

**SURVEI KEPUASAN KARYAWAN  
DI BALAI TEKNOLOGI POLIMER (BTP) -  
BADAN PENGKAJIAN DAN PENERAPAN TEKNOLOGI (BPPT)**

**Diadjeng Laraswati Hanindyani**

**Universitas Indonesia**

E-mail: d\_laraswati\_h@yahoo.co.id

*ABSTRACT*

*Employee Satisfaction Survey is an important component in the ISO 9001: 2008, to identify factors causing employee satisfaction and dissatisfaction. The survey is conducted once a year to determine the level of employee satisfaction aims to a) Obtain information about the level of employee satisfaction b) Obtain information about the factors that cause employee satisfaction and dissatisfaction. The method of analysis used to assess the results of this survey is descriptive method with a qualitative approach that is Cut Off Value Method, CS Index and GAP Calculation Method and Employee Motivation Method*

*The instrument is a questionnaire with 56 questions divided into 8 major aspects: Management, Leadership, Organizational Culture and Communication, Role in the Company, Work Environment, Training and Development, Remuneration and Pride of the Organization. The survey was conducted by distributing questionnaires directly to 58 employees at the Staff Meeting on November 11, 2016. Fifty of the 58 employees, responded (94.80%).*

*The results of this study indicate that: the value of Employee Satisfaction is 3.286 of 5 in 2016 and the average value of Employee Reality is 3.286, The average value of Employee Expectation is 4,314 so the Average Difference (Gap) value of - 1,028*

*Keywords: employee satisfaction, cutoffvalue, CSI, motivation, GAP Calculation*

**ABSTRAK**

Survei Kepuasan Karyawan merupakan komponen penting dalam ISO 9001: 2008, untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan karyawan. Survei dilakukan setahun sekali untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan yang bertujuan untuk a) Memperoleh informasi tentang tingkat kepuasan karyawan b) Mendapatkan informasi tentang faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan karyawan Metode analisis yang digunakan untuk menilai hasil survei ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu Metode Cut Off Value, CS Index dan Metode Perhitungan GAP serta Metode Motivasi Karyawan.

Instrumen adalah kuesioner dengan 56 pertanyaan dibagi menjadi 8 aspek utama: Manajemen, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi, Peran di Perusahaan, Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan, Remunerasi dan Kebanggaan Organisasi. Survei dilakukan dengan membagikan kuesioner langsung kepada 58 karyawan pada Rapat Staf pada 11 November 2016. Lima puluh dari 58 karyawan, menjawab (94,80%).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: nilai Kepuasan Pegawai adalah 3,286 dari 5 pada 2016 dan nilai rata-rata Realitas Pegawai adalah 3,286, Nilai rata-rata Ekspektasi Pegawai adalah 4,314 sehingga rata-rata Selisih (Gap) nilai - 1,028

**Kata kunci:** kepuasan karyawan, nilai cutoff, CSI, motivasi, perhitungan GAP

## PENDAHULUAN

Dalam rangka memperoleh masukan dan saran dari karyawan sebagai pelanggan internal organisasi kepada manajemen dan organisasi untuk mengevaluasi dan melakukan perbaikan di masa yang akan datang dilakukan Survei Kepuasan Karyawan dengan mengelompokkan ke dalam 8 kelompok besar, yaitu: Manajemen, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi, Peran di Perusahaan, Lingkungan Pekerjaan, Training dan Pengembangan, Remunerasi dan Kebanggaan terhadap Organisasi. Balai Teknologi Polimer (BTP) adalah sebuah unit kerja di lingkungan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) yang melakukan kegiatan pelayanan berupa jasa penelitian, jasa pengujian, jasa konsultasi, jasa pelatihan dan sertifikasi LS Pro di bidang teknologi polimer dan telah berdiri sejak tahun 2001.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan agar dapat menghasilkan masukan sebagai bahan pertimbangan manajemen guna merumuskan kebijakan periode mendatang sehingga tercapai keseimbangan harapan antara pihak karyawan dengan manajemen. Di samping itu penelitian ini memiliki manfaat berupa: yang *pertama*, mendapatkan informasi mengenai tingkat kepuasan karyawan. *Kedua*, Mendapatkan informasi mengenai faktor yang menjadi penyebab kepuasan dan ketidakpuasan karyawan. *Ketiga*, Mendapatkan informasi mengenai masukan-masukan yang diberikan karyawan *Keempat*,

Mendapatkan informasi mengenai tren kepuasan karyawan tahun 2016 dibanding tahun-tahun sebelumnya.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan melalui survey, dengan sistem pendistribusian kuesioner secara langsung kepada seluruh karyawan pada saat Rapat Staf tanggal 11 November 2016. Dari 58 karyawan, terkumpul kembali sebanyak 34 kuesioner dari karyawan tetap dan 16 kuesioner dari honorer, atau 50 dari total responden atau sejumlah **94,80 %** (94,80% pada 2015, 83,63% pada 2014 dan 90,47% pada 2013)

