1		1				1
68	00001	Zaenal Arifin	L			1			1		1				1
69	00018	Ikrar Abdillah	L			1				1	1				1
70	03016	Budi Supriono	L		1				1		1			1	
71	03017	Suparyadi	L		1					1	1				1

Lampiran 8 - 4 : (Lampiran)

72	03021	Nanang Suryana	L		1			1			1			1		
73	03026	Sunarto	L				1		1		1					1
74	04027	Purwanto	L		1				1		1					1
1	96031	Winasri Efendi	P	1			1			1			1			
2	96041	Husnita	P				1		1		1				1	
3	96019	Ellily, SE	P		1				1			1			1	
4	97018	Dewi Gunarsa, SE	P		1				1			1				1
5	03020	Evi Wijaya, SE	P				1		1			1			1	
6	84007	Dewi Mulia Kurniawan	P		1				1	1			1			
7	00030	Inge Febriana, SE	P	1					1			1				1
8	05006	Suryani	P	1					1		1					1
9	84005	B. Novita Lili Lestari	P		1				1		1				1	
10	00029	Helen Lily Zoekifli, SE	P	1					1			1			1	
11	96014	Merry Martha K.	P			1		1				1				1
12	96020	Ralina Ginting, SE	P		1				1			1			1	
13	84002	Helvy	P	1					1			1			1	
14	00014	Saadiah	P			1			1			1				1
15	02020	Rusmega Silitonga	P		1				1			1			1	
16	05007	Olivia Lindawati, SKom	P	1					1			1			1	
17	97001	Fifi Wahjudi, SE	P			1			1			1				1
18	96006	Lenny Rosita	P		1				1			1			1	
19	96082	Irmala Dewi	P				1		1			1			1	
20	02032	Kusmala	P		1				1			1				1
21	96065	Desvalinda Firdawati	P				1	1				1			1	

Lampiran 8 - 5 : (Lampiran)

22	84003	Sri Marlana	P		1		1		1							1		
23	05008	Silvia	P	1			1		1			1						
24	00032	Renny Anggraini, SH	P		1			1				1		1				
25	84008	Meity Nadia Angraini	P		1		1		1							1		
26	00033	Nurhayati Hartono, ST	P	1				1				1				1		
Total				11	37	30	22	21	28	36	15	66	24	10	16	19	33	32



**LAMPIRAN 9 DATA KRITERIA DAMPAK RESIKO**

Lampiran 9 - 1 : Kriteria Dampak Resiko

Hasil Quisioner Kriteria Dampak Resiko

No	Struktur				ME			Plumbing				Elevator			Air Con			Estimator			Cleaning service					Security and Parking								
	S1	S2	S3	S4	ME1	ME2	ME3	P1	P2	P3	P4	E1	E2	E3	AC1	AC2	AC3	E11	E12	E13	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6			
1	4	2	2	2	3	5	5	5	3	4	5	3	5	3	3	5	4	4	5	2	2	3	4	5	5	2	3	4	3	3	3	3	4	
2	4	2	2	2	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	2	2	4	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	4	
3	4	2	5	3	3	5	5	4	4	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	
4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	5	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	2	5	
5	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	1	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	
6	3	2	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4		
7	3	2	2	3	3	5	5	4	4	3	5	5	5	3	3	5	4	4	4	4	1	3	5	5	5	2	3	5	3	3	3	3	4	
8	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	5	3	4	2	3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	2	4	3	4	4	3	3	5	
9	3	2	3	3	3	1	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	
10	4	2	1	4	4	4	4	3	2	4	4	4	5	3	3	5	4	5	3	2	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	
11	5	2	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	2	2	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	3	
12	4	2	3	4	4	1	4	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	4	3	3	3	
13	5	2	2	2	3	4	4	5	4	4	5	3	5	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	
14	4	2	1	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	3	5	5	3	4	
15	5	5	3	2	4	3	4	4	5	4	5	3	5	4	3	5	4	3	2	2	2	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	4	
16	4	4	1	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	2	4	4	5	4	4	3	3	2	4	5	5	3	4	4	5	2	4	3	3	
17	4	2	4	4	4	4	3	5	4	2	3	4	3	3	5	4	5	3	3	3	5	4	5	3	3	3	2	3	4	3	5	4	4	
18	4	2	1	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	2	2	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	
19	5	4	4	1	4	5	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	1	3	4	3	4	4	2	3	4	4	
20	5	2	1	4	5	3	5	5	4	3	5	3	4	5	3	2	5	4	3	2	5	4	4	4	4	2	4	4	2	2	3	5	4	
21	5	2	4	1	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	4	2	5	2	2	5	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	5	5
22	4	2	5	1	2	4	5	4	5	3	3	3	4	3	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
23	4	5	4	5	2	3	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4
24	4	5	3	3	3	3	4	5	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	
25	5	3	4	4	3	4	3	4	5	3	3	3	4	5	5	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4	4
26	4	3	4	4	3	4	5	5	5	3	5	3	4	2	3	3	4	3	4	2	2	4	4	3	2	4	4	4	5	4	3	4	4	
27	4	3	5	4	2	3	5	4	5	5	5	3	4	3	4	5	5	4	5	2	2	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	5
28	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	5	5	5	5
29	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
30	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	5	4	5	3	3	3	4	4	3	2	4	5	4	3	3	3	4	5	
31	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	3	3	4	3	5	5	4	2	5	3	3	3	5	3	5	3	5
32	4	2	3	3	4	4	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
33	3	2	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4
34	3	4	3	2	3	5	4	4	3	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	3	2	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4
35	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	3	3	5	4	3	4	4	2	5	4	3	4	3
36	3	4	3	3	5	2	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
37	5	2	3	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	1	3	5	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3
38	5	2	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	3	3	5	4	2	4	4	4	4	2	5	3	4	4	4

Lampiran 9 - 2 : (Lampiran)

