

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **4.1 Pengumpulan Data**

Pada sub bab ini berisikan data-data perusahaan yang diperoleh dari PT Thursina Mediana Utama. Pengumpulan data yang dilakukan pada PT Thursina Mediana Utama ada dua jenis yaitu: Pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer yaitu data-data yang diperoleh pada saat melakukan observasi dan wawancara. Data sekunder yaitu data yang telah ada pada PT Thursina Mediana Utama, data-data primer yang ada seperti sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, data finansial, data pelanggan dan data karyawan.

##### **4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

PT Thursina Mediana Utama adalah salah satu perusahaan yang bergerak di industri jasa yaitu: Penerbitan dan percetakan di Bandung . Thursina Mediana Utama didirikan Pada tahun 1999 sebagai salah satu unit bisnis strategis dengan awal pendirian masih berbentuk CV. Tahun 2000-2009 banyak memperoleh kepercayaan dari klien, mitra kerja, *supplier*, dan distributor di kawasan Jawa Barat dan sekitarnya. Tahun 2010 sampai dengan sekarang terjadi peningkatan sumber daya manusia dan sarana pendukung seperti gedung dan mesin-mesin cetak.

Adapun bidang usaha pada perusahaan ini lebih produktif pada kegiatan percetakan, misalnya mengerjakan produksi pemesanan buku pelajaran dari naskah pemerintah dalam tingkat PAUD, SD, SMP, dan SMA serta cetakan komersial seperti : kalender, brosur, kartu nama, dan lainnya. Konsumen terlebih dahulu memesan dan memberikan naskah kemudian, diproduksi sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

PT Thursina Mediana Utama dibangun diatas tanah seluas 86.724 M2 dengan luas bangunan seluruhnya 52.846 M2 yang terdiri dari bangunan ruang kantor, lantai produksi, gudang bahan baku, gudang bahan jadi, ruangan pemasaran, ruangan penerbitan dan fasilitas lainnya seperti masjid, koperasi, kantin, taman, tempat parkir kendaraan. Berikut merupakan biodata dari PT Thursina Mediana Utama:

Nama : PT Thursina Mediana Utama  
Alamat : Jalan Soekarno-Hatta No.825, Gedebage, Bandung  
Bidang usaha : Jasa Percetakan dan Penerbitan  
Telp : (022) 7801801

Berikut ini dokumentasi PT Thursina Mediana Utama dari tampak depan, yang mana ditunjukkan pada Gambar 4.1



Gambar 4. 1 PT Thursina Mediana Utama

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi merupakan target dalam mencapai suatu jtujuan besar perusahaan. Sedangkan misi merupakan gambaran yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mewujudkan visi agar mencapai tujuan.

##### ❖ Visi PT Thursina Mediana Utama:

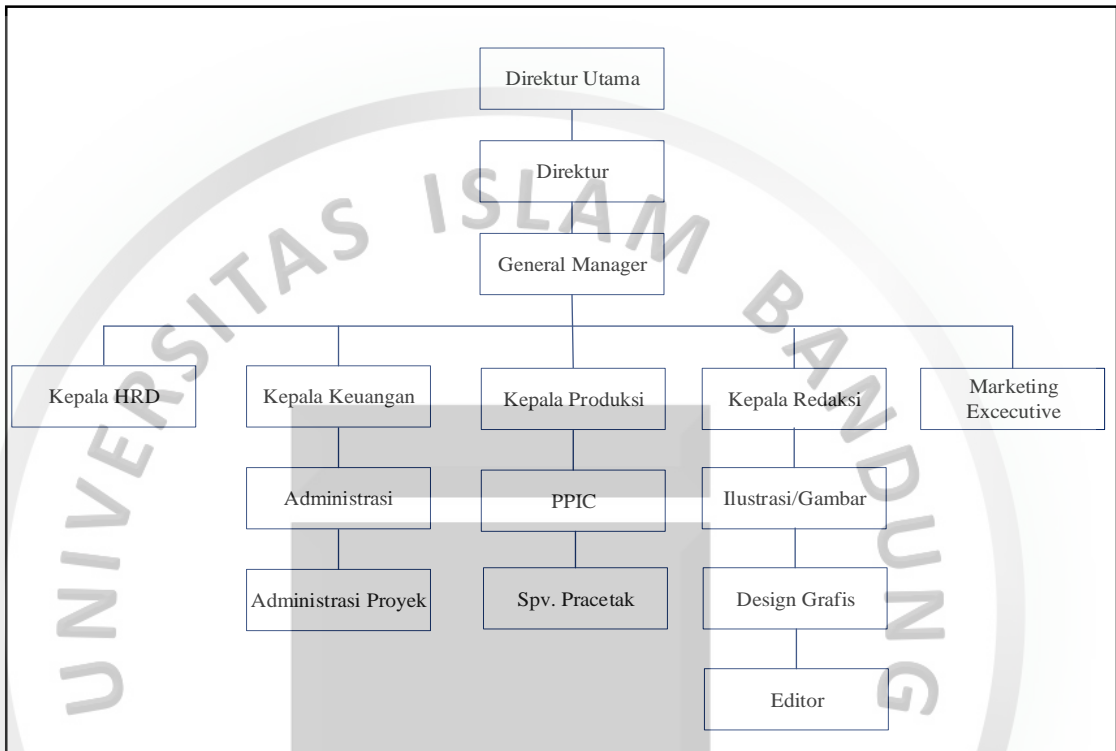
Menjadikan perusahaan percetakan dan penerbitan profesional dibidangnya, yang amanah, berkualitas dan menghasilkan karya terbaik yang sekaligus terus berperan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan sejahtera demi mencapai kepuasan dan kepercayaan klien atau konsumen.

##### ❖ Misi PT Thursina Mediana Utama:

- Memenuhi tuntutan pasar serta senantiasa meningkatkan mutu, pelayanan, kualitas, dan tepat waktu;
- Memberikan hasil terbaik kepada pelanggan, karyawan, masyarakat, dan lingkungan sekitar;
- bagi kami Kepuasan pelanggan adalah mitra kerja dan kami akan selalu memberikan yang terbaik untuk pelanggan;
- Mengikuti perkembangan teknologi, perusahaan akan selalu meningkatkan kemampuan perusahaan baik secara teknik percetakan maupun manajemen perusahaan dengan cara mengikuti perkembangan teknologi terkini pada bidang percetakan dan standardisasi manajemen ISO 9001:2008.

### 4.1.3 Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah pemberian wewenang kepada setiap bagian yang berada di perusahaan, yang terusun dan terhubung antar tiap bagian pada posisi yang ada di suatu organisasi dalam menjalankan tugas atau kegiatan operasional dalam mencapai tujuan yang diharapkan dan diinginkan. Berikut ini adalah struktur organisasi di PT Thursina Mediana Utama dapat dilihat pada Gambar 4.2.

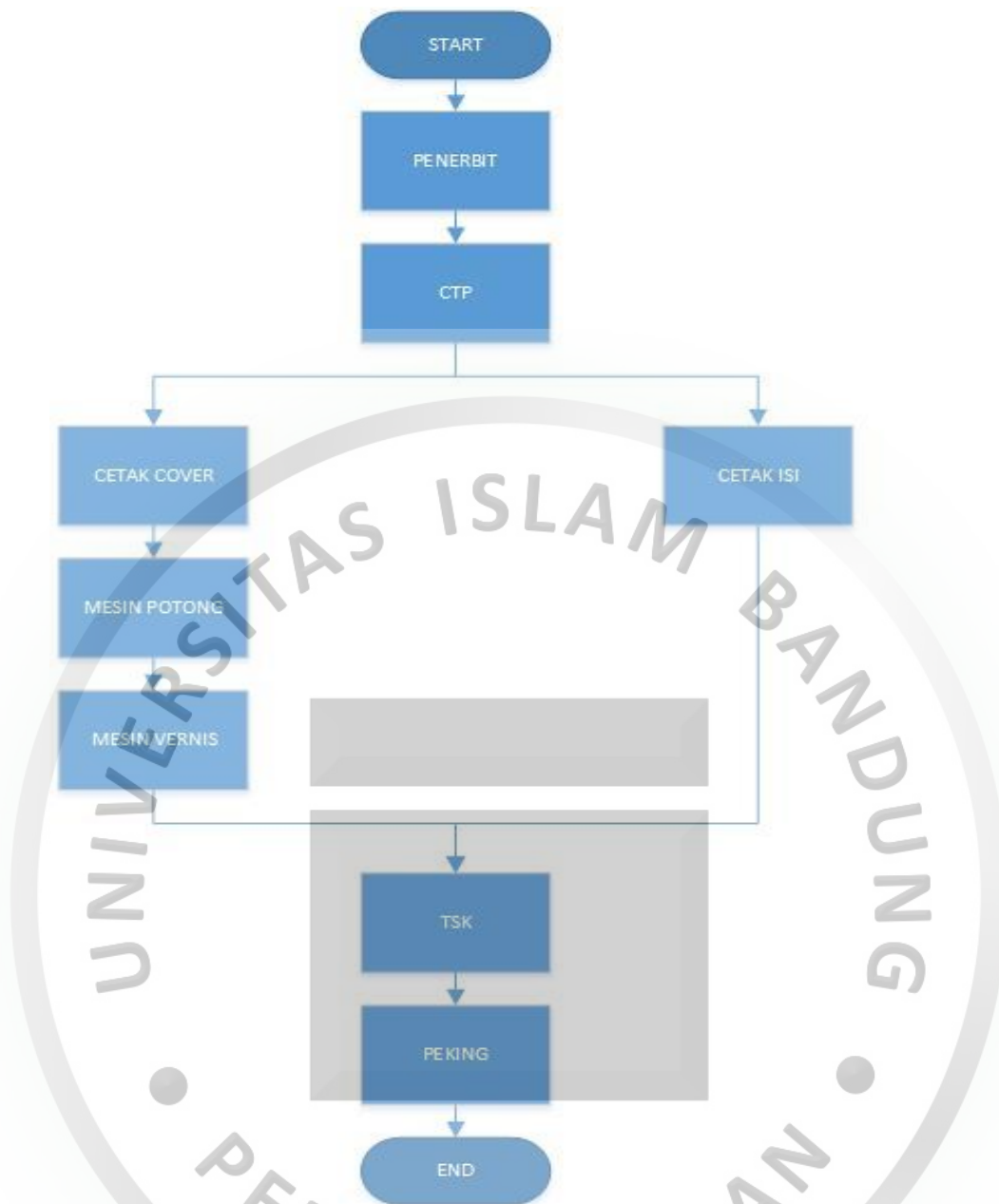


Gambar 4. 2 Struktur Organisasi  
Sumber : PT Thursina Mediana Utama (2018)