Metode analisis yang digunakan adalah **metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif**. Ditinjau berdasarkan sumbernya data yang akan dianalisis termasuk dalam katagori data primer. Data primer adalah data yang dihimpun langsung dari objek penelitian menggunakan kuesioner yang diisi oleh para karyawan. Hasil survei setelah dianalisis akan dinyatakan dalam angka “Indeks Kepuasan” dalam skala prosentase yang mencerminkan kepuasan karyawan secara keseluruhan, menurut kriterianya. Ada 3 metoda Analisis yang digunakan dalam Survei ini, yaitu metoda Nilai Kritis (*Cut Off Value*), metoda Penghitungan GAP dan CSI Index dan metoda Motivasi Karyawan

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner atau daftar pertanyaan untuk para karyawan, sebagai alat utama untuk

menggali informasi secara mendasar terkait dengan kepuasan karyawan, dengan penekanan pada pemahaman faktor penentu kepuasan dan kebanggaan karyawan terhadap organisasi. Sementara butir-butir pertanyaan kuesioner dibuat dalam bentuk pilihan ganda di mana setiap butir pertanyaan terdiri dari lima jawaban. Penilaian dilakukan dengan skala penilaian 1-5, yang menunjukkan skala kepuasan dari rendah sampai dengan tinggi. Penerapan uji reliabilitas dalam kuesioner dimaksudkan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan reliable atau handal, artinya jawaban yang diberikan dalam kuesioner tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas kuesioner dalam Survei Kepuasan Karyawan 2016 adalah sebagai berikut (Lihat Lampiran Tabel 1):

1. Dari hasil Uji Validitas, nilai signifikan  $\leq 0,05$  artinya item dapat dikatakan valid, sehingga kuesioner tersebut dianggap sudah tepat untuk mengukur kepuasan karyawan
2. Dari hasil Uji Reliabilitas, nilai Cronbach's Alpha  $> 0,6$  artinya reliable, maka variabel kepuasan karyawan dianggap konsisten (*reliable*) jika menggunakan kuesioner tersebut

Survei dilakukan menggunakan kuesioner atau daftar pertanyaan yang terdiri dari 56 pertanyaan menuju empat elemen utama, yakni:

1. kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya (*job content*),
2. kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja (baik lingkungan fisik seperti tata ruangan ataupun lingkungan non fisik seperti relasi dengan kerja, atau suasana kerja)

3. kepuasan karyawan terhadap atasan, dan
4. kepuasan karyawan terhadap kebijakan organisasi dalam memberikan *remuneration and benefit* pada pegawainya.

### Metoda Nilai Kritis Untuk Tingkat Kepuasan Karyawan

Dalam melakukan analisis data perlu ditentukan terlebih dahulu batasan nilai standard atau nilai kritis (*cut off value*). Nilai kritis diperlukan untuk memisahkan antara kelompok responden yang dinyatakan puas dan tidak puas. Lebih jelas mengenai pembagian daerah kepuasan dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1.**  
Klasifikasi dan Kriteria Nilai Kritis

No	Klasifikasi	Kriteria
1.	A	$x \geq 20\%$
2.	B	$15\% \leq x < 20\%$
3.	C	$10\% \leq x < 15\%$
4.	D	$x < 10\%$

*Keterangan:*

- X adalah penilaian karyawan terhadap suatu objek yang dinilai berkisar 1 – 2 dan kriteria 20% adalah jumlah karyawan yang menilai 1-2 terhadap seluruh populasi karyawan
- Pengklasifikasian ini lebih mengarahkan pada strategi apa yang harus diambil oleh manajemen untuk mencapai kepuasan seperti yang diharapkan para karyawan.

### Metode Analisis Kesenjangan (Gap) dan Analisis CS Index

Rentang GAP digunakan untuk mengukur kualitas layanan. Pengukuran nilai kualitas ini dilakukan dengan membandingkan nilai-nilai yang

**Tabel 2**  
Kepuasan Karyawan (Analisis Gap)

Rumus – Gap	Komentar	CSI
>0,00	Sangat Puas (SP)	>100
-0,15 (H) ≤ Gap ≤ 0,00	Puas (P)	85 – 100
-0,30 (H) ≤ Gap < -0,15 (H)	Cukup Puas (CP)	70 - < 85
-0,45 (H) ≤ Gap < -0,30 (H)	Kurang Puas (KP)	55 - < 70
Gap < -0,45 (H)	Tidak Puas (TP)	< 55

memengaruhi tingkat persepsi kenyataan yang dirasakan karyawan terhadap suatu kualitas layanan dibandingkan dengan harapan karyawan.