39	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	3	2	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	
40	5	3	4	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	3	3	3	4	4	3	3	3	5	3	4	4	3	4
41	5	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	3	5	3	5	4	4	2	5	4	4
42	5	2	3	3	3	2	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	3	3	3	3	5	3	3	4	3	2	5	4	3
43	4	2	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	5
44	4	4	3	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	2	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3
45	4	4	3	3	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	3	3	5	4	2	2	3	3	4	4	3	3	4	5	4	5	3	3	4
46	5	2	4	3	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	2	3	5	4	4	3	5	4	3	4	4	3
47	5	2	3	5	3	5	5	4	5	2	5	5	3	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	3	5
48	5	3	3	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	5	3	3	4	5	5	2	4	4	3	3	4	4	4	5	4	2	5	4	4
49	4	2	4	4	5	2	5	4	5	4	5	5	5	3	3	4	4	4	5	2	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	5
50	3	2	1	2	4	2	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	2	3	4	5	4	4	3	5	3	2	4	4	5
Total	207	138	152	160	179	193	220	218	207	186	219	5	213	193	174	210	219	225	205	172	164	152	192	214	195	164	183	214	180	166	202	176	200
1	0	0	8	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	28	8	7	4	4	0	0	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	9	9	20	20	20	7	2	4	8	19	4	4	7	17	50	8	5	1	13	16	14	31	14	8	18	12	20	4	28	17	12	28	11
4	25	10	10	17	19	23	26	24	21	20	23	23	23	17	16	24	24	22	13	13	11	8	30	20	19	17	27	28	27	17	24	19	38
5	16	3	8	3	7	14	24	22	19	9	23	23	20	14	4	16	24	27	22	10	10	2	6	22	13	6	3	18	2	5	14	4	13
total	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

## KRITERIA DAMPAK

BOBOT	0.078467	0.1358	0.281389	0.558955	1	
Variabel Resiko	Tidak Penting	Kecil	Sedang	Buruk	Sangat Buruk	Bobot Total
	1	2	3	4	5	
AC2	0	0	1	22	27	39.578
AC1	0	0	5	21	24	37.145
ME3	0	0	2	26	22	37.096
P3	0	0	4	23	23	36.982
ME4	0	0	4	24	22	36.540
CS2	0	0	8	20	22	35.430
P4	0	0	7	23	20	34.826
SP1	0	0	4	28	18	34.776
E3	0	0	8	24	18	33.666
ME5	0	2	8	21	19	33.261
AC3	0	2	13	13	22	33.196
S1	0	0	9	25	16	32.506
SP4	0	0	12	24	14	30.792
SP6	0	0	11	28	11	29.746
ME2	2	4	7	23	14	29.526
CS3	0	0	18	19	13	28.685
E1	0	2	17	17	14	28.557
CS1	0	0	14	30	6	26.708
P2	0	1	22	17	10	25.829
P1	0	2	19	20	9	25.797
ME1	0	4	20	19	7	23.791
CS5	0	0	20	27	3	23.720
ES1	0	11	16	13	10	23.262
SP2	0	1	20	27	2	22.855
SP5	0	1	26	19	4	22.072
ES2	2	13	14	11	10	22.010
SP3	0	11	17	17	5	20.780
S4	3	7	20	17	3	19.316
S3	6	8	20	10	6	18.775
CS4	0	15	12	17	3	17.916
E2	0	0	16	16	4	17.446
ES3	1	8	31	8	2	16.360
S2	0	28	9	10	3	14.924





**LAMPIRAN 10 DATA KRITERIA DAMPAK FREKUENSI**

Lampiran 10 - 1 : Kriteria Dampak Frekuensi

Hasil Quisioner Kriteria Frekuensi

No.	Siklus 1				Siklus 2					Siklus 3				Siklus 4			
	S1	S2	S3	S4	ME1	ME2	ME3	ME4	ME5	P1	P2	P3	P4	E1	E2	E3	AC1
1	2	5	4	3	2	3	1	1	2	3	1	2	1	3	1	2	1
2	2	2	4	2	3	3	1	2	2	4	2	3	4	5	3	2	1
3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	3	1	4	4	3	2	2	1
4	2	5	2	1	2	4	2	1	2	3	1	4	2	5	3	3	2
5	1	2	4	1	3	4	2	1	2	4	2	2	4	4	3	2	2
6	1	5	3	4	1	3	2	1	2	4	3	3	3	2	2	2	4
7	2	2	3	3	3	1	3	2	1	2	2	4	5	3	3	2	1
8	2	2	1	2	2	4	2	1	1	3	2	5	1	3	3	3	2
9	2	3	1	4	2	4	3	1	1	3	3	4	3	5	3	1	2
10	2	2	2	2	1	3	2	2	1	3	1	3	3	4	1	1	3
11	2	1	1	3	1	2	2	1	2	2	3	2	5	3	1	2	3
12	2	5	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	5	4	1	1	3
13	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	1	2	5	3	3	3
14	2	1	4	4	2	2	2	3	2	2	3	3	5	4	1	2	4
15	2	1	4	5	3	5	3	1	2	4	3	2	1	3	1	3	3
16	2	1	2	3	2	2	2	1	1	2	4	1	3	4	1	4	4
17	2	2	4	2	4	4	3	3	2	2	4	2	2	4	1	1	3
18	2	2	3	3	2	5	1	2	2	4	3	2	3	4	1	1	2
19	2	1	3	2	5	5	3	3	1	3	4	5	5	3	1	3	1
20	5	5	3	2	3	5	3	2	2	4	4	3	1	2	1	2	4
21	2	1	4	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	5	1	3	4
22	2	2	4	4	5	4	3	2	2	4	2	2	3	5	1	2	4
23	2	2	4	2	2	4	2	3	2	4	4	2	3	4	3	2	3
24	2	1	1	5	2	4	2	2	1	4	2	3	1	4	3	3	3
25	1	3	1	3	2	3	2	3	1	4	3	5	4	3	3	2	2
26	1	5	1	4	2	3	3	2	1	4	2	3	1	2	3	3	3
27	2	1	4	3	2	3	2	2	2	5	3	1	3	2	1	4	1
28	2	1	1	5	4	3	4	2	1	3	3	3	3	3	3	1	1
29	2	2	1	3	2	5	1	1	1	3	3	1	1	2	1	1	3
30	1	2	4	2	1	1	3	1	1	4	4	3	2	3	1	3	1
31	2	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	3	2	1	3
32	2	3	4	3	4	1	2	3	2	3	3	1	3	3	3	2	2
33	3	3	5	4	2	2	4	1	2	2	1	5	4	3	3	4	2
34	2	2	5	3	3	1	3	1	2	4	1	3	3	1	3	1	3
35	2	3	2	3	2	3	1	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2
36	2	2	2	4	2	3	3	1	1	4	3	2	2	3	2	2	2
37	2	3	2	4	2	1	2	2	1	3	4	2	2	3	2	2	2
38	2	2	5	3	3	4	3	1	2	3	4	3	4	1	3	4	4
39	1	3	1	1	3	3	1	1	1	3	4	1	4	4	1	2	2
40	2	4	1	1	4	5	2	3	1	3	4	3	3	4	2	4	3
41	2	4	1	3	3	5	1	3	3	3	2	2	4	1	2	3	1
42	2	3	1	1	2	5	2	3	1	3	3	3	3	4	2	2	3
43	2	3	3	2	3	4	1	2	1	3	2	4	4	4	3	3	3
44	2	3	2	2	2	4	1	3	1	2	5	2	4	4	3	1	2
45	2	4	2	1	1	5	1	2	1	2	5	1	4	3	3	3	3
46	1	4	4	3	2	2	2	2	2	3	5	3	3	4	2	2	2
47	1	2	3	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	2	4
48	2	2	2	4	2	2	2	3	2	1	1	2	3	4	2	1	2
49	1	3	3	1	2	3	1	3	2	3	1	3	5	3	3	3	1
50	2	4	3	5	5	5	1	1	3	4	1	2	3	3	3	1	1