### 4.1.4 Proses Produksi Buku

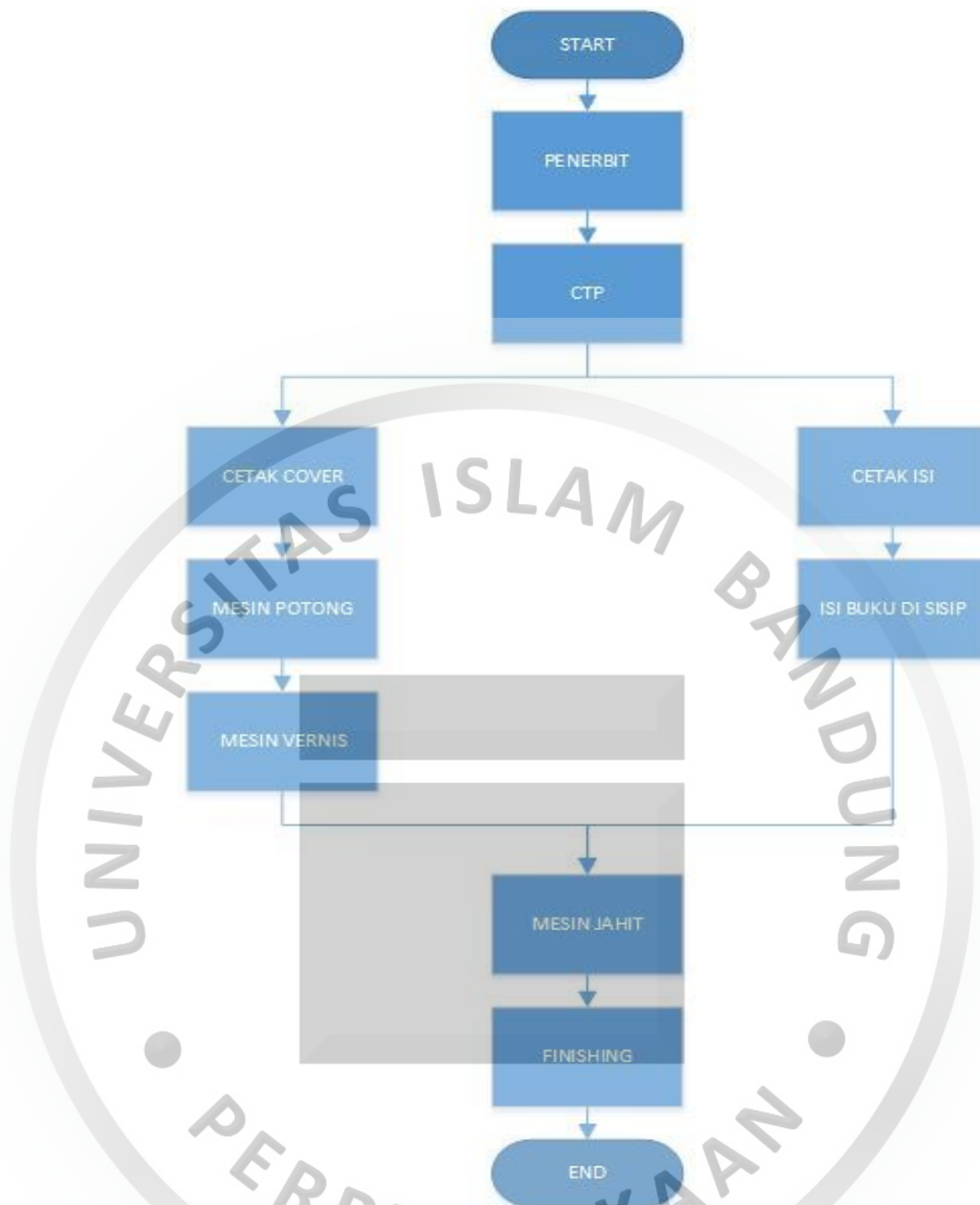
Pada proses produksi pembuatan buku ada dua cara yaitu: dengan cara dijahit dan diblok lem. Berikut ini adalah proses pembuatan buku dengan cara di blok lem dan di jahit pada PT Thursina Mediana Utama dan digambarkan menggunakan *flowchart*. Hasil buku pada PT Thursina Mediana Utama dan proses pembuatan buku yang digambarkan melalui *flowchart* ditunjukkan pada Gambar 4.3 sampai dengan Gambar 4.5.





Gambar 4. 3 Proses pembuatan Buku dengan Cara Blok Lem

- Proses pembuatan buku dengan cara diblok lem. Dimulai dari pembuatan plat maka lat di stasiun CTP (*Computer to Plat*). Plat akan dikirim ke mesin cetak isi buku dan mesin cetak *cover* buku. Setelah *cover* beres dicetak, *cover* akan dimasukkan ke mesin *vernish*, mesin *vernish* ini bertujuan agar *cover* mengkilat. Jika pembuatan *cover* dan isi buku telah selesai, maka akan digabungkan pada mesin TSK (*Three Knife Trimmer*). Mesin TSK (*Three Knife Trimmer*) ini adalah mesin yang menyatukan isi dan cover dengan cara diblok lem.



Gambar 4. 4 *Flowchart* Proses pembuatan Buku dengan Cara Jahit

- Proses pembuatan buku dengan cara dijahit. dimulai dari pembuatan plat di stasiun CTP (*Computer to plat*). plat akan dikirim ke mesin cetak isi buku dan cetak *cover* buku. Setelah *cover* dicetak maka, *cover* akan dimasukkan ke mesin *varnish*. Jika pembuatan *cover* dan isi buku telah selesai, maka akan digabungkan di stasiun CIC. Stasiun CIC ini bertugas untuk melengkapi isi buku dan cover. Setelah buku selesai dilengkapi di stasiun CIC, buku akan jahit di mesin jahit.

#### 4.1.5 Utilitas dan Lingkungan Perusahaan.

Utilitas merupakan salah satu kebutuhan yang penting bagi perusahaan, karena utilitas adalah sarana penunjang perusahaan agar dapat melakukan aktivitas-aktivitas produksi. Utilitas yang ada pada PT. Thursina Mediana utama yaitu:

- Listrik

Listrik berasal dari Perusahaan Listrik (PLN) adalah sumber penerangan, sumber energi untuk menjalankan kerja mesin, sumber menjalankan komputer dan alat lainnya yang membutuhkan energi listrik.

- Air

Sumber air pada perusahaan PT. Thursina Mediana Utama ini bersumber dari PDAM atau sumur-sumur bor yang digunakan perusahaan. Air sebagai kebutuhan utama manusia untuk kebersihan dan untuk membersihkan peralatan dan fasilitas lainnya.

- Sistem Pengolahan Limbah

Pengolahan limbah sangatlah penting karena limbah yang di hasilkan dalam proses produksi dapat menimbulkan pencemaran lingkungan yang akan berakibat terhadap kesehatan pekerja maupun warga yang berada di lingkungan pabrik tersebut. Pengolahan limbah kering itu sendiri akan di jual untuk di olah kembali. Sedangkan untuk limbah cair akan di salurkan ke tempat khusus pembuang.

#### 4.1.6 Fasilitas Pada Lingkungan Perusahaan

Berikut merupakan fasilitas yang terdapat pada lingkungan PT. Thursina Mediana Utama Pikiran Rakyat:

- Telepon dan internet

Telepon dan Internet merupakan sarana komunikasi yang digunakan pada perusahaan PT. Thursina Mediana Utama. Telepon dan Internet digunakan untuk Kebutuhan komunikasi diperlukan untuk antar departemen dan divisi yang terkait dalam perusahaan. Konsumen atau pelanggan dapat melakukan komunikasi kepada perusahaan perihal pesanan atau order.

- Komputer

Komputer yang digunakan pada PT. Thursina Mediana Utama dengan jenis *processor* Pentium, dual core sampai core i3. Komputer digunakan sebagai penunjang karyawan atau pegawai dalam melakukan tugas-tugasnya.

- **Alat Angkut Bahan Baku atau Produk Jadi (*forklift*)**  
Digunakan sebagai alat angkut atau mobil pengangkut untuk bahan atau material yang memiliki dua garpu yang bias digunakan untuk mengangkat pallet. Biasanya barang diletakkan diatas pallet kemudian barang/material dipindahkan atau diangkat.
- **Mobil Box (Mobil Distribusi)**  
Mobil box atau mobil distribusi ini sebagai alat transportasi untuk membantu mengangkut barang/produk/material yang berasal dari rantai produksi yang berbeda. Mobil box juga digunakan sebagai mobil distribusi untuk produk/barang jadi untuk selanjutnya dipasarkan dan diedarkan kepada pelanggan atau konsumen.
- **Mobil Operasional**  
Mobil Pick up digunakan untuk mendukung kegiatan operasi di pabrik, pemeliharaan, keamanan, dll. Ijin pemakaian sesuai aturan-aturan departemen pemegang.
- **Lantai Produksi**  
Lantai produksi berhubungan dengan *layout* atau denah produksi yang berlangsung pada departemen produksi. Keberlangsungan aktivitas produksi ini terjadi pada lantai produksi dan bagaimana letak mesin yang menjadi alat produksi.
- **Area Parkir**  
Area parkir merupakan tempat menyimpan motor atau mobil karyawan dan juga ada tempat parkir khusus mobil box/mobil perusahaan.
- **Musholah**  
Musholah digunakan sebagai tempat ibadah dan sholat untuk umat muslim di perusahaan.

#### **4.2 Visi, Misi Perusahaan**

Pada langkah awal proses pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Score Card* (BSC) sangat ditentukan oleh visi, misi dari sebuah perusahaan tersebut. Maka terlebih dahulu perlu dilakukan studi evaluasi visi dan misi. Visi disini dapat diartikan sebagai gambaran atau kondisi yang diwujudkan oleh suatu perusahaan dimasa mendatang, sedangkan misi diartikan sebagai rumusan atau susunan yang harus dilakukan dan diselesaikan.

Dalam tahapan mengevaluasi visi dan misi dari perusahaan, dilakukan untuk mengetahui apakah visi dan misi perusahaan akan dilakukan perubahan atau akan dipertahankan sesuai dengan analisis strategi yang digunakan.

Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan diwujudkan yang belum pernah dialami sebelumnya. Seorang *leader* yang memiliki visi adalah *leader* yang memiliki kemampuan untuk berpikir melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang belum pernah ada, dan kemampuan untuk mencapai suatu kondisi yang belum pernah dialami sebelumnya.

Misi adalah jalan pikiran (*the chosen mark*) suatu organisasi untuk menyediakan produk atau jasa bagi *customer*-nya. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi menjalani kehidupan di dunia yang tidak berpeta (*uncharting world*), oleh karena itu kemampuan organisasi untuk membuat peta yang secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan *customers*nya

Adapun visi dan misi yang dimiliki oleh PT Thursina mediana utama adalah sebagai berikut :

❖ **Visi PT Thursina Mediana Utama:**

Menjadikan perusahaan percetakan dan penerbitan profesional dibidangnya, yang amanah, berkualitas nasional dan menghasilkan karya-karya inovatif dan terbaik yang sekaligus terus berperan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan sejahtera demi mencapai kepuasan dan kepercayaan klien atau konsumen.

❖ **Misi PT Thursina Mediana Utama:**

- Memenuhi tuntutan pasar serta senantiasa meningkatkan mutu, pelayanan, kualitas, dan tepat waktu;
- Memberikan hasil terbaik kepada pelanggan, karyawan, masyarakat, dan lingkungannya;
- Kepuasan pelanggan;
- Mengikuti perkembangan teknologi;

❖ **Strategi PT Thursina Mediana Utama**

Strategi yang digunakan PT Thursina Mediana yaitu menetapkan harga murah dan kualitas terbaik dan proses cepat. Hal ini digunakan oleh PT Thursina



Mediana Untuk menghadapi persaingan antara PT Thursina Mediana utama dengan perusahaan percetakan lainnya

#### **4.2.1 Penerjemah Visi, Misi Perusahaan Kedalam Sasaran Strategi**

Penerjemah visi, misi dan tujuan perusahaan dalam sasaran strategi bermaksud agar sasaran strategi perusahaan dapat tercapai dan memiliki keterkaitan yang saling mempengaruhi.

##### ❖ Penerjemah Visi Perusahaan

Visi merupakan cita-cita atau sebuah nilai inti yang ada pada organisasi, perusahaan, atau instansi. Visi adalah sebuah tujuan dan gambaran mengenai masa depan yang ingin dicapai oleh para pendiri. Visi PT. Thursinan median utama yaitu berlandaskan iman dan taqwa PT. Thursinan median utama Menjadikan perusahaan percetakan dan penerbitan profesional dibidangnya, yang amanah, berkualitas nasional dan menghasilkan karya-karya inovatif dan terbaik yang sekaligus terus berperan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan sejahtera demi mencapai kepuasan dan kepercayaan klien atau konsumen. Kita juga berharap PT. Thursinan median utama dapat berkembang lagi menjadi lebih besar lagi agar dapat menyerap tenaga kerja lebih banyak lagi sehingga angka pengangguran di Indonesia menjadi berkurang.