Definisi tingkat kepuasan di dalam penelitian ini diambil dengan cara membandingkan selisih/gap antara harapan dengan kenyataan. Adapun rentang gap tingkat kepuasan kualitas layanan dapat ditentukan dan dikaitkan dengan *Customer Satisfaction Index* (CSI) sebagai berikut.

$$\text{Rentang GAP} = K - H$$

K= Nilai Kenyataan

H = Nilai Harapan

Apabila nilai rentang GAP positif berarti konsumen merasa pelayanan yang diterima telah sesuai dengan yang diharapkan. Namun bila nilai rentang GAP negatif maka konsumen merasa kualitas pelayanan yang diberikan belum sesuai atau tidak sesuai dengan harapannya.

Karena rata-rata Harapan adalah goal (KPI) yang diinginkan responden tercapai maka batasan GAP mengikuti rata-rata Harapan (H), begitu juga *Customer Satisfaction Index* (CSI) mengikuti Rata-rata Harapan (H) responden sebagai goal (KPI) organisasi.

Dari perhitungan nilai GAP tersebut maka dapat diketahui tingkat kepuasan karyawan, nilai GAP terendah merupakan

kriteria yang perlu diprioritaskan untuk di tingkatkan kualitas pelayanannya. Melalui metode “Analisis Gap” akan diketahui kesenjangan antara **Harapan karyawan** dengan **Kenyataan yang dirasakan karyawan**, selanjutnya akan didapatkan data jawaban responden sebagai berikut.

1. Rata-rata harapan karyawan, dalam skala 1 s.d. 5;
2. Rata-rata kenyataan yang dirasakan karyawan, dalam skala 1 s.d. 5;
3. Selisih (*gap*) yang terjadi antara rata-rata harapan dengan rata-rata kenyataan.

### Manfaat Pengukuran Indeks Kepuasan Karyawan

Terdapat beberapa manfaat dari indeks kepuasan karyawan. Irawan (2003) mengemukakan 3 manfaat indeks kepuasan karyawan, yaitu

1. Hasil pengukuran selalu digunakan sebagai acuan untuk menentukan sasaran di tahun-tahun mendatang. Tanpa ada indeks kepuasan karyawan, top management sulit menentukan tujuan untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Misal, indeks pada ini adalah sekian, maka di tahun depan haruslah sekian indeksnya.
2. Indeks diperlukan karena proses pengukuran kepuasan karyawan bersifat kontinyu. Proses tracking

ini baru menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bila dapat disimpulkan bahwa apa yang dilakukan organisasi adalah sudah benar. Hal ini tercermin dari indeks kepuasan karyawan yang meningkat atau menurun. Bila meningkat tajam, maka ada indikasi awal bahwa program kepuasan karyawan berjalan dengan efektif. Bila turun, maka sebaliknya.

3. Indeks diperlukan juga karena adanya keperluan untuk melakukan benchmarking antara tingkat kepuasan karyawan suatu organisasi dan tingkat kepuasan dari karyawan pesaing. Suatu organisasi tahu bahwa indeks kepuasan meningkat. Tetapi apa artinya apabila ternyata indeks pesaing, rata-rata mengalami kenaikan 10%.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kebutuhan Karyawan

Menurut Maslow (1998), setiap manusia mempunyai kebutuhan yang besarnya tergantung pada kepentingan individu. Kebutuhan yang harus dipenuhi merupakan faktor pendorong memotivasi seseorang menjalankan kegiatannya.

Kebutuhan tersebut terjadi secara bertahap, mulai kebutuhan yang paling dasar, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan rasa kasih sayang, kebutuhan akan harga diri sampai pada kebutuhan yang paling tinggi yakni kebutuhan akan aktualisasi diri. Teori kebutuhan ini dikenal dengan *five hierarchy of need* dari Maslow (Maslow, 1998).

Teori Maslow di atas mempunyai kelemahan karena manusia tidak selalu harus memenuhi kebutuhan pada hirarkhi yang lebih rendah baru memenuhi kebutuhan pada hirarkhi yang lebih tinggi.

Beberapa orang lebih memperhatikan kebutuhan akan rasa aman daripada kebutuhan fisiologis demi kenyamanan hidupnya.

Moroney (1977) mengelompokkan kebutuhan menjadi:

1. Kebutuhan normatif (*normative need*), yaitu kebutuhan yang timbul pada individu, yang pada umumnya dipengaruhi oleh faktor nilai, lingkungan sosial dan hukum.
2. Kebutuhan yang dirasakan (*perceived need*), yaitu apa yang menjadi kebutuhan mereka. Perceived need ini biasa disebut juga dengan felt need.
3. Kebutuhan yang diekspresikan (*expressed need*), yaitu felt need yang berubah menjadi penggunaan pelayanan. Expressed need ini biasa disebut demand atau menurut Sukirno (1997) disebut permintaan yang efektif.
4. Kebutuhan yang dalam pemenuhannya berbeda antara satu individu dengan individu yang lainnya atau antardaerah yang satu dengan daerah lainnya. Relative need ini disebut juga comparative need.