Lampiran 10 - 2 : (Lampiran)

**KRITERIA FREKUENSI**

Bobot	0.07846	0.1358	0.2813	0.5589	1	
Variabel Resiko	Tdk Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Sering	Selalu	Bobot Total
	1	2	3	4	5	
CS4	2	5	16	17	10	24.83802
ES3	3	6	14	17	10	24.48968
ME2	6	7	14	13	10	22.62526
E1	3	5	18	18	6	22.03798
SP2	0	7	23	19	1	19.0396
P4	7	7	19	11	6	18.99242
SP3	7	8	13	19	3	18.91162
SP5	5	13	12	16	4	18.4757
P1	1	11	21	16	1	17.42196
SP4	9	12	12	12	5	17.41814
S2	9	17	12	5	7	16.18484
S4	9	10	18	9	4	16.15764
S3	13	10	11	13	3	15.73798
P2	11	12	14	10	3	15.01986
AC2	13	11	12	12	2	14.59618
P3	8	17	16	5	4	14.23158
CS5	13	10	18	7	2	13.35368
ME1	7	25	11	4	3	12.27412
CS1	12	11	19	8	0	12.25122
AC1	11	15	16	8	0	11.87206
E3	12	20	13	5	0	10.10892
SP6	11	20	15	4	0	10.03416
CS3	13	14	21	2	0	9.94628
ES1	10	21	16	3	0	9.8139
ME3	12	22	14	2	0	8.98512
E2	17	12	21	0	0	8.87072
CS2	11	21	18	0	0	8.77826
SP1	13	21	16	0	0	8.37258
AC3	12	29	6	3	0	8.24422
ME4	19	18	13	0	0	7.59204
S1	9	38	2	0	1	7.42914
ES2	25	21	4	0	0	5.9385
ME5	22	26	2	0	0	5.81952



**LAMPIRAN 11 KRITERIA TINGKAT RESIKO**

Lampiran 11 - 1 : Kriteria Tingkat Resiko

HASIL ANALISA TINGKAT RESIKO

NO	S1	S1	S2	S2	S3	S3	S4	S4	S5	S5	S6	S6
1	4	2	S	2	5	S	2	4	S	2	3	M
2	4	2	S	2	2	L	2	4	S	2	2	S
3	4	2	S	2	2	L	5	3	H	3	3	S
4	4	2	S	2	5	S	2	2	L	4	1	S
5	4	1	S	2	2	L	2	4	S	4	1	S
6	3	1	S	2	5	S	2	3	M	5	4	H
7	3	2	M	2	2	L	2	3	M	3	3	S
8	4	2	S	3	2	M	3	1	M	3	2	M
9	3	2	M	2	3	L	3	1	M	3	4	S
10	4	2	S	2	2	L	1	2	L	4	2	S
11	5	2	H	2	1	L	2	1	L	3	3	S
12	4	2	S	2	5	S	3	1	M	4	1	S
13	5	3	H	2	3	M	2	3	M	2	3	M
14	4	2	S	2	1	L	1	4	M	3	4	S
15	5	2	H	5	1	S	3	4	S	2	5	S
16	4	2	S	4	1	S	1	2	L	3	3	S
17	4	2	S	2	2	L	4	4	H	4	2	S
18	4	2	S	2	2	L	1	3	L	3	3	S
19	5	2	H	4	1	S	4	3	H	1	2	L
20	5	5	H	2	5	S	1	3	L	4	2	S
21	5	2	H	2	1	L	4	4	H	1	3	L
22	4	2	S	2	2	L	5	4	H	1	4	M
23	4	2	S	5	2	H	4	4	H	5	2	H
24	4	2	S	5	1	S	3	1	M	3	5	H
25	5	1	S	3	5	H	4	1	S	4	3	H
26	4	1	S	3	5	H	4	1	S	4	4	H
27	4	2	S	3	1	M	5	4	H	4	3	H
28	4	2	S	3	1	M	3	1	M	3	5	H
29	3	2	M	3	2	M	5	1	S	4	3	H
30	4	1	S	4	2	S	3	4	S	4	2	S
31	4	2	S	3	3	S	3	2	M	4	3	H
32	4	2	S	2	3	M	3	4	S	3	3	S
33	3	3	S	2	3	M	5	5	H	3	4	S
34	3	2	M	4	2	S	3	5	H	2	3	M
35	3	2	M	4	3	H	3	2	M	4	3	H
36	3	2	M	4	2	S	3	2	M	3	4	S
37	5	2	H	2	3	M	3	2	M	3	4	S
38	5	2	H	2	2	L	4	5	H	3	3	S
39	5	1	S	4	3	H	3	1	M	4	1	S
40	5	2	H	3	4	S	4	1	S	3	1	M
41	5	2	H	4	4	H	3	1	M	4	3	H
42	5	2	H	2	3	S	3	1	M	3	1	M
43	4	2	S	2	3	S	5	3	H	3	2	M
44	4	2	S	4	3	H	3	2	M	2	2	L
45	4	2	S	4	4	H	3	2	M	3	1	M
46	5	1	S	2	4	S	4	4	H	3	3	S
47	5	1	S	2	2	L	3	3	S	5	1	S
48	5	2	H	3	2	M	3	2	M	4	4	H
49	4	1	S	2	3	S	4	3	H	4	1	S
50	3	2	M	2	4	S	1	3	L	2	5	S

BOBOT Resiko

1	H	12			8			13			12
0.47204	S	31			19			11			26
0.21845	M	7			9			19			9
0.10197	L	0			14			7			3
	Bobot Total	28.1623			20.36236646			23.05679063			26.54491268