##### ❖ Penerjemah Misi Perusahaan

Misi merupakan penjabaran dari sebuah visi atau tahapan yang harus dilalui untuk mencapai visi tersebut. Jika visi di tulis dalam satu kalimat saja, maka misi dijabarkan dalam beberapa poin yang mudah di pahami dan mudah untuk di pahami. PT. Thursinan Median Utama mempunyai misi yaitu sebagai berikut :

- Memenuhi tuntutan pasar serta senantiasa meningkatkan mutu, pelayanan, kualitas, dan tepat waktu.  
PT. Thursinan Median Utama tentunya ingin tetap memenangkan persaingan di dunia industri percetakan dengan cara memenuhi tuntutan pasar dengan kualitas, mutu dan pelayanan yang baik serta menyelesaikannya dengan tepat waktu. sehingga apa yang di butuhkan oleh pelanggan selalu tersedia di PT. Thursinan Median Utama dan pelanggan selalu puas dengan produk yang telah di belinya.
- Memberikan hasil terbaik kepada pelanggan, karyawan, masyarakat, dan lingkungannya.

PT. Thursinan Median Utama selalu ingin memberikan produk yang terbaik dengan harga minim kepada pelanggan, dan selalu ingin membuat pelanggan merasa puas akan produk yang dibelinya. PT. Thursinan Median Utama juga memberikan pelayanan terbaik terhadap karyawan agar karyawan selalu semangat dan giat dalam bekerja. Memberikan pelayanan kepada masyarakat dan memberikan pelayanan terhadap lingkungan dengan cara merawat lingkungan tidak merusaknya atau memcemarinya.

- Kepuasan pelanggan

Bagi PT. Thursinan Median Utama pelanggan adalah mitra kerja dan kami akan selalu memberikan yang terbaik untuk pelanggan;

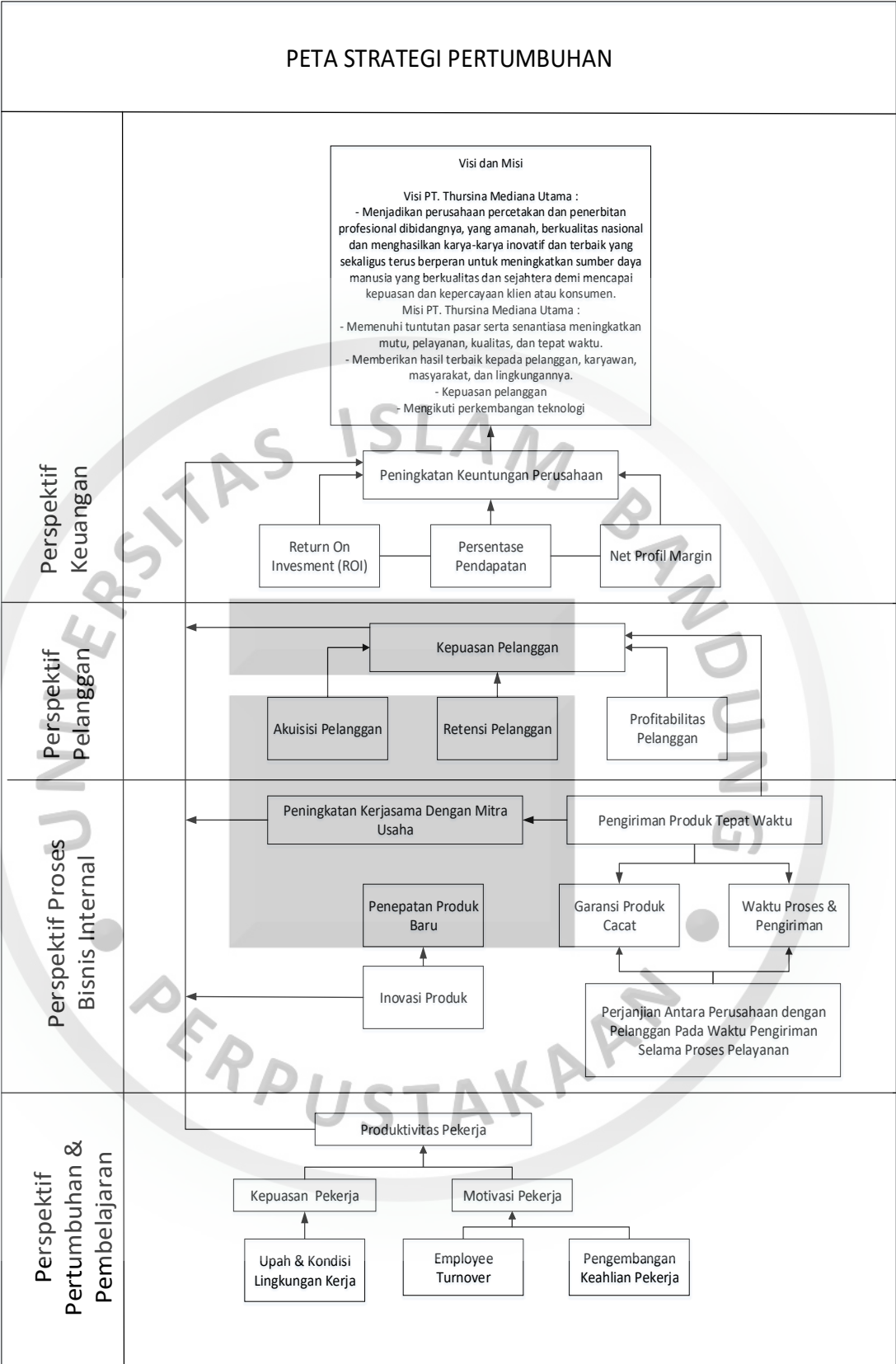
- Mengikuti perkembangan teknologi

PT. Thursinan Median Utama akan selalu meningkatkan kemampuan perusahaan baik secara teknik percetakan maupun manajemen perusahaan dengan cara mengikuti perkembangan teknologi terkini pada bidang percetakan dan standardisasi manajemen ISO 9001:2008.

#### **4.2.2 Peta Strategi Map**

Sasaran strategi yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan berdasarkan strategi pilihan perlu diukur pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik yaitu ukuran hasil (lag indicator) dan ukuran pemacu kinerja (lead indicator).

Peta strategi merupakan tolak ukur dalam setiap perspektif yang secara jelas dapat menunjukkan sebab-akibat visi, misi dan strategi perusahaan serta sasaran strategis. Peta strategi ini dibuat untuk memudahkan suatu perusahaan dalam mengkoordinasikan dan mengartikan strategi yang telah disusun ke seluruh departemen atau bagian dan personil perusahaan. Peta strategi PT Thursina Mediana Utama dapat dilihat pada gambar 4.6 dibawah ini :



Gambar 4. 5 Peta Strategi Pertumbuhan

### 4.3 Data Jam Kerja PT Thursina Mediana Utama

Jam kerja yang terdapat di PT Thursina Mediana Utama terbagi menjadi dua katagori yaitu: Jam kerja administrasi dan jam kerja produksi.

#### 1. Jam Kerja Administrasi dan Penerbit

Jam kerja administrasi dan Penerbit tidak sama dengan jam kerja produksi. administrasi dan Penerbit tidak turun langsung ke lantai produksi. Jam kerja bagian administrasi dan penerbit ditunjukkan pada Tabel 4.1

Tabel 4. 1 Jam Kerja Administrasi

| Hari          | Jam Kerja     | Jam Istirahat |
|---------------|---------------|---------------|
| Senin – Kamis | 08.00 – 16.00 | 12.00 – 13.00 |
| Jumat         | 08.00 – 16.00 | 11.30 – 13.00 |
| Sabtu         | 08.00 – 13.00 | -             |

Sumber : PT.Thursina Mediana Utama

#### 2. Jam Kerja Produksi

Tenaga kerja produksi meliputi: Bagian produksi, *maintenance*, dan lain-lain. Jam kerja bagian produksi ini ditunjukkan pada Tabel 4.2

Tabel 4. 2 Jam Kerja Produksi

| Hari        | Normal        |               | Shift       |             |             |
|-------------|---------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
|             | Jam Kerja     | Jam Istirahat | I           | II          | III         |
| Senin–Kamis | 08.00 – 16.00 | 12.00 – 13.00 | 06.00-14.00 | 14.00-22.00 | 22.00-06.00 |
| Jumat       | 08.00 – 16.00 | 11.30 – 13.00 | 06.00-14.00 | 14.00-22.00 | 22.00-06.00 |
| Sabtu       | 08.00 – 13.00 | -             | 06.00-14.00 | 14.00-22.00 | 22.00-06.00 |

Sumber : PT.Thursina Mediana Utama

### 4.4 Sumber Daya Manusia PT Thursina Mediana Utama

Jumlah tenaga kerja aktif di PT Thursina Mediana Utama dan jumlah saran yang didapatkan dari konsumen di tunjukan pada Tabel 4.3

Tabel 4. 3 Jumlah Tenaga Kerja

| Tahun | Jumlah Tenaga Kerja (orang) | Jumlah Tenaga Kerja Lama (orang) |
|-------|-----------------------------|----------------------------------|
| 2014  | 300                         | 186                              |
| 2015  | 300                         | 192                              |
| 2016  | 270                         | 192                              |
| 2017  | 294                         | 192                              |
| 2018  | 294                         | 192                              |

Sumber : PT.Thursina Mediana Utama

#### 4.5 Data Finansial PT Thursina Mediana Utama Tahun 2014 - 2018.

Data finansial didapatkan dari PT Thursina medianan utama pada tahun 2014 s/d 2018. Adapun data neraca dan laporan laba rugi tahun 2014 sampai dengan 2018 di tunjukan pada Tabel 4.4

Tabel 4. 4 Data Finansial Tahun 2014 s/d 2018

| KETERANGAN                  | Tahun          |                |               |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
|                             | 2014           | 2015           | 2016          | 2017           | 2018           |
| Pertumbuhan Pendapatan      | 20.476.872.164 | 21.642.945.653 | 7.619.074.298 | 10.974.472.810 | 11.642.945.653 |
| Laba ( Rugi Usaha )         | 298.813.000    | 373.615.000    | 231.682.000   | 164.752.000    | 220.987.000    |
| Total Modal                 | 19.896.681.000 | 20.806.834.000 | 8.635.921.000 | 9.795.592.000  | 10.781.922.000 |
| Laba ( Rugi ) sebelum Pajak | 166.266.000    | 168.615.000    | 117.835.008   | 139.940.000    | 141.210.000    |
| Laba setelah PPH            | 95.136.000     | 84.678.000     | 72.569.100    | 80.670.800     | 85173200       |
| Beban Usaha                 | 1.906.364.000  | 1.674.385.000  | 578.164.007   | 1.353.338.000  | 1241731000     |
| Produk Thursina yang Dijual | 19.079.915     | 19.643.873     | 12.519.612    | 17.140.080     | 17.214.562     |
| Produk Cacat ( Kg )         | 1.847.120      | 1.942.280      | 1.421.602     | 1.345.620      | 1.319.450      |
| Produk yang Dipasarkan      | 21.167.283     | 21.079.915     | 18.003.785    | 18.519.612     | 19.140.080     |
| Jumlah Investasi ( Rp )     | 21.185.981     | 12.241.584     | 9.317.533     | 11.566.320     | 11.651.283     |

Sumber : PT.Thursina Mediana Utama

#### 4.6 Jumlah Pelanggan PT Thursina Mediana Utama

Jumlah pelanggan lama dan jumlah pelanggan baru pada PT Thursina Mediana Utama tahun 2014 s/d 2018 di tunjukan pada Tabel 4.5

Tabel 4. 5 Jumlah Pelanggan

| Tahun | Jumlah Pelanggan | Jumlah Pelanggan Lama |
|-------|------------------|-----------------------|
| 2014  | 150              | 112                   |
| 2015  | 123              | 104                   |
| 2016  | 111              | 98                    |
| 2017  | 103              | 90                    |
| 2018  | 105              | 90                    |

Sumber : PT.Thursina Mediana Utama

#### 4.7 Data Primer Penelitian

Data primer perusahaan merupakan data-data tentang pendapat dari para konsumen yang ada di PT.Thursina Mediana Utama tentang kepuasan dan juga pendapat dari para karyawan mengenai kepuasan kerja dan kebijakan SDM yang diberikan oleh PT.Thursina Mediana Utama. Data ini di peroleh dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner terhadap pelanggan dan karyawan.