Berdasarkan definisi kebutuhan yang dikemukakan Moroney, maka yang dimaksudkan kebutuhan dalam penelitian ini adalah kebutuhan yang dirasakan atau *perceived need (felt need)*.

### Harapan Karyawan

Harapan (*expectation*) merupakan dasar kepuasan konsumen. Dalam pelayanan kesehatan harapan diformulasikan sebagai pelayanan yang dipikirkan akan diterimanya (Berry, Pasuraman dalam Sumaryoto, 2002). Harapan menurut Zeithaml *et al.*, dalam Tjiptono (1997) merupakan perkiraan atau

keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya. Harapan pelanggan dapat disajikan standar prediksi atau standar ideal yang merupakan tolok ukur dalam menentukan kualitas suatu produk. Dengan demikian, harapan pelangganlah yang melatarbelakangi perbedaan penilaian pelanggan terhadap dua organisasi yang berbeda pada bisnis yang sama. Faktor yang menentukan harapan pelanggan menurut Tjiptono (1997) di antaranya adalah Kebutuhan pribadi, Pengalaman masa lalu, Rekomendasi dari mulut ke mulut, dan Iklan.

### Kepuasan Karyawan

Secara sederhana, yang dimaksudkan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah kondisi saat harapan dan kenyataan yang dihadapi karyawan berada dalam posisi dan level yang sama. Berkaitan dengan kepuasan karyawan di tempat kerja, maka teori yang mendasari pembahasan ini menggunakan Teori Kepuasan Kerja (Robbins, 1998).

### Motivasi Karyawan

Motivasi adalah satu proses yang menghasilkan suatu **intensitas**, **arah**, dan **ketekunan** individual dalam usaha untuk mencapai tujuan. Intensitas adalah seberapa kerasnya seseorang berusaha, namun intensitas yang tinggi saja tidak akan membawa ke hasil yang diinginkan kecuali disertai dengan sebuah usaha dengan arah yang jelas. Sedangkan ketekunan adalah ukuran seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

### Harapan

Kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu

harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Teori yang dikembangkan oleh Victor Vroom (*Work and Motivation*, 1964) ini meskipun banyak dikritik, banyak juga bukti riset yang mendukungnya. Teori ini berargumen bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik; penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi; dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi individu.

Oleh karenanya, teori ini memfokuskan pada tiga hubungan:

- **Hubungan usaha – kerja.** Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
- **Hubungan kinerja – penghargaan.** Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
- **Hubungan penghargaan – tujuan-tujuan pribadi.** Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Teori Harapan ini sangat membantu menjelaskan mengapa banyak sekali pekerja tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan semata-mata melakukan yang minimum untuk menyelamatkan diri. Namun, teori ini cenderung bersifat idealistis karena sedikit individu yang

mempersiapkan suatu korelasi yang tinggi antara kinerja dan ganjaran dalam pekerjaan mereka. Jika organisasi benar-benar mengganjar individu untuk kinerja, bukannya menurut kriteria seperti senioritas, upaya, tingkat keterampilan, dan sulitnya pekerjaan, maka validitas teori ini mungkin lebih besar.

## PEMBAHASAN

### Evaluasi Nilai Rata-rata Harapan dan Rata-rata Realitas

Berdasarkan hasil pengolahan data dari 50 orang responden yang terdiri dari 34 orang karyawan tetap dan 16 orang honorer, diperoleh hasil sebagai berikut, diperoleh bahwa nilai rata-rata harapan karyawan untuk seluruh tolok ukur adalah sebesar **4,314** dan rata-rata kinerja (realitas) tingkat kepuasan karyawan 2016 adalah **3,286**

Dari Tabel 3 tolok ukur Training Pengembangan menunjukkan nilai rata kinerja (realitas) yang paling rendah = 3,08 dan yang paling tinggi adalah untuk tolok ukur Kebanggaan terhadap Organisasi = 3,63, sementara nilai rata-rata harapan yang terendah adalah untuk tolok ukur Lingkungan Pekerjaan sebesar 4,38 dan harapan tertinggi untuk tolok ukur Budaya Organisasi dan Komunikasi.