Lampiran 11 - 2 : (Lampiran)

NO	ME1	ME1		ME2	ME2		ME3	ME3		ME4	ME4		ME5	ME5	
1	3	2	M	5	3	H	5	1	S	5	1	S	3	2	M
2	3	3	S	3	3	S	5	1	S	5	2	H	3	2	M
3	3	2	M	5	3	H	5	2	H	4	1	S	4	2	S
4	4	2	S	4	4	H	4	2	S	4	1	S	4	2	S
5	4	3	H	3	4	S	4	2	S	4	1	S	4	2	S
6	4	1	S	4	3	H	4	2	S	4	1	S	3	2	M
7	3	3	S	5	2	H	5	3	H	4	2	S	4	1	S
8	3	2	M	4	4	H	5	2	H	4	1	S	4	1	S
9	3	2	M	1	4	M	5	3	H	5	1	S	4	1	S
10	4	1	S	4	3	H	4	2	S	3	2	M	2	1	L
11	4	1	S	4	2	S	4	2	S	4	1	S	2	2	L
12	4	1	S	1	2	L	4	2	S	4	2	S	3	2	M
13	3	3	S	4	3	H	4	3	H	5	2	H	4	2	S
14	3	2	M	4	3	H	4	2	S	4	3	H	5	2	H
15	4	3	H	3	5	M	4	3	H	4	1	S	5	2	H
16	4	2	S	4	2	S	4	2	S	4	1	S	5	1	S
17	4	4	H	4	4	H	3	3	S	5	3	H	4	2	S
18	4	2	S	4	5	H	4	1	S	5	2	H	4	2	S
19	4	5	H	5	5	H	4	3	H	5	3	H	5	1	S
20	5	3	H	3	5	H	5	3	H	5	2	H	4	2	S
21	4	2	S	4	3	H	4	2	S	4	3	S	5	2	H
22	2	5	S	4	3	H	5	3	H	4	2	S	5	2	H
23	2	2	L	3	3	S	5	2	H	4	3	H	3	2	M
24	3	2	M	3	4	S	4	2	S	5	2	H	3	1	M
25	3	2	M	4	3	H	3	2	M	4	3	H	5	1	S
26	3	2	M	4	3	H	5	3	H	5	2	H	5	1	S
27	2	2	L	3	3	S	5	2	H	4	2	S	5	2	H
28	4	4	H	5	3	H	4	4	H	3	2	M	3	1	M
29	4	2	S	4	5	H	4	1	S	4	1	S	4	1	S
30	4	1	S	5	2	H	4	3	H	3	1	M	4	1	S
31	3	2	M	4	1	S	4	3	H	5	2	H	5	2	H
32	4	4	H	4	1	S	4	2	S	5	3	H	3	2	M
33	5	2	H	4	2	S	4	4	H	4	1	S	5	2	H
34	3	3	S	5	1	S	4	3	H	3	1	M	4	2	S
35	4	2	S	5	3	H	4	1	S	4	2	S	4	1	S
36	5	2	H	2	3	M	4	3	H	5	1	S	4	1	S
37	5	2	H	4	3	H	5	2	H	5	2	H	5	1	S
38	5	3	H	5	4	H	5	3	H	5	1	S	5	2	H
39	3	3	S	4	3	H	4	1	S	5	1	S	5	1	S
40	3	4	S	5	5	H	5	2	H	4	3	H	5	1	S
41	3	3	S	5	5	H	5	1	S	5	3	H	4	3	H
42	3	2	M	2	5	H	5	2	S	5	3	H	4	1	S
43	4	3	H	4	4	H	5	1	S	5	2	H	4	1	S
44	2	2	L	5	4	H	5	1	S	5	3	H	5	1	S
45	3	1	M	5	5	H	5	1	S	4	2	S	4	1	S
46	5	2	H	4	3	H	4	2	S	5	2	H	5	2	H
47	3	1	M	5	4	H	5	2	H	4	1	S	5	1	S
48	3	2	M	4	2	S	4	2	S	5	3	H	4	2	S
49	5	2	H	2	3	M	5	1	S	4	3	H	5	2	H
50	4	5	H	2	5	S	5	1	S	4	1	S	4	3	H

BOBOT Resiko

1	H	15			32			22			22			12
0.47204	S	19			13			27			24			28
0.21845	M	13			4			1			4			8
0.10197	L	3			1			0			0			2
	Bobot Total	27.11447146			39.11224384			34.96341328			34.20266247			27.16855888

Lampiran 11 - 3 : (Lampiran)

NO	P1	P1		P2	P2		P3	P3		P4	P4	
1	4	2	H	3	3	S	5	2	H	5	1	S
2	3	4	H	5	2	H	5	3	H	5	4	H
3	4	3	H	3	1	M	5	4	H	5	4	H
4	4	3	H	4	1	S	4	4	H	4	2	S
5	4	4	H	3	2	M	4	2	S	5	4	H
6	4	4	H	4	3	H	4	3	H	3	3	S
7	3	2	M	3	2	M	5	4	H	5	5	H
8	4	3	H	3	2	M	5	5	H	4	1	S
9	4	3	H	3	3	S	5	4	H	5	3	H
10	4	3	H	3	1	M	4	3	H	5	3	H
11	4	2	S	4	3	H	4	2	S	5	5	H
12	4	2	S	3	1	M	4	2	S	5	5	H
13	4	3	H	5	1	H	5	1	S	5	2	H
14	4	2	H	5	3	H	5	3	H	5	5	H
15	4	4	H	4	3	H	5	2	H	5	3	H
16	3	2	H	5	2	H	5	1	S	5	3	H
17	2	2	H	4	3	H	3	2	M	4	2	S
18	4	4	H	4	3	H	4	2	S	4	3	H
19	3	3	S	4	3	H	4	5	H	4	5	H
20	3	4	S	4	4	H	5	3	H	4	3	H
21	3	2	M	4	3	H	4	2	S	4	3	H
22	3	4	S	4	2	S	3	2	M	4	3	H
23	3	4	S	3	4	H	4	2	S	4	3	H
24	3	4	S	4	2	S	3	3	S	4	1	S
25	3	4	S	4	3	H	3	5	H	4	4	H
26	3	4	S	4	2	S	5	3	H	4	1	S
27	5	5	H	5	3	H	5	1	S	4	3	H
28	3	3	S	4	3	H	5	3	H	4	3	H
29	5	3	H	3	3	M	4	1	S	4	1	S
30	5	4	H	4	4	H	5	3	H	5	2	H
31	5	3	H	4	2	S	5	3	H	4	1	S
32	3	3	S	5	3	H	5	1	S	4	3	H
33	5	2	H	3	3	S	5	5	H	4	4	H
34	5	4	H	5	2	H	5	3	H	4	3	H
35	5	2	H	5	2	H	4	2	S	4	2	S
36	5	4	H	5	3	H	4	2	S	3	2	M
37	4	3	H	5	4	H	4	2	S	4	2	S
38	4	3	H	4	4	H	5	3	H	5	4	H
39	4	3	H	4	4	H	4	1	S	3	4	S
40	4	3	H	5	4	H	5	3	H	5	3	H
41	3	3	S	4	2	S	4	2	S	3	4	S
42	4	3	H	3	3	S	4	3	H	3	3	S
43	5	3	H	4	2	S	4	4	H	5	4	H
44	3	2	M	4	5	H	4	2	S	4	4	H
45	3	2	M	4	5	H	4	1	S	3	4	S
46	3	3	H	4	5	H	4	3	H	4	3	H
47	2	4	H	4	2	S	5	3	S	3	1	M
48	3	1	S	4	1	S	4	2	H	5	3	H
49	4	3	H	4	1	S	5	3	H	5	5	H
50	3	4	S	4	1	S	4	2	S	5	3	H