Adapun alat ukur atau skala yang digunakan dalam kuesioner untuk mengukur harapan dan persepsi para konsumen dan para karyawan PT.Thursina Mediana Utama adalah dengan menggunakan skala likert yang berisi lima tingkat jawaban mengenai kesetujuan responden terhadap pertanyaan yang dikumpulkan dengan opsi jawaban yang sudah disiapkan. Dari data kuesioner yang diperoleh akan diberikan skor pada masing-masing jawaban yaitu sebagai berikut :

1. Sangat tidak setuju (STS) Skor 1
2. Tidak setuju (ST) Skor 2
3. Netral (N) Skor 3
4. Setuju (S) Skor 4
5. Sangat Setuju (SS) Skor 5

Kuesioner yang disebarakan Selanjutnya akan di rekapitulasi data dan validasi data. Hal ini bermaksud untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan konsumen terhadap pelayanan PT.Thursina Mediana Utama dan kepuasan kerja sebagai karyawan di PT.Thursina Mediana Utama, serta untuk mengetahui harapan-harapan dari konsumen.

#### **4.7.1 Kuisisioner Eksternal**

Kuesioner eksternal merupakan kuesioner yang disebarakan kepada pihak eksternal, yaitu konsumen PT.Thursina Mediana Utama. Kuesioner ini berisikan pernyataan-pernyataan mengenai kepuasan terhadap layanan dan produk di PT.Thursina Mediana Utama

Adapun dalam penelitian, faktor-faktor kepuasan pelanggan yang akan dimasukkan dalam penelitian yaitu sebagai berikut :

1. *Price* (Harga) yaitu, jumlah uang yang harus dibayarkan pelanggan untuk memperoleh produk tersebut. Secara lebih luas, harga adalah keseluruhan nilai yang ditukarkan konsumen untuk mendapatkan keuntungan dari kepemilikan terhadap sebuah produk;
2. *Product* (produk) yaitu kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran;
3. *Promotion* (Promosi) yaitu, aktivitas yang menyampaikan manfaat produk dan membujuk pelanggan untuk membeli;
4. *Place* (Tempat) yaitu, kegiatan perusahaan yang membuat produk tersedia bagi pelanggan sasaran;

5. *Physical evidence* (Lingkungan Fisik) yaitu bukti yang dimiliki oleh penyedia jasa yang ditujukan kepada konsumen sebagai usulan nilai tambah konsumen.
6. *People* (Orang) yaitu, konsumen yang memberikan persepsi kepada konsumen lain tentang kualitas jasa yang pernah dibelinya dari perusahaan.
7. *Process* (Proses) yaitu, bagaimana cara perusahaan melayani permintaan tiap konsumennya, mulai dari konsumen tersebut memesan hingga akhirnya mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan.

Atribut kepuasan konsumen ini selanjutnya akan dikembangkan menjadi pertanyaan yang akan menjadi variable yang tercantum di dalam kuesioner. Di dalam kuesioner ini akan terbagi menjadi dua bagian yaitu bagian awal yang berisi informasi umum dan bagian isi kuesioner.

Untuk kuesioner internal terdiri dari 2 bagian yaitu :

Bagian I :

Memuat pertanyaan mengenai data umum responden yang terdiri dari, usia, jenis kelamin, dan alamat.

Bagian II :

Memuat pernyataan mengenai penilaian kepuasan terhadap produk yang telah dibeli di PT.Thursina Mediana Utama.

➤ **Penyebaran Kuesioner Pretest**

Sebelum melakukan penyebaran kuesioner sebenarnya, terlebih dahulu dilakukan *pretest* yang bertujuan untuk menyempurnakan kuesioner. Pihak yang dijadikan sampel penelitian yaitu responden, pihak tersebut merupakan konsumen yang datang untuk membeli, menerbitkan dan mencetak produk buku yang ada pada PT.Thursina Mediana Utama. Untuk proses penyebaran *pretest* ini dilakukan penyebaran kuesioner sebanyak 30 kuesioner. Kuesioner yang dianggap sah ada 30 kuesioner. Teknik pengumpulan data dalam penyebaran kuesioner ini dilakukan dengan menggunakan metode pengambilan acak sederhana (*Simple Random Sampling*) yaitu suatu teknik pengambilan sampel, dimana setiap elemen populasi memiliki probabilitas terpilihnya yang sama.

➤ Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan seberapa baik suatu instrumen digunakan untuk mengukur konsep yang seharusnya diukur. Menurut Sugiono (2010) untuk menguji validitas konstruk dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya.

Uji validitas konstruk dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total menggunakan rumus teknik korelasi “*Product Moment*” :

$$r = \frac{N (\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = \frac{30 (10602) - (136 \times 2334)}{\sqrt{[(30 \times 624) - (136)^2] \times [(30 \times 182034) - (2334)^2]}}$$

$$r = 0,366$$

Keterangan :

R = Korelasi *product moment*

X = Skor pernyataan

Y = Skor total seluruh pernyataan

XY= Skor pernyataan dikalikan skor

total N = Jumlah responden *pretest*

Contoh untuk perhitungan korelasi *product moment* untuk kuesioner eksternal untuk pernyataan ke-1 yaitu “produk sesuai dengan pesanan” dapat dilihat pada tabel 4.6

Tabel 4. 6 Contoh Perhitungan Korelasi *Product Moment* Pernyataan ke-1

| PRODUK SESUAI DENGAN PESANAN |   |    |                |                |     |
|------------------------------|---|----|----------------|----------------|-----|
| Responden                    | X | Y  | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> | XY  |
| 1                            | 5 | 73 | 25             | 5329           | 365 |
| 2                            | 5 | 77 | 25             | 5929           | 385 |
| 3                            | 5 | 74 | 25             | 5476           | 370 |
| 4                            | 5 | 73 | 25             | 5329           | 365 |
| 5                            | 4 | 81 | 16             | 6561           | 324 |
| 6                            | 4 | 80 | 16             | 6400           | 320 |
| 7                            | 5 | 83 | 25             | 6889           | 415 |
| 8                            | 5 | 80 | 25             | 6400           | 400 |
| 9                            | 5 | 79 | 25             | 6241           | 395 |



Lanjutan Table 4.6 contoh Perhitungan Korelasi *Product Moment* Pernyataan ke-1

| PRODUK SESUAI DENGAN PESANAN |    |      |                |                |      |
|------------------------------|----|------|----------------|----------------|------|
| Responden                    | X  | Y    | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> | XY   |
| 10                           | 5  | 84   | 25             | 7056           | 420  |
| 11                           | 5  | 70   | 25             | 4900           | 350  |
| 12                           | 4  | 80   | 16             | 6400           | 320  |
| 13                           | 4  | 80   | 16             | 6400           | 320  |
| 14                           | 4  | 72   | 16             | 5184           | 288  |
| 15                           | 4  | 77   | 16             | 5929           | 308  |
| 16                           | 5  | 78   | 25             | 6084           | 390  |
| 17                           | 5  | 81   | 25             | 6561           | 405  |
| 18                           | 4  | 72   | 16             | 5184           | 288  |
| 19                           | 4  | 76   | 16             | 5776           | 304  |
| 20                           | 5  | 82   | 25             | 6724           | 410  |
| 21                           | 5  | 82   | 25             | 6724           | 410  |
| 22                           | 4  | 75   | 16             | 5625           | 300  |
| 23                           | 4  | 83   | 16             | 6889           | 332  |
| 24                           | 5  | 82   | 25             | 6724           | 410  |
| 25                           | 4  | 77   | 16             | 5929           | 308  |
| 26                           | 5  | 83   | 25             | 6889           | 415  |
| 27                           | 5  | 75   | 25             | 5625           | 375  |
| 28                           | 4  | 76   | 16             | 5776           | 304  |
| 29                           | 4  | 75   | 16             | 5625           | 300  |
| 30                           | 4  | 74   | 16             | 5476           | 296  |
| Jumlah                       | 93 | 1634 | 417            | 127480         | 7253 |

Kemudian dengan menggunakan rumus korelasi *product moment* diperoleh hasil sebagai berikut :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r = \frac{30(10602) - (136 \times 2334)}{\sqrt{[(30 \times 624) - (136)^2] \times [(30 \times 182034) - (2334)^2]}}$$

$$r = 0.366$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, didapat nilai r sebesar 0.366 sedangkan nilai r Tabel menurut angka kritis korelasi nilai r. Dengan derajat (df) = N - 2 = 28, dan tarif signifikan 5%, maka nilai r Tabelnya sebesar 0.344. karena r hitung  $\geq$  r Tabel = 0.366 > 0.361 maka pernyataan dikatakan **Valid**, hal ini berarti bahwa untuk pernyataan “ produk sesuai pesanan “ dapat dijadikan data untuk pengolahan data selanjutnya. Rekapitulasi korelase *product mement* untuk setiap pernyataan dapat dilihat pada tabel 4. Sebagai berikut.

Tabel 4. 7 Nilai Rekapitulasi *Product Moment* Kuesioner Eksternal

| No | Pernyataan                                    | Nilai korelasi Produk moment |         |            |
|----|---|------------------------------|---------|------------|
|    |   | Persepsi                     | Harapan | Keterangan |
| 1  | Produk sesuai dengan pesanan                  | 0.467                        | 0.366   | Valid      |
| 2  | produk sempurna (tidak cacat)                 | 0.703                        | 0.443   | Valid      |
| 3  | produk lengkap                                | 0.584                        | 0.470   | Valid      |
| 4  | bahan berkualitas                             | 0.617                        | 0.396   | Valid      |
| 5  | harga sesuai dengan kualitas                  | 0.558                        | 0.388   | Valid      |
| 6  | bacaan dan gambar jelas                       | 0.756                        | 0.446   | Valid      |
| 7  | cepat tanggap terhadap keluhan                | 0.621                        | 0.511   | Valid      |
| 8  | melayani dengan ramah                         | 0.660                        | 0.370   | Valid      |
| 9  | lokasi bersih                                 | 0.631                        | 0.436   | Valid      |
| 10 | menyediakan barang tepat waktu                | 0.731                        | 0.459   | Valid      |
| 11 | melakukan promosi dengan gencar               | 0.574                        | 0.426   | Valid      |
| 12 | perusahaan melayani dengan cepat              | 0.615                        | 0.568   | Valid      |
| 13 | pengemasannya baik                            | 0.679                        | 0.462   | Valid      |
| 14 | terdapat potongan harga pada pesanan tertentu | 0.638                        | 0.497   | Valid      |
| 15 | lokasi mudah di jumpai.                       | 0.566                        | 0.408   | Valid      |

#### ➤ Uji Relibilitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur. Ghazali (2009) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner.

Kuesioner merupakan alat ukur yang digunakan pada penelitian ini harus diuji keandalannya. Reliabilitas suatu alat ukur menunjukkan sejauh mana hasil alat ukur dapat diandalkan dari kesalahan pengukuran. Keandalan suatu alat ukur menunjukkan ketepatan alat ukur yang dipakai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode koefisien *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ), yaitu metode perhitungan yang reliabilitas yang dikembangkan *Cronbach*.