Nilai gap antara rata-rata harapan dan kinerja sebesar - 1,028. Apabila nilai rentang GAP positif berarti konsumen merasa pelayanan yang diterima telah sesuai dengan yang diharapkan. Namun bila nilai rentang GAP negatif maka konsumen merasa kualitas pelayanan yang diberikan belum sesuai atau tidak sesuai dengan harapannya. Nilai - 1,028 menunjukkan bahwa karyawan masih merasa belum puas dengan apa yang mereka terima dibanding dengan

**Tabel 3**

Nilai Rata-rata Harapan dan Realitas, Gap dan CS Index  
Survei Kepuasan Karyawan 2016

No	Tolok Ukur	Mean Harapan	Mean Kinerja	GAP	CS Index	Keterangan
1	Manajemen	4.28	3.22	-1.05	75.34	Cukup Puas
2	Kepemimpinan	4.35	3.12	-1.23	71.78	Cukup Puas
3	Budaya Organisasi dan Komunikasi	4.38	3.21	-1.17	73.38	Cukup Puas
4	Peran Di Perusahaan	4.27	3.44	-0.83	80.57	Cukup Puas
5	Lingkungan Pekerjaan	4.26	3.28	-0.98	76.91	Cukup Puas
6	Training Pengembangan	4.33	3.08	-1.25	71.10	Cukup Puas
7	Remunerasi	4.33	3.31	-1.02	76.42	Cukup Puas
8	Kebanggaan Terhadap Organisasi	4.33	3.63	-0.69	83.98	Cukup Puas
<b>Nilai CS Index Tolok Ukur</b>		<b>4.314</b>	<b>3.286</b>	<b>-1.028</b>	<b>76.169</b>	<b>Cukup Puas</b>

CS Index = Customer Satisfaction Index

Sumber : Diolah dari data primer, dengan program Excel

yang mereka harapkan. Nilai gap yang terendah pada tolok ukur Kebanggaan terhadap Organisasi sedangkan nilai gap tertinggi pada tolok ukur Training Pengembangan.

Walau berada pada nilai – 1, 028 yang memberikan arti “Cukup Puas” karena berada dalam batas  $-1,20 < P < -0,75$  batas “Cukup Puas” sesuai dengan CS Index yang juga terletak di antara  $70 < P < 85$ .

**Nilai Kepuasan Realita dan Harapan Hasil Survei**

Berdasarkan hasil olah data pada Tabel 4 nilai total harapan sebesar **4,314** dan nilai total realitas sebesar **3,286**. Nilai harapan dengan tolok ukur Budaya Organisasi dan Komunikasi, memiliki

nilai harapan terbesar sebesar 4,38. Nilai harapan terendah untuk tolok ukur Lingkungan Pekerjaan sebesar 4,26

Sedangkan nilai realitas kepuasan terbesar sebesar 3,63 untuk tolok ukur Kebanggaan terhadap Organisasi dan yang terendah adalah untuk Training Pengembangan sebesar 3,08.

**Nilai Kepuasan Realitas Menurut Tolok Ukur**

Berdasarkan hasil olah data pada Tabel 5, nilai rata-rata kepuasan realitas karyawan dan honorer secara total adalah sebesar 3,286, dengan kepuasan tertinggi pada tolok ukur Kebanggaan Terhadap Organisasi (3,63) dan terendah Training Pengembangan (3,08).

**Tabel 4**  
**NILAI KEPUASAN REALITA MENURUT TOLOK UKUR**  
Survei Kepuasan Karyawan 2016

No	Tolok Ukur	Total	Rata-rata	SD
1	Manajemen	2408	3.22	0.76
2	Kepemimpinan	936	3.12	0.80
3	Budaya Organisasi dan Komunikasi	1122	3.21	0.82
4	Peran Di Perusahaan	684	3.44	0.73
5	Lingkungan Pekerjaan	2122	3.28	0.73
6	Training Pengembangan	615	3.08	0.80
7	Remunerasi	661	3.31	0.76
8	Kebanggaan Terhadap Organisasi	545	3.63	0.71

**3.286**

Sumber : Diolah dari data primer, dengan program Excel

**Nilai Kepuasan Harapan Menurut Tolok Ukur**

Berdasarkan hasil olah data pada Tabel 3.3, nilai rata-rata kepuasan harapan karyawan dan honorer secara total adalah

sebesar 4,314, dengan harapan tertinggi pada tolok ukur Budaya Organisasi dan Komunikasi (4,38) dan terendah untuk Lingkungan Pekerjaan (4,26)

**Tabel 5**  
**NILAI KEPUASAN HARAPAN MENURUT TOLOK UKUR**  
 Survei Kepuasan Karyawan 2016

No	Tolok Ukur	Total	Rata-rata	SD
1	Manajemen	3196	4.28	0.61
2	Kepemimpinan	1304	4.35	0.60
3	Budaya Organisasi dan Komunikasi	1529	4.38	0.59
4	Peran Di Perusahaan	849	4.27	0.63
5	Lingkungan Pekerjaan	2759	4.26	0.62
6	Training Pengembangan	865	4.33	0.58
7	Remunerasi	865	4.33	0.53
8	Kebanggaan Terhadap Organisasi	649	4.33	0.56