BOBOT Resiko

1	H	32		28		27		33
0.47204	S	14		15		21		15
0.21845	M	4		7		2		2
0.10197	L	0		0		0		0
	Bobot Total	39.48230644		36.60969805		37.34965166		40.51743805

Lampiran 11 - 4 : (Lampiran)

NO	E1	E1		E2	E2		E3	E3	
1	3	3	S	3	1	M	5	2	H
2	5	5	H	3	3	S	3	2	M
3	3	3	S	4	2	S	5	2	H
4	5	5	H	4	3	H	5	3	H
5	4	4	H	4	3	H	5	2	H
6	5	2	H	4	2	S	5	2	H
7	3	3	S	3	3	S	5	2	H
8	4	3	H	3	3	S	5	3	H
9	4	5	H	3	3	S	5	1	S
10	3	4	S	3	1	M	5	1	S
11	4	3	H	5	1	S	5	2	H
12	3	4	S	3	1	M	4	1	S
13	3	5	H	3	3	S	4	3	H
14	3	4	S	5	1	S	4	2	S
15	4	3	H	4	1	S	3	3	S
16	2	4	S	4	1	S	4	4	H
17	3	4	S	3	1	M	3	1	M
18	4	4	S	4	1	S	4	1	S
19	3	3	S	3	1	M	4	3	H
20	5	2	H	3	1	M	4	2	S
21	3	5	H	3	1	M	4	3	H
22	3	5	H	3	1	M	4	2	S
23	3	4	S	4	3	H	4	2	S
24	5	4	H	4	3	H	5	3	H
25	5	3	H	5	3	H	4	2	S
26	2	2	L	3	3	S	3	3	S
27	5	2	H	3	1	M	4	4	H
28	3	3	S	3	3	S	4	1	S
29	3	2	M	3	1	M	5	1	S
30	3	3	S	3	1	M	5	3	H
31	3	3	S	4	2	S	5	1	S
32	5	3	H	5	3	H	5	2	H
33	5	3	H	3	3	S	5	4	H
34	5	1	S	3	3	S	5	1	S
35	4	4	H	3	2	M	4	2	S
36	4	3	H	4	2	S	4	2	S
37	4	3	H	4	2	S	4	2	S
38	4	1	S	3	3	S	4	4	H
39	4	4	H	4	1	S	4	2	S
40	4	4	H	3	2	M	4	4	H
41	4	1	S	4	2	S	4	3	H
42	4	4	H	3	2	M	4	2	S
43	4	4	H	3	3	S	3	3	S
44	4	4	H	3	3	S	4	1	S
45	5	3	H	3	3	S	3	3	S
46	4	4	H	3	2	M	3	2	M
47	5	4	H	4	2	S	4	2	S
48	5	4	H	3	2	M	3	1	M
49	3	3	H	3	3	S	4	3	H
50	5	3	H	4	3	H	5	1	S

BOBOT Resiko

1	H	31			7			21
0.47204	S	17			27			25
0.21845	M	1			16			4
0.10197	L	1			0			0
	Bobot Total	39.34503025			23.24019328			33.67469808



Lampiran 11 - 5 : (Lampiran)

NO	AC1	AC1		AC2	AC2		AC3	AC3	
1	4	1	S	4	1	S	5	1	S
2	5	1	S	4	2	S	5	2	H
3	5	1	S	5	1	S	5	2	H
4	5	2	H	4	3	H	5	1	S
5	5	2	H	5	2	H	5	4	H
6	5	4	H	5	3	H	5	2	H
7	4	1	S	4	1	S	4	2	S
8	4	2	S	5	1	S	5	2	H
9	4	2	S	4	4	H	5	2	H
10	4	3	H	5	3	H	3	2	M
11	3	3	S	5	3	H	5	3	H
12	4	3	H	4	5	H	3	2	M
13	4	3	H	4	3	H	4	3	H
14	4	4	H	4	1	S	4	3	H
15	5	3	H	4	4	H	3	2	M
16	5	4	H	4	1	S	4	3	S
17	5	3	H	4	3	H	3	4	S
18	3	2	M	4	4	H	4	2	S
19	3	1	M	4	2	S	3	2	M
20	5	4	H	4	4	H	3	2	M
21	4	4	H	4	4	H	5	1	S
22	4	4	H	5	2	H	3	1	M
23	4	3	H	4	4	H	3	1	M
24	4	3	H	5	2	H	4	1	S
25	5	2	H	5	2	H	3	1	S
26	4	3	H	3	4	S	3	2	M
27	5	1	S	5	3	H	4	2	S
28	5	1	S	5	3	H	4	2	S
29	5	3	H	5	5	H	3	2	M
30	5	1	S	4	4	H	5	1	S
31	5	3	H	4	2	S	3	3	S
32	5	2	H	5	2	H	3	4	S
33	4	2	S	5	4	H	4	1	S
34	4	3	H	5	2	H	4	2	S
35	3	2	M	5	1	S	4	2	S
36	4	2	S	5	4	H	4	2	S
37	3	2	M	5	2	H	4	2	S
38	5	4	H	4	1	S	5	2	H
39	5	2	H	5	4	H	5	2	H
40	5	3	H	5	4	H	5	1	S
41	5	1	S	5	2	H	5	1	S
42	5	3	H	5	3	H	5	1	S
43	5	3	H	5	1	S	2	2	L
44	4	2	S	5	1	S	5	2	H
45	5	3	H	4	3	H	2	2	S
46	5	2	H	5	1	S	5	2	H
47	4	4	H	5	3	H	5	2	H
48	4	2	S	5	3	H	5	3	H
49	4	1	S	4	1	S	5	2	H
50	4	1	S	4	1	S	5	2	H