Koefisien keandalan alat ukur (*Alpha*) menyatakan konsistensi jawaban responden. Nilai koefisien keandalan alat ukur bervariasi antara 0 sampai 1. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan keandalan (konsistensi jawaban responden) yang semakin baik dan juga sebaliknya. Besarnya koefisien reliabilitas minimal yang harus dipenuhi oleh suatu alat ukur yaitu sebesar 0.7 maka ini menunjukkan bahwa

alat ukur yang digunakan sudah handal. Pengujian reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan program *SPSS for Windows 2*. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4. 8 Nilai Koefisien Reliabilitas (*Alpha Cronbach*)

| Data     | Nilai koefisien reabilitas |
|----------|----------------------------|
|          | (Alpa Cronbach             |
| Harapan  | 0.910                      |
| Persepsi | 0.703                      |

Dari tabel 4.5 diatas didapat bahwa kuesioner yang digunakan dapat diandalkan, hal ini dapat dilihat dari nilai *Cronbach Alpha* dengan nilai mendekati  $1 > 0.7$ . Kemudian apabila kuesioner yang dibuat valid dan handal, maka kuesioner tersebut sudah layak untuk disebarkan dan data hasil penyebaran kuesioner sesungguhnya dapat diolah ke proses selanjutnya.

#### 4.7.2 Kuesioner Internal

Kuesioner Internal yaitu kuesioner yang disebarkan kepada pihak internal perusahaan yaitu para karyawan PT Thursina Mediana Utama. Kuesioner ini dilakukan untuk mengetahui penilaian pihak intenal/karyawan tentang tingkat kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja atau kebijakan yang telah diberikan oleh perusahaan. Adapun faktor-faktor kepuasan karyawan yang akan dimasukkan dalam penelitian adalah :

- 1) *Compensation*: Reaksi pekerja terhadap upah yang diterimanya setelah dibandingkan dengan rekan yang berbeda didalam organisasi yang sama.
- 2) *Supervision* : Pengawasan yang dilakukan terhadap bawahan atau perilaku atasan terhadap bawahan.
- 3) *Work itself* : Menyangkut variasi tingkat keterampilan, identitas tugas, tingkatan kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik dari pekerjaan itu sendiri.
- 4) *Co-Worker* : Perilaku rekan kerja terhadap sesama pekerja yang lain.
- 5) *Job Security* : Keamanan pekerja dalam menduduki pekerjaannya, termasuk tingkat gaji, pinjaman/kredit, hari libur, fasilitas kesehatan, dana pension.
- 6) *Avancement Opportunity* : Kesempatan untuk maju atau berprestasi dalam jenjang karir
- 7) *Infrastruktur dan teknologi* : Fasilitas yang didapatkan pekerja selama

melakukan pekerjaan seperti ruangan yang memadai, fasilitas teknologi untuk penunjang dalam melakukan pekerjaan.

Untuk kuesioner internal terdiri dari 2 bagian yaitu: identitas karyawan dan pertanyaan utama kuesioner. Dimana berisi pertanyaan mengenai data umum responden yang terdiri dari, usia, jenis kelamin, dan lamanya menjadi karyawan dan Memuat pernyataan mengenai penilaian persepsi pihak internal tentang kepuasan kerja sebagai karyawan di PT Thursina Mediana Utama. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau & rela untuk mengerahkan kemampuan, dlm bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga & waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yg menjadi tanggung Jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dlm rangka pencapaian tujuan & berbagai sasaran organisasi yg telah ditentukan sebelumnya. Sugiyono (2002:80)

#### **4.8 Pengolahan Data**

Pada sub bab ini menjelaskan mengenai pengolahan data yang dilakukan terhadap data yang telah dikumpulkan sebelumnya. Sehingga data yang telah dikumpulkan tersebut dapat menjadi informasi, yang menjadi landasan dari saran yang akan diberikan kepada PT Thursina Mediana Utama.

#### **4.9 Menghitung Nilai *Balanced Score Card* (BSC)**

Dalam Menghitung nilai *Balanced Scoed Card* (BSC) bertujuan untuk menguji *Balanced Scoed Card* (BSC) dalam pengukuran kinerja perusahaan. Didalam perhitungan *Balanced Scoed Card* (BSC) menghitung indeks kinerja secara keseluruhan yang mana terdiri dari empat prespektif diantaranya yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

##### **4.9.1 Perspektif Keuangan**

Pengolahan perspektif keuangan bertujuan untuk mengukur keuangan perusahaan pada periode 2014 s/d 2018 dan untuk memeriksa apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaan. Pengolahan perspektif keuangan terdiri dari *Return on Invesment* (ROI), *Return of Asset* (ROA), dan *Net Profit Magin*.

### A. Return on Investment (ROI)

Return on Investment (ROI) berperan penting untuk memberikan informasi mengenai ukuran profitabilitas bisnis dengan jelas sehingga segala kegiatan operasional dapat dievaluasi tingkat pengembalian investasinya.

Berikut ini merupakan perhitungan Return on Investment (ROI) di PT Thursina Mediana Utama pada tahun 2014 sampai dengan 2018.

$$\text{Return on Investment (ROI)} = \frac{\text{Laba (Rugi)Usaha}}{\text{Total modal}} \times 100\%$$

Berikut ini salah satu contoh Perhitungan Return on Investment (RIO) 2014

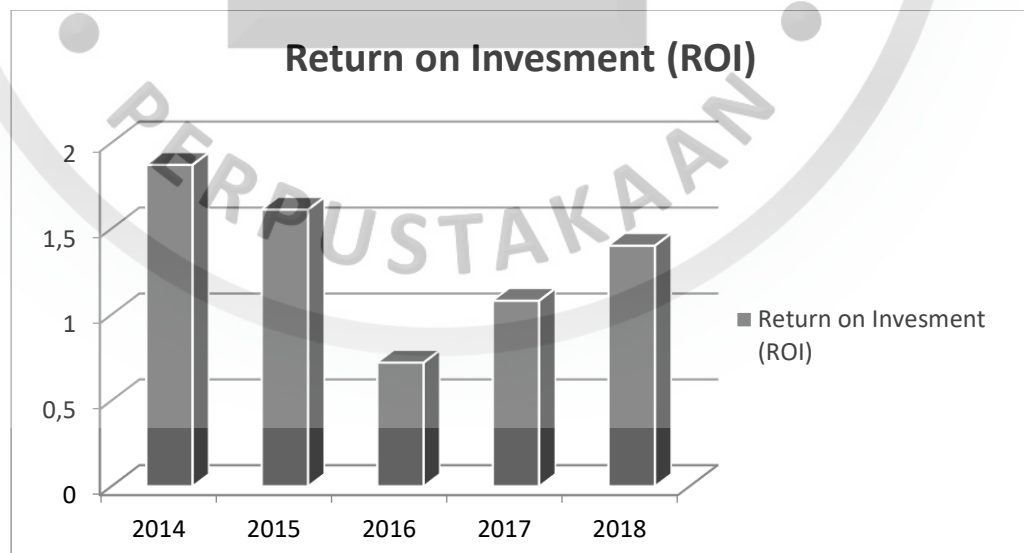
$$\text{Return on Investment (RIO)} = \frac{298813000}{19896681000} \times 100\% = 1.50 \%$$

Berikut ini Rekapitulasi Perhitungan Pertumbuhan Pendapatan Lainnya dapat Dilihat pada Tabel 4.9

Tabel 4. 9 Rekapitulasi Return on Investment (ROI)

| Tahun | Laba ( Rugi Usaha ) | Total Modal | ROI ( % ) |
|-------|---------------------|-------------|-----------|
| 2014  | 298813000           | 19896681000 | 1.50      |
| 2015  | 373615000           | 20806834000 | 1.80      |
| 2016  | 231682000           | 8635921000  | 2.68      |
| 2017  | 164752000           | 9795592000  | 1.68      |
| 2018  | 220987000           | 10781922000 | 2.05      |

Dari Tabel Rekapitulasi Return on Investment (ROI) dapat Dilihat Lebih Jelas dengan Gambar 4.6 Grafik Return on Investment (ROI) berikut ini:



Gambar 4. 6 Grafik Return on Investment (ROI)

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa return on investment (ROI) tertinggi yaitu sebesar 2.68 % yaitu pada tahun 2016 sedangkan return on

*investment* (ROI) terendah sebesar 1.50 % terjadi pada tahun 2014 sehingga dengan data tersebut dapat diketahui rata-rata *return on investment* (ROI) adalah 1.94%. Hal ini dikarenakan laba dan total modal setiap tahunnya mengalami penurunan.

## B. Penjualan Pendapatan

Penjualan produk bagian terpenting dalam sebuah proses bisnis pada sebuah perusahaan. Dimana penjualan produk sangat berpengaruh pada keuntungan yang didapatkan perusahaan. Berikut ini adalah rumus untuk menghitung penjualan produk dengan target penjualan pada tahun 2014 sampai dengan 2018 sebagai berikut.

$$\text{Persentase Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Target}} \times 100\%$$

Berikut adalah ini salah satu Contoh Perhitungan Persentase Pendapatan pada tahun 2014

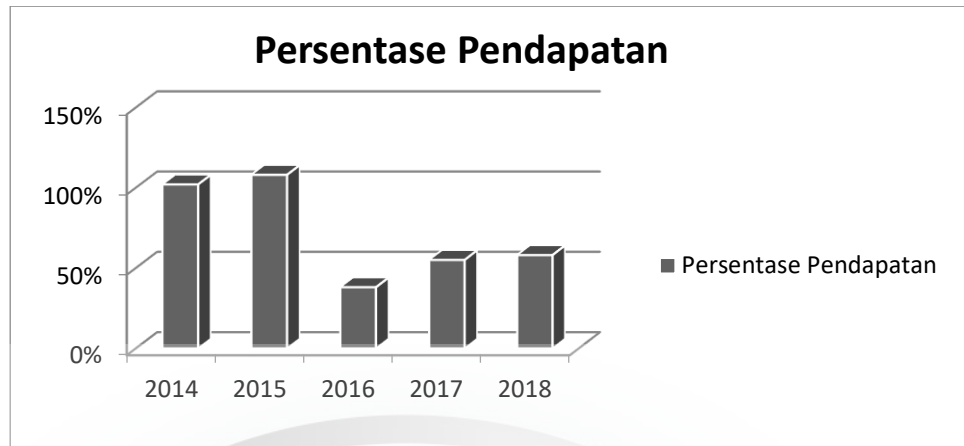
$$\text{Persentase Pendapatan} = \frac{20476872164}{20000000000} \times 100 = 102 \%$$

Berikut ini adalah rekapitulasi perhitungan Persentase Pendapatan dimana dapat Dilihat pada Tabel 4.10

Tabel 4. 10 Rekapitulasi Persentase Pendapatan

| Tahun | Target            | Pendapatan        | Persentase Pendapatan |
|-------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| 2014  | Rp 20,000,000,000 | Rp 20,476,872,164 | 102 %                 |
| 2015  | Rp 20,000,000,000 | Rp 21,642,945,653 | 108 %                 |
| 2016  | Rp 20,000,000,000 | Rp 7,619,074,298  | 38 %                  |
| 2017  | Rp 20,000,000,000 | Rp 10,974,472,810 | 55 %                  |
| 2018  | Rp 20,000,000,000 | Rp 11,642,945,653 | 58 %                  |

Dari Tabel Rekapitulasi Persentase Pendapatan dapat Dilihat Lebih Jelas dengan Gambar 4.7 Persentase Pendapatan Grafik berikut Ini:



Gambar 4. 7 Persentase Pendapatan

Berdasarkan perhitungan diatas dapat diketahui bahwa, persentasi pendapatan tertinggi yaitu sebesar 108% yaitu pada tahun 2015 sedangkan persentasi pendapatan terendah sebesar 38% terjadi pada tahun 2016 sehingga, dengan data tersebut dapat diketahui rata-rata persentasi pendapatan adalah 72.2%.