**4.314**

Sumber : Diolah dari data primer, dengan program Excel

### Analisis Fokus Strategis

Seperti yang disampaikan, dalam melakukan analisis data survei perlu ditentukan terlebih dahulu batasan nilai standard atau nilai kritis (cut off values). Nilai kritis diperlukan untuk memisahkan antara kelompok responden yang dinyatakan Puas dan Tidak Puas. Berdasarkan hasil pengolahan data, maka Analisis Fokus Strategis untuk Survei Kepuasan Karyawan pada 2016 ini berada dalam **klasifikasi A** untuk 14 tolok ukur (25%) yaitu berikut di bawah ini

Yang dimaksud dengan masuk dalam **Klasifikasi Strategi A** – Strategi umum yang diambil untuk tolok ukur yang mempunyai nilai score sama dengan di atas 20% atau masuk dalam klasifikasi A adalah perubahan strategi dan sistem, konsolidasi kekuatan internal, penerapan sistem baru, perbaikan sistem eksisting atau komunikasi yang intensif.

Enam tolok ukur masuk dalam Klasifikasi Strategi B (11%), 18 (delapan belas) tolok ukur masuk dalam Klasifikasi Strategi C (32%) dan sedangkan untuk 18

(delapan belas) tolok ukur yang lainnya (32%) masuk dalam Klasifikasi Strategi D yang artinya adalah peningkatan efektivitas sistem, peningkatan efektivitas kinerja, pengembangan sistem atau komunikasi yang intensif.

Kriteria kritis atau *awareness* dalam survei ini adalah dengan batas-batas kriteria bahwa nilai yang dianggap **cukup baik** adalah **3**. Dengan demikian penilaian yang **< 3 perlu ditindak lanjuti dengan program perbaikan**. Di samping kriteria nilai 3 tersebut, juga ditetapkan posisi **5 ranking dari bawah atau dalam klasifikasi Strategi C dan D**, perlu mendapat perhatian khusus dan menjadi prioritas untuk ditindaklanjuti.

### Motivasi Karyawan

Dalam Survei Kepuasan Karyawan 2016 ini diajukan juga pertanyaan kepada karyawan dengan mengurutkan dari nomor 6 sampai dengan nomor 10 hal yang menjadi motivasi karyawan dalam bekerja, dengan pilihan sebagai berikut.

Tabel 6

Analisis Fokus Strategis (Hasil Survei Kepuasan Karyawan 2016)

Strategi Umum			Tolok Ukur	Score Eva	Mean	Kelompok Strategis	Prioritas	
Kriteria	Klasifikasi	Uraian						
x>=20%	A	Perubahan strategi & sistem ; Konsolidasi kekuatan internal ; Penerapan sistem baru ; Perbaikan sistem eksisting ; Komunikasi intensif	Komunikasi Pimpinan BTP dengan karyawan sering dilakukan	32.00%	2.92	5	1	25%
			Saya puas terhadap sistem manajemen SDM	30.00%	2.96	1,3,4,5	2	
			Saya puas terhadap keterbukaan sistem manajemen keuangan terhadap individu	30.00%	2.88	1,3,4,5	3	
			Saya puas dengan ketersediaan sumber daya manusia untuk mendukung pekerjaan	26.00%	2.96	1,3,5	4	
			Pemimpin peduli terhadap bawahan	24.00%	3.00	1,3,5	5	
			BTP memperlakukan karyawan secara adil	24.00%	3.00	5	6	
			Saya puas dengan ketersediaan dana untuk mendukung pekerjaan	24.00%	2.88	1,3,5	7	
			Saya puas terhadap pelayanan sistem manajemen Pembinaan/Peningkatan kompetensi	22.00%	2.96	1,3,4,5	8	
			Saya puas bekerja karena ada kejelasan penugasan individu	22.00%	2.96	1,3,4,5	9	
			Keselamatan merupakan prioritas utama bagi BTP	22.00%	3.06	4,5	10	
			Saya puas terhadap pelayanan sistem manajemen Karir di BTP	20.00%	2.98	1,3,4,5	11	
			Saya percaya BTP menaikkan gaji/insentif apabila bekerja dengan baik	20.00%	2.98	1,3,5	12	
			Kepemimpinan sesuai dengan harapan saya	20.00%	3.02	1,3,5	13	
			Saya puas terhadap kepemimpinan Top Manajer (Kepala BTP)	20.00%	3.20	1,3,5	14	