BOBOT Resiko

1	H	29		33		17
0.47204	S	17		17		23
0.21845	M	4		0		9
0.10197	L	0		0		1
	Bobot Total	37.89841		41.02460525		29.92485987

Lampiran 11 - 6 : (Lampiran)

NO	ES1	ES1		ES2	ES2		ES3	ES3	
1	2	2	L	2	1	L	3	3	S
2	2	1	L	2	1	L	4	2	S
3	2	3	M	2	1	L	3	3	S
4	3	2	M	5	1	S	3	3	S
5	3	3	S	1	1	L	3	4	S
6	3	2	M	2	2	L	4	3	H
7	4	3	H	1	1	L	3	5	H
8	4	3	H	5	2	H	3	5	H
9	5	3	H	3	1	M	3	5	H
10	2	2	L	4	1	S	4	5	H
11	5	3	H	2	1	L	2	4	S
12	3	2	M	3	1	M	3	5	H
13	3	4	S	2	2	L	3	3	S
14	3	3	S	3	1	M	3	3	M
15	2	3	S	2	1	L	2	5	S
16	4	3	H	3	2	M	2	2	L
17	3	3	S	3	1	M	5	3	H
18	3	2	M	2	1	L	2	4	S
19	4	1	S	5	1	S	3	3	S
20	2	2	L	5	2	H	4	4	H
21	2	2	L	2	2	L	3	3	S
22	4	2	S	5	1	S	3	4	S
23	4	3	H	3	1	M	3	3	S
24	4	2	S	2	3	M	3	3	S
25	5	2	H	3	2	M	3	5	H
26	4	2	S	2	2	M	2	4	S
27	5	3	H	2	2	M	2	4	S
28	5	2	H	4	2	S	4	1	S
29	5	3	H	4	3	H	4	3	H
30	3	2	M	3	2	M	3	4	S
31	3	1	M	4	1	S	3	4	S
32	5	2	H	5	2	H	5	5	H
33	5	3	H	3	2	M	3	4	S
34	3	2	M	5	2	H	3	3	S
35	3	2	M	4	1	S	3	2	M
36	3	1	M	4	2	S	3	2	M
37	5	2	H	4	2	S	1	3	L
38	3	1	M	5	2	H	3	4	M
39	3	2	M	5	2	H	2	5	S
40	3	3	S	3	1	M	3	4	S
41	5	1	S	5	3	H	3	4	S
42	4	1	S	3	2	M	3	2	M
43	4	3	H	4	1	S	4	4	H
44	2	4	S	4	3	H	3	1	M
45	2	4	S	3	1	M	3	4	S
46	4	1	S	4	1	S	2	5	S
47	4	1	S	3	1	S	3	4	H
48	2	2	L	4	1	S	4	1	S
49	2	2	L	3	2	M	3	2	M
50	4	1		2	2	L	3	4	S

BOBOT Resiko

1	H	14		9		13
0.47204	S	16		13		28
0.21845	M	12		16		7
0.10197	L	7		12		2
	Bobot Total	24.88780465		19.85537084		27.95010688

Lampiran 11 - 7 : (Lampiran)

NO	CS1	CS1		CS2	CS2		CS3	CS3		CS4	CS4		CS5	CS5	
1	4	2	S	5	2	H	5	1	S	4	3	H	3	2	M
2	5	3	H	4	1	S	5	1	S	4	3	H	3	1	M
3	5	1	S	5	1	S	5	2	H	4	2	S	4	2	S
4	4	3	H	3	2	M	4	1	S	2	2	L	3	2	M
5	4	1	S	4	2	S	4	2	S	4	3	H	4	1	S
6	3	1	M	3	2	M	4	1	S	4	3	H	4	1	S
7	5	3	H	5	1	S	5	3	H	2	3	M	3	2	M
8	4	1	S	4	1	S	5	3	H	2	4	S	4	4	H
9	3	2	M	5	3	H	5	2	H	5	2	H	3	3	S
10	4	3	H	5	3	H	3	1	M	3	3	S	3	3	S
11	4	4	H	3	3	M	5	3	H	5	4	H	4	1	S
12	4	3	H	3	2	M	3	3	S	5	3	H	3	1	M
13	4	3	H	3	3	S	4	2	S	5	5	H	4	4	H
14	4	1	S	5	3	H	4	1	S	3	3	S	3	3	S
15	4	2	H	5	3	H	5	1	S	3	3	S	5	1	S
16	4	3	H	5	2	H	5	3	H	3	3	S	4	1	S
17	4	4	H	5	3	H	3	3	H	2	4	S	3	5	H
18	5	2	H	5	2	H	5	2	H	5	2	H	4	5	H
19	4	4	H	4	3	H	3	3	S	4	3	H	3	3	S
20	4	1	S	4	3	H	4	2	S	2	4	S	4	3	H
21	3	1	M	4	1	S	4	1	S	4	4	H	3	1	M
22	4	1	S	4	1	S	3	1	M	4	5	H	3	2	M
23	5	3	H	4	3	H	4	2	D	2	5	S	4	1	S
24	4	3	H	4	3	H	3	2	M	4	5	H	4	2	S
25	4	3	H	4	3	H	4	3	H	3	1	M	4	3	H
26	4	3	H	4	3	H	3	3	S	2	4	S	4	4	H
27	4	1	S	4	1	S	3	1	M	2	1	L	4	3	H
28	4	3	H	4	2	S	5	2	H	4	4	H	4	3	H
29	5	2	H	5	2	H	3	1	M	4	4	H	3	3	S
30	4	2	S	4	3	H	3	1	M	2	5	S	4	3	H
31	5	1	S	5	2	H	4	3	H	2	4	S	5	3	H
32	3	3	S	5	2	H	3	1	M	4	3	H	4	4	H
33	4	1	S	5	2	H	4	3	H	3	3	S	4	3	H
34	4	4	H	5	3	H	3	3	S	2	4	S	4	1	S
35	3	3	S	5	1	S	4	3	H	3	4	S	4	1	S
36	4	2	S	4	3	H	4	2	S	4	3	H	4	2	S
37	3	4	S	5	2	H	3	3	S	2	5	S	3	4	S
38	3	3	S	5	1	S	4	3	H	2	4	S	4	3	H
39	3	2	M	4	2	S	3	2	M	5	4	H	4	3	H
40	4	3	H	4	2	S	3	3	M	3	5	H	3	3	S
41	4	4	H	3	2	M	5	4	H	3	4	S	5	2	H
42	3	4	S	3	2	M	5	3	H	3	4	S	3	4	S
43	4	1	S	4	2	S	3	2	M	4	4	H	4	3	H
44	3	3	S	4	3	H	4	3	H	2	5	S	3	3	S
45	4	4	H	4	2	S	3	3	S	3	5	H	4	4	H
46	3	3	S	5	1	S	4	2	S	4	3	H	3	3	S
47	3	3	S	5	2	H	4	3	H	4	3	H	3	2	M
48	3	2	M	3	1	M	4	4	H	4	4	H	4	2	S
49	4	2	S	5	2	H	3	3	M	3	5	H	4	1	S
50	4	2	S	5	3	H	4	2	S	4	2	S	3	1	S