### C. *Net Profit Magin*

*Net Profit Magin* merupakan rasio profitabilitas dimana digunakan sebagai alat pengukur persentase laba bersih di suatu perusahaan terhadap penjualan bersih.berikut ini contoh perhitungan *Net Profit Magin* di PT Thursina Mediana Utama pada tahun 2014 sampai dengan 2018.

$$\text{Net Profit Magin} = \frac{\text{Pendapatan Usaha}}{\text{Beban Usaha}} \times 100\%$$

Berikut ini adalah salah satu perhitungan *Net Profit Magin* Tahun 2014

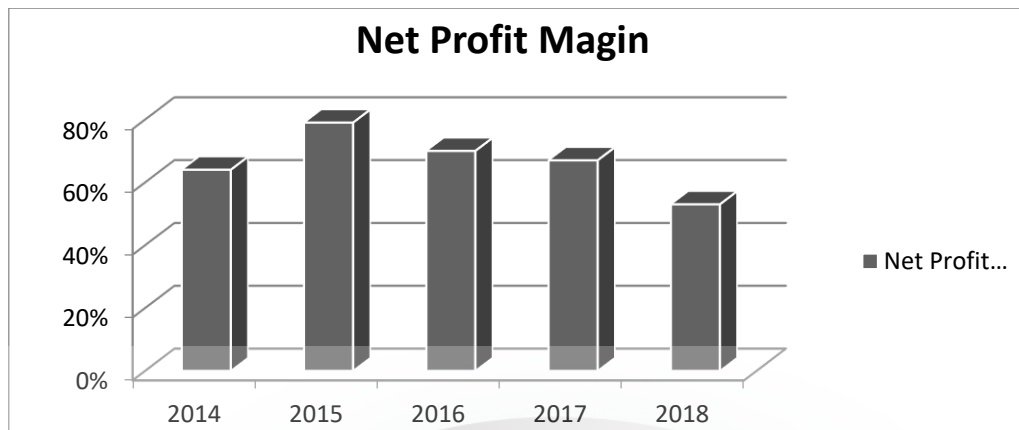
$$\text{Net Profit Magin} = \frac{20.476.872.164}{318.713.000} \times 100 = 64 \%$$

Berikut ini adalah Rekapitulasi perhitungan *Net Profit Magin* Lainnya dapat Dilihat pada Tabel 4.11

Tabel 4. 11 Rekapitulasi Net Profit Magin

| Tahun | Total Modal | Pendapatan Usaha | Net Profit Magin |
|-------|-------------|------------------|------------------|
| 2014  | 318.713.000 | 20.476.872.164   | 64%              |
| 2015  | 273.615.000 | 21.642.945.653   | 79%              |
| 2016  | 109.282.000 | 7.619.074.298    | 70%              |
| 2017  | 164.752.000 | 10.974.472.810   | 67%              |
| 2018  | 22.0987.000 | 11.642.945.653   | 53%              |

Dari tabel rekapitulasi *Net Profit Magin* dapat dilihat lebih Jelas dengan Gambar 4.8 Grafik *Net Profit Magin* berikut Ini:



Gambar 4. 8 Grafik Net Profit Magin

Berdasarkan perhitungan 4.8, dapat diketahui bahwa rasio laba atas dana operasi tertinggi sebesar 79% yaitu pada tahun 2015, sedangkan rasio laba atas dana operasi terendah sebesar 53% terjadi pada tahun 2018, sehingga dengan data tersebut dapat diketahui rata-rata rasio *Net Profit Margin* adalah 66.47%. Hal ini dikarenakan terjadinya penurunan pendapatan dalam beberapa tahun terakhir.

#### 4.9.2 Perspektif Pelanggan

Pengolahan perspektif pelanggan berkaitan dengan cara perusahaan melayani pelanggan, di mana setiap pelanggan harus diperlakukan dengan baik, sehingga mereka merasa puas. Pelayanan yang baik akan membuat konsumen meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan dan apabila pelayanan buruk konsumen akan mencari perusahaan lain yang mempunyai sistem yang lebih baik. Jika pelanggan merasa tidak puas maka mereka akan mencari produsen yang lain yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka. Dengan melihat sasaran strategis tersebut maka acuan yang tepat untuk mengukur keberhasilan dalam pencapaian sasaran strategis dalam perspektif pelanggan yaitu menghitung pertumbuhan jumlah pelanggan, akuisisi pelanggan, dan probabilitas pelanggan.

##### A. Pertumbuhan Jumlah Pelanggan

Pertumbuhan Jumlah Pelanggan merupakan hal penting untuk diketahui oleh perusahaan, Pertumbuhan Jumlah Pelanggan digunakan untuk melihat seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan menambah jumlah pelanggan. Berikut ini merupakan perhitungan pertumbuhan jumlah pelanggan di PT Thrusina mediana utama pada tahun 2014 s/d 2018.



$$\text{Pertumbuhan Jumlah Pelanggan} = \frac{\text{Pelanggan tahun}_t - \text{Pelanggan tahun}_{t-1}}{\text{Pelanggan tahun}_{t-1}} \times 100\%$$

Berikut ini adalah Perhitungan Pertumbuhan Jumlah Pelanggan Tahun 2014 sebagai berikut :

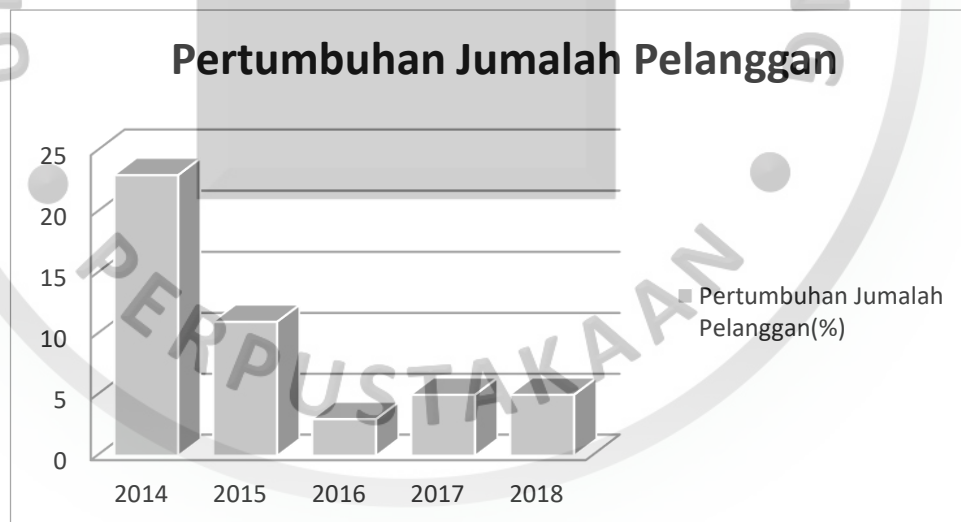
$$\text{Pertumbuhan Jumlah Pelanggan} = \frac{150-123}{123} \times 100 = 23\%$$

Berikut ini rekapitulasi Perhitungan Pertumbuhan Jumlah Pelanggan Lainnya dapat Dilihat pada Tabel 4. 12

Tabel 4. 12 Pertumbuhan Jumlah Pelanggan

| Tahun | Jumlah pelanggan | Pertumbuhan Jumlah Pelanggan(%) |
|-------|------------------|---------------------------------|
| 2014  | 150              | 23                              |
| 2015  | 123              | 11                              |
| 2016  | 111              | 3                               |
| 2017  | 103              | 5                               |
| 2018  | 105              | 5                               |

Untuk lebih jelas melihat hasil pertumbuhan jumlah pelanggan dapat dilihat pada grafik yang di tunjukan pada Gambar 4.9



Gambar 4. 9 Pertumbuhan Jumlah Pelanggan

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa pertumbuhan jumlah pelanggan tertinggi yaitu sebesar 23% yaitu pada tahun 2014, sedangkan pertumbuhan jumlah pelanggan terendah sebesar 3% terjadi pada tahun 2016, sehingga dengan data tersebut, dapat diketahui rata-rata peningkatan laba bersih adalah 9.4%.

## B. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi Pelanggan bertujuan untuk mengukur keberhasilan unit bisnis. Berikut ini merupakan perhitungan Akuisisi pelanggan pada tahun 2014 s/d 2018.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Customer baru}}{\text{Jumlah Customer}} \times 100\%$$

Berikut ini adalah Contoh Perhitungan Akuisisi Pelanggan Tahun 2014 sebagai berikut :

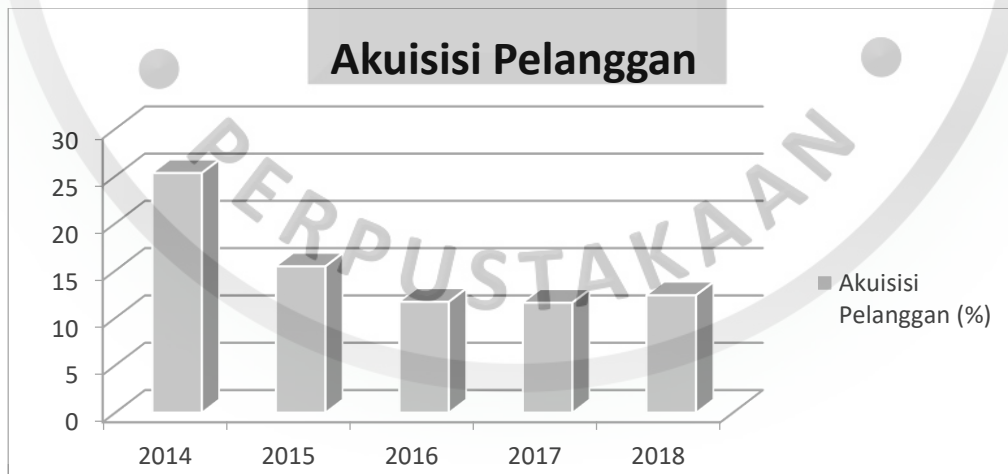
$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{38}{150} \times 100 = 25.33 \%$$

Berikut ini adalah rekapitulasi Perhitungan Akuisisi Pelanggan Lainnya dapat Dilihat pada Tabel 4.13

Tabel 4. 13 Akuisisi Pelanggan

| Tahun | Jumlah Pelanggan | Customer Baru dari Customer Lain | Akuisisi Pelanggan (%) |
|-------|------------------|----------------------------------|------------------------|
| 2014  | 150              | 38                               | 25.33                  |
| 2015  | 123              | 19                               | 15.45                  |
| 2016  | 111              | 13                               | 11.71                  |
| 2017  | 112              | 13                               | 11.61                  |
| 2018  | 121              | 15                               | 12.40                  |

Untuk lebih jelas melihat hasil Akuisisi pelanggan dapat dilihat pada grafik yang di tunjukan pada Gambar 4.10



Gambar 4. 10 Akuisisi Pelanggan

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa akuisisi pelanggan tertinggi yaitu sebesar 25.33% yaitu pada tahun 2014, sedangkan akuisisi pelanggan terendah sebesar 11.61% terjadi pada tahun 2017, sehingga dengan data tersebut dapat diketahui rata-rata akuisisi pelanggan adalah 15.30%.

### C. Retensi pelanggan

Retensi pelanggan digunakan untuk mempertahankan dan meningkatkan pelanggan yang ada di suatu perusahaan.