1. Pemberian Tunjangan Hari Raya (THR)/Sispek ke-13
2. Adanya Asuransi Jaminan Hari Tua
3. Penghargaan (Reward) dari Top Management untuk karyawan yang berprestasi
4. Adanya Hubungan antara atasan dan bawahan yang baik
5. Adanya kesempatan dalam pelatihan kompetensi
6. Pemberian program pendidikan untuk karyawan yang berprestasi
7. Peluang kenaikan jenjang internal semakin besar
8. Adanya perlakuan yang adil dari atasan kepada karyawan dalam bekerja
9. Adanya program rekreasi/liburan (*gathering*) minimal 1 kali dalam setahun
10. Kenyamanan Tempat Kerja

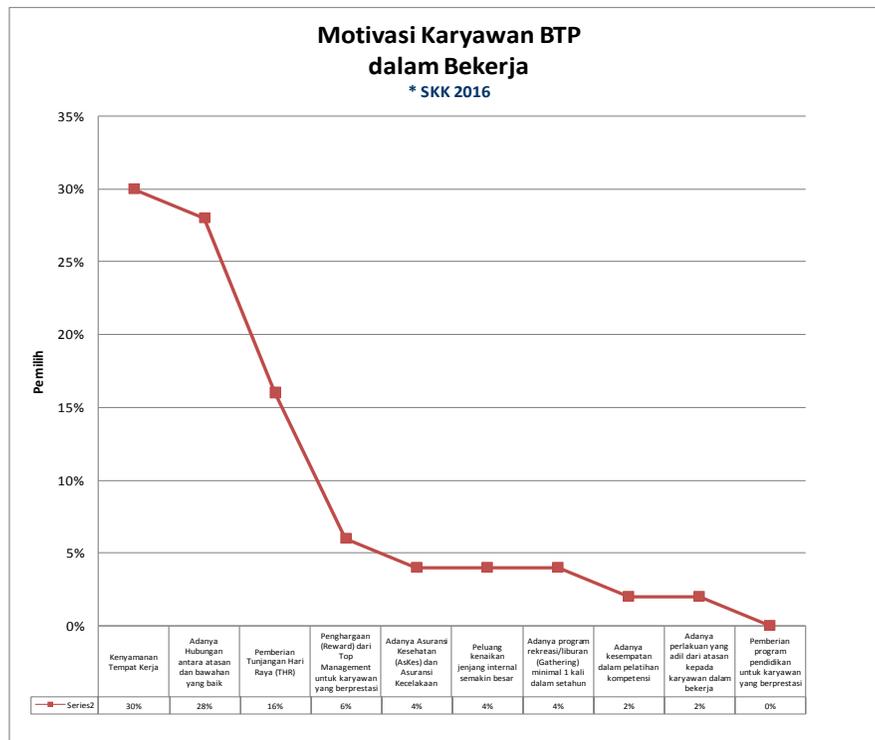
Dari hasil pengolahan data, dalam Tabel 6 diperoleh hasil untuk hal yang menjadi motivasi karyawan. Pilihan pertama dengan persentase tertinggi adalah Kenyamanan Tempat Kerja, yang termasuk fisik tempat kerja dan hubungan di tempat kerja, Motivasi ke-2 adalah Adanya Hubungan yang baik antara atasan, diikuti dengan Pemberian Tunjangan Hari Raya di posisi ke -3.

**Tabel 7**

Persentase Pilihan Tertinggi dari Hal yang Memotivasi Karyawan  
Survei Kepuasan Karyawan 2016

No	Rincian Motivasi	%
1	Kenyamanan Tempat Kerja	30%
2	Adanya Hubungan antara atasan dan bawahan yang baik	28%
3	Pemberian Tunjangan Hari Raya (THR)	16%
4	Penghargaan (Reward) dari Top Management untuk karyawan yang berprestasi	6%
5	Adanya Asuransi Kesehatan (AsKes) dan Asuransi Kecelakaan	4%
6	Peluang kenaikan jenjang internal semakin besar	4%
7	Adanya program rekreasi/liburan (Gathering) minimal 1 kali dalam setahun	4%
8	Adanya kesempatan dalam pelatihan kompetensi	2%
9	Adanya perlakuan yang adil dari atasan kepada karyawan dalam bekerja	2%
10	Pemberian program pendidikan untuk karyawan yang berprestasi	0%

**Grafik 1.**  
**Hal Yang Paling Memotivasi Karyawan**



## **Pilihan Pertama dengan Presentase Terbesar untuk Hal yang Memotivasi Karyawan dalam Bekerja**

### **Jawaban Pertanyaan Terbuka**

Pada bagian IV kuesioner, diajukan Pertanyaan Terbuka pada karyawan sebanyak 4 (empat) pertanyaan sebagai berikut :

1. Menurut Saudara, apa yang perlu dilakukan Balai agar meningkatkan kepuasan karyawan ?
2. Menurut Saudara, sarana dan prasarana yang perlu ditambahkan agar karyawan lebih produktif
3. Menurut Saudara, pemimpin yang bagaimana yang dikehendaki? (Tidak terbatas pada Kepala Balai dan Pejabat Struktural, tapi juga Manajer, Group Leader atau Leader)
4. Apa saran dan masukan Saudara untuk kegiatan Seni dan Olah Raga bagi karyawan?