BOBOT Resiko

1	H	22		26		19		25		18
0.47204	S	23		17		19		21		24
0.21845	M	5		7		11		2		8
0.10197	L	0		0		0		2		0
	Bobot Total	33.94907887		35.55376925		30.37164846		35.55359766		31.07647047

Lampiran 11 - 8 : (Lampiran)

NO	SP1	SP1		SP2	SP2		SP3	SP3		SP4	SP4		SP5	SP5		SP6	SP6	
1	4	2	S	3	4	S	3	4	S	3	2	M	3	4	S	4	1	S
2	4	1	S	3	4	S	4	4	H	3	2	M	3	3	S	4	1	S
3	5	2	H	4	4	H	3	2	M	3	1	M	3	3	S	4	3	H
4	4	1	S	3	3	S	2	3	S	4	1	S	4	4	H	5	3	H
5	4	2	S	4	2	S	3	1	M	3	2	M	3	3	S	4	2	S
6	4	1	S	3	3	S	3	1	M	4	1	S	4	2	S	4	2	S
7	5	1	S	3	3	S	3	1	M	3	3	S	4	4	H	4	1	S
8	5	2	H	4	4	H	4	1	S	3	2	M	3	3	S	5	2	H
9	4	2	S	4	3	H	3	2	M	3	1	M	3	2	M	3	2	M
10	3	2	M	4	4	H	3	3	S	4	5	H	4	2	S	3	3	S
11	4	2	S	4	4	H	5	2	H	4	3	H	4	2	S	3	2	M
12	3	3	S	4	3	H	4	3	H	4	5	H	3	4	S	3	1	M
13	4	2	S	4	3	H	3	1	S	4	1	S	3	5	H	4	2	S
14	4	3	H	4	5	H	3	3	S	5	1	S	3	4	S	4	3	H
15	4	3	H	5	3	H	4	3	H	5	5	H	4	5	H	4	2	S
16	4	2	S	5	3	H	2	4	S	4	3	H	3	3	S	3	3	S
17	3	3	S	4	3	H	3	3	S	5	4	H	4	4	H	4	3	H
18	5	2	H	4	3	H	4	1	S	4	5	H	4	2	S	4	3	H
19	4	2	S	4	3	H	2	2	L	3	4	S	4	2	S	4	4	H
20	4	3	H	2	3	M	2	2	L	5	4	H	5	1	S	4	4	H
21	4	3	H	3	3	H	2	3	M	4	3	H	5	3	H	5	3	H
22	4	3	H	4	2	S	4	3	H	4	4	H	4	2	S	4	2	S
23	4	3	H	4	3	H	5	2	H	4	3	H	3	3	S	4	1	S
24	3	2	M	4	4	H	3	3	S	4	3	H	3	3	S	3	3	S
25	5	3	H	3	3	S	4	4	H	5	4	H	4	4	H	4	1	S
26	4	2	S	4	4	H	5	4	H	4	2	S	3	5	H	4	2	S
27	5	3	H	3	4	S	4	5	H	3	2	M	4	2	S	5	2	H
28	5	3	H	3	4	S	3	4	S	5	1	S	5	4	H	5	2	H
29	5	3	H	3	3	M	4	5	H	4	2	S	4	2	S	4	1	S
30	5	3	H	4	3	H	3	2	M	3	4	S	4	4	H	5	1	S
31	5	3	H	3	4	S	5	4	H	5	4	H	3	3	S	5	1	S
32	5	3	H	4	3	H	4	4	H	4	3	H	5	4	H	4	3	H
33	4	2	S	3	3	S	3	1	M	4	4	H	4	1	S	4	2	S
34	5	3	H	4	4	H	4	5	H	5	4	H	3	2	M	4	2	S
35	4	2	S	4	4	H	2	4	S	5	3	H	4	4	H	3	4	S
36	4	2	S	3	4	S	4	4	H	4	4	H	3	5	H	4	3	H
37	4	2	S	3	2	M	4	4	H	3	4	S	4	3	H	3	4	S
38	4	2	S	4	2	S	2	4	S	5	5	H	3	4	S	4	1	S
39	4	1	S	4	2	S	4	2	S	3	1	M	3	4	S	4	2	S
40	5	1	S	3	4	M	4	4	H	4	3	H	3	4	S	4	3	H
41	4	2	S	4	4	H	2	4	S	5	1	S	4	1	S	4	2	S
42	4	1	S	3	4	S	2	4	S	5	2	H	4	1	S	3	1	M
43	5	1	S	3	3	S	3	4	S	4	3	H	3	4	S	5	2	H
44	4	1	S	3	3	S	4	3	H	4	2	S	4	4	H	3	3	M
45	5	1	S	4	4	H	5	4	H	5	4	H	4	2	S	4	2	S
46	5	1	S	4	4	H	3	3	S	4	2	S	4	1	S	3	3	S
47	4	1	S	3	3	M	3	4	S	4	3	H	4	2	S	5	2	H
48	5	2	H	4	2	S	2	4	S	5	3	H	4	3	H	4	2	S
49	4	1	S	4	2	S	4	3	H	4	2	S	3	2	M	5	2	H
50	5	2	H	3	3	M	2	4	S	4	2	S	4	3	H	5	3	H