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Customer dari customer lama}}$$

Berikut ini adalah salah satu Contoh Perhitungan Retensi Pelanggan pada Tahun 2014

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{150}{112} = 74.67$$

Berikut ini adalah rekapitulasi Perhitungan Retensi pelanggan, dapat Dilihat pada Tabel 4.14

Tabel 4. 14 Retensi Pelanggan

| Tahun | Jumlah Pelanggan | Customer dari customer lama | Retensi Pelanggan (%) |
|-------|------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 2014  | 150              | 112                         | 74.67                 |
| 2015  | 123              | 104                         | 84.55                 |
| 2016  | 111              | 98                          | 88.29                 |
| 2017  | 112              | 90                          | 80.36                 |
| 2018  | 121              | 90                          | 74.38                 |

### D. Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas Pelanggan sangat penting dilakukan oleh perusahaan. Untuk menghadapi persaingan dalam hal peningkatan pelayanan terhadap pelanggan, hal ini dapat meningkatkan aktifitas dan biaya tanpa diikuti dengan peningkatan pendapatan. Profitabilitas pelanggan bertujuan untuk mengukur keuntungan bersih yang didapat dari pelanggan

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pelanggan}}$$

Berikut ini adalah salah satu Contoh Perhitungan Profitabilitas Pelanggan pada Tahun 2014

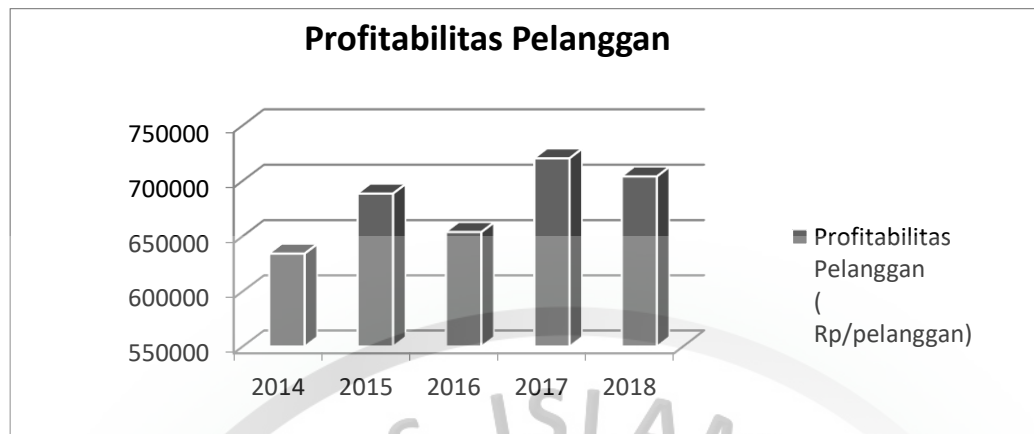
$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{95136000}{150} = 634240.00$$

Berikut ini adalah rekapitulasi Perhitungan Profitabilitas, dimana dapat dilihat pada Tabel 4.15

Tabel 4. 15 Profitabilitas pelanggan

| Tahun | Laba bersih | Jumlah Pelanggan | Profitabilitas Pelanggan ( Rp/pelanggan) |
|-------|-------------|------------------|--|
| 2014  | 95.136.000  | 150              | 634240.00                                |
| 2015  | 84.678.000  | 123              | 688439.02                                |
| 2016  | 72.569.100  | 111              | 653775.68                                |
| 2017  | 80.670.800  | 112              | 720275.00                                |
| 2018  | 85.173.200  | 121              | 703910.74                                |

Untuk lebih jelas melihat hasil rekapitulasi Profitabilitas Pelanggan dapat dilihat pada grafik yang di tunjukan pada Gambar 4.11



Gambar 4. 11 Profitabilitas Pelanggan

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa profitabilitas pelanggan tertinggi sebesar 720275.00 yaitu pada tahun 2017, sedangkan profitabilitas pelanggan terendah sebesar 634240.00 terjadi pada tahun 2014, dengan data tersebut dapat diketahui rata-rata profitabilitas pelanggan adalah 680.128.09

#### E. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan ini merupakan pengukuran yang menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja secara spesifik dalam value proposition. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi merupakan pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Mengukur tingkat kepuasan ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada pelanggan PT.Thursina Mediana Utama. Penyebaran kuesioner ini dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan *pretest* yang bertujuan untuk menyempurnakan kuesioner. Untuk proses penyebaran *pretest* ini dilakukan penyebaran kuesioner sebanyak 30 kuesioner. Setelah kuesioner tersebut dianggap sah maka dilanjutkan dengan menguji validitas dari pernyataan-pernyataan dari kuesioner tersebut dan apabila pernyataan kuesioner sudah valid maka dilanjutkan dengan menguji reliabilitas untuk menguji keandalan kuesioner tersebut. Apabila kuesioner sudah valid handal maka dilanjutkan dengan penentuan sampel penelitian hal ini bertujuan untuk menentukan sampel penelitian dengan menggunakan rumus *slovin* yaitu didapat sebesar 74 kuesioner untuk disebarakan kepada pelanggan atau konsumen PT.Thursina Mediana Utama.

Dari hasil kuesioner yang telah dilakukan pada 47 responden yang layak untuk dilakukan pengolahan data. Setelah data diolah lalu dilakukan uji validitas dan reabilitas menggunakan software SPSS 23.0 dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kuesioner telah valid. Sedangkan pada uji reabilitas menghasilkan nilai *croanbach's* alpa sebesar 0.749 yang artinya sudah reliable.

Selanjutnya dilakukan penentuan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan dengan standar sebagai berikut yaitu :

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : \text{skala skor}$$

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

$$= 17 \times 74 \times 5$$

$$= 6290$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{RE} \times \text{Exmin}$$

$$= 17 \times 74 \times 1$$

$$= 1258$$

$$\text{Interval} = (6290 - 1258)$$

$$= 1007$$

Ket :

PP : Banyaknya Pernyataan

P : Jumlah Responden

EX min : Skor Minimal yang Diberikan

EX maks : Skor Maksimal yang Bias Diberikan

IK min : Indeks Kepuasan Minimum

IK maks : Indeks Kepuasan Maksimum

Berdasarkan penemuan interval diatas, maka dilakukan pengelompokan interval dimana dapat dilihat pada table 4.16 beriku ini.

Tabel 4. 16 Kategori penilaian kepuasan pelanggan

| Kategori                  | Rentang Penilaian |
|---------------------------|-------------------|
| Sangat tidak setuju (STS) | 1258-2265         |
| Tidak setuju (ST)         | 2266-3237         |
| Netral (N)                | 3238-4245         |
| Setuju (S)                | 4246-5253         |
| Sangat Setuju (SS)        | 5254-6261         |

Dari perhitungan pentang penilaian diatas, dapat diketahui kategori terhadap pertanyaan kuisisioner yang sudah di jawab oleh responden dapat dilihat pada table 4.17 dibawah ini :

Tabel 4. 17 rekapitulasi jawaban responden

| No | Pertanyaan                                    | Total bobot nilai pertanyaan |
|----|---|------------------------------|
| 1  | Produk sesuai dengan pesanan                  | 225                          |
| 2  | produk sempurna (tidak cacat)                 | 268                          |
| 3  | produk lengkap                                | 232                          |
| 4  | bahan berkualitas                             | 262                          |
| 5  | harga sesuai dengan kualitas                  | 261                          |
| 6  | bacaan dan gambar jelas                       | 264                          |
| 7  | cepat tanggap terhadap keluhan                | 243                          |
| 8  | melayani dengan ramah                         | 265                          |
| 9  | lokasi bersih                                 | 245                          |
| 10 | menyediakan barang tepat waktu                | 224                          |
| 11 | melakukan promosi dengan gencar               | 288                          |
| 12 | perusahaan melayani dengan cepat              | 264                          |
| 13 | pengemasannya baik                            | 261                          |
| 14 | terdapat potongan harga pada pesanan tertentu | 265                          |
| 15 | lokasi mudah di jumpai.                       | 233                          |
|    | Total   | 4319                         |

Dari hasil yang telah diperoleh maka dapat dilihat bahwa total skor dari jawaban responden keseluruhannya yaitu 4319 yang artinya rata-rata pelanggan masuk dalam kategori 4 dimana pelanggan merasa setuju dan merasa puas terhadap pelayanan dan kualitas produk di perusahaan PT.Thursina Mediana Utama.

#### 4.9.3 Pespektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal untuk mengukur seberapa besar sinergi dari setiap unit kerja dan untuk melihat apakah semua berjalan lancar atau malah melenceng dari peraturan. Pada perspektif Proses Bisnis Internal terdapat tiga sasaran strategis, yaitu

1. Pengadaan Produk Baru;
2. Peningkatan Kerjasama dengan Mitra Usaha;
3. Pengiriman Produk dengan Tepat Waktu.

Menurut Kaplan dan Norton proses bisnis internal dibagi menjadi 3 proses yaitu proses inovasi, proses operasi dan proses layanan purna jual. Selanjutnya mengintegrasikan ketiga proses tersebut dengan sasaran strategis yang ada.

Penjelasan secara garis besar perspektif proses bisnis dan internal dengan integrasi sasaran strategis yang ada yaitu sebagai berikut :

## **A. Proses Inovasi**

Proses inovasi merupakan proses untuk mendalami pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan dalam pengadaan produk yang dibutuhkan sesuai dengan keinginan pelanggan. Dalam persaingan antara perusahaan dan diiringi dengan adanya perkembangan zaman yang sangat pesat maka PT Thursina Mediana Utama di tuntut untuk dapat melakukan inovasi terhadap pengadaan produk. Pengadaan produk baru ini dilakukan oleh perusahaan karena semakin banyaknya perusahaan pesaing yang bergerak dalam bidang yang sama.

Proses inovasi merupakan kriteria dari suatu proses. Dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu pada proses inovasi akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi konsumen. Tolak ukur yang digunakan dalam proses ini yaitu : lamanya proses untuk mengembangkan suatu produk, besarnya biaya yang akan digunakan, modifikasi alat yang dibutuhkan agar proses produksi menjadi lebih cepat beres dan banyaknya produk baru yang dikembangkan dan memberikan pelayanan prima bagi pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensi.

## **B. Proses Operasi**

Proses Operasi merupakan proses pembuatan bahan baku menjadi barang jadi (Produk/jasa). Dalam proses operasi ini bahan baku mengalami proses produksi sampai menjadi sebuah produk yang siap pakai. Proses operasi ini memiliki stok produk yang waktu pemesanannya dua sampai tiga hari. Apabila waktu pemesanan melebihi waktu yang sudah ditentukan sesuai perjanjian, maka perusahaan mempunyai kebijakan yaitu akan memberikan potongan harga sebesar 5% dari harga pembelian. Proses operasi PT Thursina Mediana Utama yaitu :

### ➤ Kualitas

Dalam segi kualitas PT Thursina Mediana Utama selalu mengecek semua bahan baku yang akan digunakan sesuai dengan kebutuhan dan standar perusahaan. selain itu juga proses produksi pada setiap stasiun selalu diawasi sampai dengan produk diterima oleh konsumen. Hal ini bertujuan agar terhindar dari produk cacat.

### ➤ Waktu

Ukuran kerja berkaitan dengan proses pengerjaan sampai dengan proses produk diterima oleh konsumen. Dari sumber yang didapat, didapatkan informasi bahwa waktu pekerjaan produk tidak dapat ditentukan hal itu dikarenakan sistem

yang terdapat pada PT Thursina Mediana Utama sesuai dengan permintaan/ *make to order* yang mana perusahaan tergantung pada jumlah barang yang di pesan. Untuk tahapan pengiriman dibutuhkan kesepakatan waktu antara perusahaan dan konsumen ataupun konsumen dapat mengambilnya langsung barang ke perusahaan.

➤ **Biaya**

PT Thursina Mediana Utama menetapkan harga pesaing dengan perusahaan lain yang bergerak dibidang yang sama. Proses penetapan harga dari setiap order atau pesanan adalah :

1. Penawaran pesanan

Pelanggan pertama akan menggunakan prosedur pemesanan barang yang ada pada website perusahaan. Pelanggan harus menyertai keterangan jenis barang, jumlah, ukuran, data data diri pelanggan. Kemudian oleh pihak perusahaan akan di respon dengan mengirim balasan via email kepada pelanggan.