Dari pertanyaan di atas, terdapat jawaban dan masukan atau saran seperti pada lampiran, yang dapat dirangkum sebagai berikut.

1. Tersedianya Sarana OR yang memadai seperti lapangan untuk voli dan bulu tangkis dan
2. Waktu untuk menyalurkan bakat Kesenian seperti karaoke
3. Tersedianya Ruang Laktasi
4. Komunikasi terbuka antara Top Manajemen dengan karyawan
5. Kesempatan pelatihan (+ untuk honorer)
6. Pemimpin yang adil dan terbuka
7. Peningkatan pendapatan sispek
8. Kegiatan OR untuk kebersamaan

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Sebagai simpulan dari penelitian ini dapat dinyatakan bahwa

1. Terjadi penurunan kepuasan karyawan dari 3.65 pada 2014 menjadi 3,385 pada 2015 dan menjadi 3,286 pada 2016
2. Sebanyak 8 tolok ukur (100%) memiliki nilai kepuasan karyawan dengan keterangan “Cukup Puas”
3. Nilai rata-rata Realitas karyawan sebesar 3,286, Nilai rata-rata Harapan karyawan sebesar 4,314 dengan Nilai selisih (Gap) rata-rata sebesar – 1,028
4. Customer Satisfaction Index untuk tolok ukur sebesar 76,189%, yang mana menurut teori masuk dalam kategori “Cukup Puas”
5. Berdasarkan Analisis Fokus Strategis, 25% mempunyai kriteria klasifikasi A, B sebanyak 11%, dan sebanyak 32% mempunyai kriteria klasifikasi C dan D

### **Saran**

Berikut diberikan beberapa saran tindak lanjut bagi kepentingan pengembangan organisasi secara keseluruhan maupun peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia. Adapun langkah perbaikan yang wajib dilakukan berdasarkan hasil Analisis Fokus Strategis dan Masukan karyawan, diprioritaskan pada tolok ukur yang mempunyai nilai terendah sebagai berikut.

1. Keterbukaan sistem manajemen keuangan terhadap individu
2. Promosi perusahaan apabila bekerja dengan baik
3. Bekerja karena ada kejelasan penugasan individu

4. Kenaikan gaji atau insentif apabila bekerja dengan baik
5. Tingkat keadilan pembagian  
Kegiatan yang disarankan untuk perbaikan kualitas sistem manajemen dan peningkatan kepuasan karyawan adalah
  1. Mencari penyebab ketidakpuasan
  2. Menghitung hasil Survei per Unit sebagai bahan evaluasi Manajer tiap unit kerja
  3. Meningkatkan program Coaching, Conselling dan Mentoring dalam unit
  4. Meningkatkan kualitas komunikasi internal melalui Outlook dan Rapat Staf
  5. Meningkatkan kegiatan Gathering Jumat Pagi (Outdoor)
  6. Meningkatkan keterlibatan Pimpinan dalam kegiatan Staf
  7. Memfasilitasi keluhan internal karyawan pada HRD
  8. Program Internalisasi Values STP ke dalam keseharian kerja

**Perencanaan Program Kegiatan untuk tahun berikutnya adalah**

1. Internalisasi Values 2017 setiap bulan, dengan fasilitator yang kompeten dan memahami permasalahan dari organisasi
2. Diagendakan pertemuan Kepala Balai dengan Honorer (selain Rapat Staf)
3. Peningkatan kompetensi Honorer (MsWord, Excel dan Power Point)

**DAFTAR PUSTAKA**

Fornell, C., *et al.* 1996. "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings". *Journal of Marketing* 60, 7-18.

Ihsani, D. W. 2005. Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Atribut Wisata Cangkung Garut, Jawa Barat. Skripsi. Departemen Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, IPB, Bogor.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*, Prentice-Hall International, Inc. New Jersey, 1998

Robbins, Stephen P and Coulter, Marry, *Management* 9<sup>th</sup> ed. Prentice-Hall International, Inc. New Jersey, 2007

Tjiptono. Fandy. 2005. Pemasaran Jasa. Andi, Yogyakarta.

Turkyilmaz, Ali & Ozkan, Coskun. 2007. "Development of a Customer Satisfaction Index Model: An Application to the Turkish Mobile Phone Sector", *Industrial Management & Data System*, Vol. 107 No. 5, pp. 672 - 687.

**Website**

Customer Satisfaction Measurement: satisfaction index. [www.leadershipfactor.com](http://www.leadershipfactor.com)