BOBOT Resiko

1	H	19		24		19		26		17		18
0.47204	S	29		20		21		16		30		27
0.21845	M	2		6		8		8		3		5
0.10197	L	0		0		2		0		0		0
	Bobot Total	33.12593649		34.75142406		30.86430966		35.30018565		31.81642409		31.83722128

**HASIL ANALISA RANKING TINGKAT RESIKO**

NO	BOBOT	0.10197	0.218452	0.472036	1	BOBOT TOTAL
	VARIABLE RESIKO	LOW	MEDIUM	SIGNIFICANT	HIGH	
1	AC2	0	0	17	33	41.025
2	P4	0	2	15	33	40.517
3	P1	0	4	14	32	39.482
4	E1	1	1	17	31	39.345
5	ME2	1	4	13	32	39.112
6	AC1	0	4	17	29	37.898
7	P3	0	2	21	27	37.350
8	P2	0	7	15	28	36.610
9	CS2	0	7	17	26	35.554
10	CS4	2	2	21	25	35.554
11	SP4	0	8	16	26	35.300
12	ME3	0	1	27	22	34.963
13	SP2	0	6	20	24	34.751
14	ME4	0	4	24	22	34.203
15	CS1	0	5	23	22	33.949
16	E3	0	4	25	21	33.675
17	SP1	0	2	29	19	33.126
18	SP6	0	5	27	18	31.837
19	SP5	0	3	30	17	31.816
20	CS5	0	8	24	18	31.076
21	SP3	2	8	21	19	30.864
22	CS3	0	11	19	19	30.372
23	AC3	1	9	23	17	29.925
24	S1	0	7	31	12	28.162
25	ES3	2	7	28	13	27.950
26	ME5	2	8	28	12	27.169
27	ME1	3	13	19	15	27.114
28	S4	3	9	26	12	26.545
29	ES1	7	12	16	14	24.888
30	E2	0	16	27	7	23.240
31	S3	7	19	11	13	23.057
32	S2	14	9	19	8	20.362
33	ES2	12	16	13	9	19.855



**LAMPIRAN 12 HASIL UJI VALIDITAS &  
HASIL UJI STATISTIK DESKRIPTIF**

## Hasil Uji Validitas

### KEPUASAN PELANGGAN

#### Correlations

			kualitas	harga	kecepatan	total
Spearman's rho	kualitas	Correlation Coefficient	1.000	.502(**)	.276	.825(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.052	.000
		N	50	50	50	50
	harga	Correlation Coefficient	.502(**)	1.000	.164	.683(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.255	.000
		N	50	50	50	50
	kecepatan	Correlation Coefficient	.276	.164	1.000	.666(**)
		Sig. (2-tailed)	.052	.255	.	.000
		N	50	50	50	50
	total	Correlation Coefficient	.825(**)	.683(**)	.666(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	50	50	50	50

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

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	50	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	3

**KEPUASAN KARYAWAN**

**Correlations**

			gaji & tunjangan	lingkungan	fasilitas	kesempatan	pembagian	penghargaan	total
Spearman's rho	gaji & tunjangan	Correlation Coefficient	1.000	.530(**)	.453(**)	.322(**)	.435(**)	.222(*)	.708(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.001	.000	.026	.000
		N	100	100	100	100	100	100	100
	lingkungan	Correlation Coefficient	.530(**)	1.000	.593(**)	.259(**)	.460(**)	.271(**)	.685(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.009	.000	.006	.000
		N	100	100	100	100	100	100	100
	fasilitas	Correlation Coefficient	.453(**)	.593(**)	1.000	.322(**)	.456(**)	.173	.685(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.001	.000	.086	.000
		N	100	100	100	100	100	100	100
	kesempatan	Correlation Coefficient	.322(**)	.259(**)	.322(**)	1.000	.590(**)	.301(**)	.679(**)
		Sig. (2-tailed)	.001	.009	.001	.	.000	.002	.000
		N	100	100	100	100	100	100	100
	pembagian	Correlation Coefficient	.435(**)	.460(**)	.456(**)	.590(**)	1.000	.505(**)	.813(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	100	100	100	100	100	100	100
	penghargaan	Correlation Coefficient	.222(*)	.271(**)	.173	.301(**)	.505(**)	1.000	.598(**)
		Sig. (2-tailed)	.026	.006	.086	.002	.000	.	.000
		N	100	100	100	100	100	100	100
	total	Correlation Coefficient	.708(**)	.685(**)	.685(**)	.679(**)	.813(**)	.598(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	100	100	100	100	100	100	100

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

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	100	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.



Lampiran 12 - 3 : (Lampiran)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	6

**PEMBERDAYAAN KARYAWAN**

**Correlations**

			gaji & tunjangan	lingkungan	total
Spearman's rho	gaji & tunjangan	Correlation Coefficient	1.000	.549(**)	.859(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
		N	100	100	100
	lingkungan	Correlation Coefficient	.549(**)	1.000	.882(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
		N	100	100	100
	total	Correlation Coefficient	.859(**)	.882(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
		N	100	100	100

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

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	100	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	2

## Hasil Uji Statistik Deskriptif

### KEPUASAN PELANGGAN

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
kualitas	50	1.00	5.00	3.2800	1.01096
harga	50	1.00	5.00	3.2400	.79693
kecepatan	50	1.00	5.00	3.2800	.85809
total	50	3.00	15.00	9.8000	2.23150
rata-rata	50	1.00	5.00	3.2668	.74333
Valid N (listwise)	50				

### KEPUASAN KARYAWAN

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
gaji & tunjangan	100	1.00	5.00	3.2800	1.00584
lingkungan	100	1.00	5.00	3.2100	.79512
fasilitas	100	1.00	5.00	3.2800	.85375
kesempatan	100	2.00	5.00	3.3100	.95023
pembagian	100	1.00	5.00	3.1500	1.02863
penghargaan	100	1.00	5.00	3.1200	.99778
total	100	10.00	28.00	19.3500	3.98577
rata-rata	100	1.67	4.67	3.2248	.66386
Valid N (listwise)	100				

### PEMBERDAYAAN KARYAWAN

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
gaji & tunjangan	100	1.00	5.00	3.1200	1.01782
lingkungan	100	1.00	5.00	3.1500	1.04809
total	100	2.00	10.00	6.2700	1.84695
rata-rata	100	1.00	5.00	3.1350	.92347
Valid N (listwise)	100				