2. Order pembelian

Pada order pembelian ini merupakan persetujuan terhadap pesanan pelanggan sesuai keterangan yang telah pelanggan berikan kepada pihak perusahaan beserta jumlah keseluruhan harga barang yang telah dipesan.

Berikut ini perhitungan yang harus diperhatikan dalam proses bisnis internal seperti MCE (*Manufacturing Cycle Efficiency*) yaitu *Processing Time* dibagi dengan *Troughput Time*, rasio produk cacat dan tingkat kualitas bahan baku.

A. *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

*Manufactpring Cycle Effectiveness* (MCE) digunakan untuk mengukur seberapa besar aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dalam suatu aktivitas dikurangi dan dieliminasi dari proses pembuatan suatu produk.

$$MCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Processing Time} + \text{Movement} + \text{inspection time} + \text{Waiting time}} \times 100$$

Berikut ini adalah salah satu Contoh Perhitungan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) tahun 2014

$$MCE = \frac{9}{9+24+24} \times 100 = 15.79$$



Berikut ini adalah rekapitulasi Perhitungan *Manufactpring Cycle Effectiveness* (MCE) , dapat Dilihat pada Tabel 4.18

Tabel 4. 18 *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE)

| Tahun | Processing Time | Movement & Inspection Time | Waiting Time | MCE (%) |
|-------|-----------------|----------------------------|--------------|---------|
| 2014  | 9               | 24                         | 24           | 15.79   |
| 2015  | 9               | 24                         | 24           | 15.79   |
| 2016  | 9               | 24                         | 21           | 16.67   |
| 2017  | 9               | 24                         | 21           | 16.67   |
| 2018  | 9               | 24                         | 21           | 16.67   |

Berdasarkan perhitungan diatas dapat diketahui bahwa *manufacturing cycle effectiveness* (MCE) tertinggi yaitu sebesar 16.67 yaitu pada tahun 2017 sedangkan profitabilitas pelanggan terendah sebesar 15.79 terjadi pada tahun 2014 dan 2015 sehingga dengan data tersebut dapat diketahui nilai rata – rata profitabilitas pelanggan adalah 16.32%.

#### B. Rasio Produk Cacat

Rasio produk cacat berarti terdapat kekurangan dalam proses produksi yang mana menyebabkan nilai atau mutu dari suatu produk itu sendiri kurang baik.

Rasio produk cacat

$$\text{Rasio Produk Cacat} = \frac{\text{Jumlah Produk cacat}}{\text{Total produk yang dipasarkan}} \times 100$$

Berikut ini adalah salah satu Contoh Perhitungan Rasio Produk Cacat pada Tahun 2014

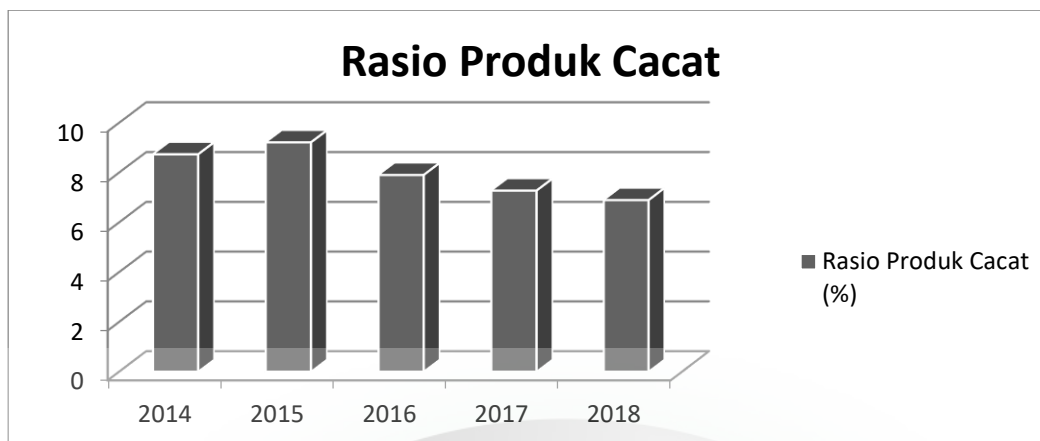
$$\text{Rasio Produk Cacat} = \frac{1847120}{21167283} \times 100 = 8.73\%$$

Berikut ini adalah rekapitulasi Perhitungan Rasio Produk Cacat Lainnya dimana dapat Dilihat pada Tabel 4.14

Tabel 4. 19 Rasio Produk Cacat

| Tahun | Produk Rusak /Cacat ( KG) | Total Produk yang Dipasarkan | Rasio Produk Cacat (%) |
|-------|---------------------------|------------------------------|------------------------|
| 2014  | 1.847.120                 | 21.167.283                   | 8.73                   |
| 2015  | 1.942.280                 | 21.079.915                   | 9.21                   |
| 2016  | 1.421.602                 | 18.003.785                   | 7.90                   |
| 2017  | 1.345.620                 | 18.519.612                   | 7.27                   |
| 2018  | 1.319.450                 | 19.140.080                   | 6.89                   |

Untuk lebih jelas melihat hasil rekapitulasi Rasio Produk cacat dapat dilihat pada grafik yang di tunjukan pada Gambar 4.12



Gambar 4. 12 Rasio Produk Cacat

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa rasio produk cacat pelanggan tertinggi yaitu sebesar 9.21% yaitu pada tahun 2015, sedangkan profitabilitas pelanggan terendah sebesar 6.89% terjadi pada tahun 2018, dengan data tersebut dapat diketahui rata-rata profitabilitas pelanggan adalah 8%

#### 4.9.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengolahan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari produktivitas perusahaan, *employee turnover*, dan persentase. Saran yang diimplementasikan:

##### A. Produktivitas Perusahaan

Produktivitas perusahaan merupakan salah satu ukuran hasil. Produktivitas bertujuan untuk membandingkan hasil para pekerja dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

$$\text{Produktivitas Perusahaan} = \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Total Biaya Operasi} + \text{Biaya produksi}} \times 100$$

Berikut ini adalah salah satu Contoh Perhitungan Produktivitas Perusahaan pada tahun 2014

$$\text{Produktivitas Perusahaan} = \frac{20476872164}{23014403} \times 100 = 890\%$$

Berikut ini rekapitulasi Perhitungan Produktivitas Perusahaan Perusahaan Lainnya dapat Dilihat pada Tabel 4.20

Tabel 4. 20 Perhitungan Produktivitas

| Tahun | Total Biaya Operasi & Biaya produksi | Total Penjualan | Produktivitas perusahaan (%) |
|-------|--------------------------------------|-----------------|------------------------------|
| 2014  | 23.014.403                           | 20.476.872.164  | 890                          |
| 2015  | 23.022.195                           | 21.642.945.653  | 940                          |
| 2016  | 19.425.387                           | 7.619.074.298   | 392                          |
| 2017  | 19.865.232                           | 10.974.472.810  | 552                          |
| 2018  | 20.459.530                           | 11.642.945.653  | 569                          |

Untuk lebih jelas melihat hasil rekapitulasi Produktivitas perusahaan dapat dilihat pada grafik yang di tunjukan pada Gambar 4.13



Gambar 4. 13 Produktivitas Perusahaan

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa produktivitas perusahaan tertinggi sebesar 940 yaitu pada tahun 2015, sedangkan profitabilitas pelanggan terendah sebesar 392 terjadi pada tahun 2016, sehingga dengan data tersebut dapat diketahui rata-rata profitabilitas pelanggan adalah 668.71%

#### B. *Employee Turnover*

Contoh Perhitungan *Employee Turnover* Tahun 2014

$$= \frac{\text{Jumlah tenaga kerja Lama}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}} \times 100$$

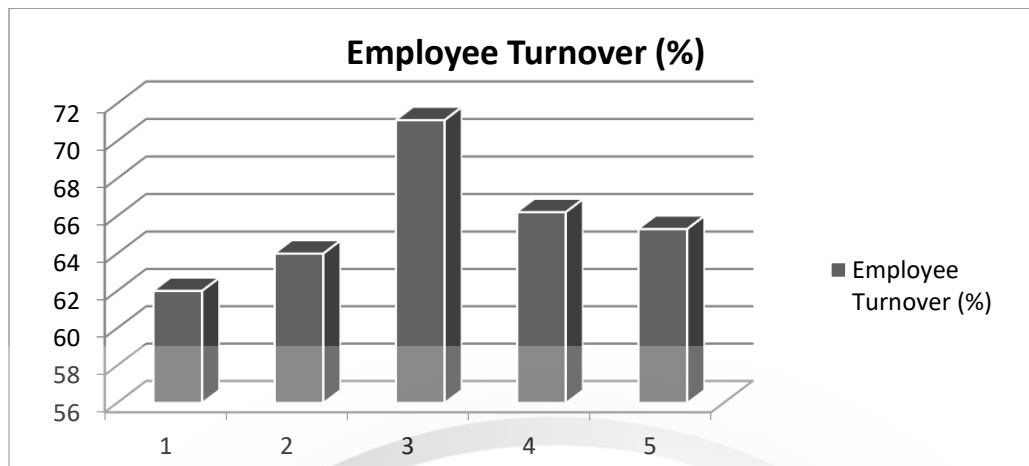
$$= \frac{186}{300} \times 100\% = 62\%$$

Perhitungan *Employee Turnover* Lainnya dapat Dilihat pada Tabel 4.21

Tabel 4. 21 *Employee Turnover*

| Tahun | Jumlah Tenaga Kerja | Jumlah tenaga kerja Lama | Employee Turnover (%) |
|-------|---------------------|--------------------------|-----------------------|
| 2014  | 300                 | 186                      | 62                    |
| 2015  | 300                 | 192                      | 64                    |
| 2016  | 270                 | 192                      | 71.11                 |
| 2017  | 290                 | 192                      | 66.21                 |
| 2018  | 294                 | 192                      | 65.31                 |

Untuk lebih jelas melihat hasil rekapitulasi *Employee Turnover* dapat dilihat pada grafik yang di tunjukan pada Gambar 4.14



Gambar 4. 14 *Employee Turnover*

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa *employee turnover* tertinggi yaitu sebesar 66.21 yaitu pada tahun 2017, sedangkan profitabilitas pelanggan terendah sebesar 62 terjadi pada tahun 2014, sehingga dengan data tersebut dapat diketahui rata-rata profitabilitas pelanggan adalah 65.72%

#### 4.2.4 Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)

*Key Performance Indikator* (KPI) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. Berikut ini *Key Performance Indicator* (KPI) yang Sasaran Strategi pada masing-masing perspektif, Ditentukan pada Tabel 4.22

| perspektif                   | sasaran strategi                         | KIP   |
|------------------------------|--|---|
| keuangan                     | Peningkatan pengembalian investasi       | Return on investment (ROI) / pengendalian infestasi                                     |
|                              | Meningkatnya profit                      | presentasi antara laba bersih dengan penjualan ( net profit margin)                     |
|                              | meningkatnya penjualan                   | persentasi penjualan bersih dari produk pada target yang ditetapkan. (penjualan produk. |
| Pelanggan                    | pertumbuhan jumlah pelanggan             | bagian pasar yang dikuasai oelh perusahaan  |
|                              | mempertahankan pelanggan                 | retensi pelanggan   |
|                              | menambah pelanggan                       | akuisisi pelanggan  |
|                              | meningkatkan kepuasan pelanggan          | kepuasan pelanggan  |
|                              | peningkatan pelayanan terhadap pelanggan | probabilitas pelanggan  |
| proses bisnis internal       | inovasi produk                           | proses inovasi  |
|                              | peningkatan proses operasi               | proses operasi  |
|                              | peningkatan layanan purna jual           | proses layanan purna jual   |
| pembelajaran dan pertumbuhan | meningkatkan produktifitas karyawan      | produktifitas karyawan  |
|                              | meningkatkan kepuasan karyawan           | <i>employee turnover</i>  |