

PENINGKATAN LAYANAN B4T BANDUNG BERDASARKAN USULAN PENINGKATAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN METODE *IMPORTANCE PERFORMANCE MATRIX* DAN KANO MODEL

Intan Purnama Sari †

Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Jl. PKH Hasan Mustapa No. 23 Bandung 40124

E-mail: intanpursr@gmail.com

Yoanita Yuniati

Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Jl. PKH Hasan Mustapa No. 23 Bandung 40124

ABSTRAK

Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) merupakan instansi yang bergerak di bidang jasa teknik. Perusahaan dituntut mampu memberikan kualitas pelayanan yang terbaik. Data menunjukkan nilai kinerja karyawan tahun 2016 yang rendah, data riset kepuasan pelanggan menghasilkan nilai dibawah rata-rata, dan karyawan mengeluh tentang pemenuhan hak-hak karyawan terkait kebijakan perusahaan. Kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan dan kepuasan pelanggan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan kinerjanya, perusahaan harus meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan rancangan usulan peningkatan kepuasan kerja karyawan yang diharapkan dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan instansi dalam memberikan layanan jasa teknik. Konsep utama yang digunakan untuk pengukuran kepuasan kerja karyawan B4T adalah teori Herzberg. Pengukuran kepuasan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan level *staff* dengan masa kerja minimal 1 tahun. Identifikasi prioritas atribut kepuasan kerja yang harus ditingkatkan didasarkan pada integrasi metode *importance performance matrix* (IPM) dan kano model, dan hasil integrasi menunjukkan bahwa atribut kesesuaian kenaikan gaji, keadilan pembagian beban jam kerja, dan kesamaan perlakuan tindakan indisipliner, adalah atribut yang menjadi prioritas peningkatan kepuasan kerja. Usulan peningkatan kepuasan antara lain terkait dengan pelaksanaan sosialisasi SOP kenaikan pangkat, pelatihan pekerjaan pengujian, pembuatan standar instruksi kerja pengujian, sosialisasi matriks tingkat hukuman disiplin, evaluasi kinerja dan disiplin.

Kata Kunci: Kepuasan kerja, Importance Performance Matrix (IPM), Kano Model, Herzberg

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Karyawan adalah salah satu aset yang berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Peran dari karyawan yang baik akan menghasilkan perusahaan yang dapat bersaing dan mencapai target perusahaan, namun hal tersebut membutuhkan investasi yang cukup besar. Perusahaan seharusnya dapat mengelola karyawan dengan baik, sehingga karyawan akan selalu berusaha maksimal dalam melakukan tugas yang diberikan perusahaan. Jasfar (2009) menyatakan bahwa suatu perusahaan tidak mungkin menawarkan jasa dengan baik apabila perusahaan tersebut tidak memiliki tenaga kerja yang berkualitas, handal, dan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Newstrom (2011, dalam Wibowo 2016) mengemukakan bahwa indikator motivasi kerja adalah keterikatan, komitmen, dan kepuasan kerja karyawan.

Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) adalah perusahaan atau instansi yang bergerak di bidang jasa. B4T menyediakan berbagai layanan seperti standarisasi, inspeksi teknik, pelatihan teknik

dan lain-lain. B4T dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja pelayanan terhadap publik oleh karena itu B4T setiap bulannya selalu melakukan evaluasi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja karyawan terdiri dari faktor kedisiplinan dan kinerja. Berdasarkan data yang dimiliki B4T pada tahun 2016 menunjukkan bahwa setiap bulannya masih terdapat karyawan yang memiliki nilai evaluasi kinerja yang rendah. Karyawan yang mendapat nilai dibawah 70 rata-rata sebesar 2,46%. Kondisi lain di B4T menunjukkan adanya keluhan karyawan mengenai pemenuhan hak-hak karyawan karena kebijakan perusahaan. Perusahaan belum mampu memenuhi hak karyawan secara merata dan adil. Keluhan karyawan mengakibatkan rasa ketidakpuasan pada karyawan terhadap perusahaan. Rasa ketidakpuasan tersebut ditunjukkan dengan sikap karyawan yang kurang menguntungkan bagi perusahaan seperti karyawan sering terlambat, pengerjaan tugas tidak tepat waktu, dan karyawan melanggar aturan kedisiplinan. Hal lain menunjukkan bahwa selama 3 tahun terakhir B4T telah rutin melakukan riset kepuasan pelanggan terhadap kualitas layanan yang

† Corresponding Author

diberikan. Hasil riset menunjukkan terdapat perolehan nilai dibawah rata-rata yaitu untuk kepastian jadwal pelayanan, kecepatan pelayanan, kedisiplinan petugas pelayanan, dan tanggung jawab petugas pelayanan. Kondisi tersebut menuntut pihak B4T untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan karena kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan yang berkaitan dengan masalah yang terjadi di perusahaan. Diperlukan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan, sehingga diharapkan upaya tersebut dapat pula memberikan dampak positif terhadap karyawan dalam memberikan pelayanan yang terbaik dan selalu memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan tugas-tugas perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

B4T dituntut untuk selalu berupaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar upaya peningkatan kepuasan kerja yang dilakukan dapat berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan jasa teknik. Upaya peningkatan kepuasan kerja perlu diawali dengan identifikasi aspek-aspek utama yang menjadi prioritas perusahaan. B4T perlu mengetahui aspek yang dirasakan masih belum memuaskan para karyawannya. Hal ini ditujukan untuk menghindari kondisi dimana apabila aspek tersebut tidak menjadi prioritas untuk ditingkatkan, dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja karyawan.

Identifikasi aspek yang perlu ditingkatkan dilakukan melalui suatu kegiatan pengukuran kepuasan kerja karyawan. Konsep utama yang digunakan dalam pengukuran kepuasan kerja adalah teori dari Herzberg yaitu *Two Factors Theory* (Teori Dua Faktor). Faktor penyebab kepuasan dalam bekerja disebut *motivation factor*, adapun faktor penyebab ketidakpuasan disebut *hygiene factor*. *Motivation factors* terdiri dari prestasi, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, penghargaan. *Hygiene factors* terdiri dari gaji, keamanan pekerjaan, kondisi kerja, prosedur perusahaan, kepemimpinan, kualitas hubungan interpersonal. Selain teori Herzberg terdapat teori-teori lain yang menunjang pengukuran kepuasan kerja karyawan.

Penentuan atribut kepuasan kerja yang menjadi prioritas ditetapkan berdasarkan integrasi metode *importance performance matrix* (IPM) dan kano model. Metode *importance performance matrix* adalah metode untuk mengukur kualitas jasa dengan cara pemetaan atribut kualitas jasa pada sebuah diagram yang terbagi menjadi empat kuadran. Kuadran I merupakan kuadran dimana terdapat atribut jasa dengan tingkat kepuasan yang rendah dan tingkat kepentingan tinggi. Metode kano digunakan untuk menganalisis pengaruh pemenuhan kebutuhan terhadap tingkat kepuasan (Raab, 2016). Pengukuran dilakukan dengan melakukan evaluasi kano dari masing-masing atribut, dan kemudian dilakukan pengelompokan ke dalam kategori pada kano model.

Dalam model Kano, terdapat kategori faktor kualitas yaitu *must-be*, *one-dimensional*, *attractive*, *indifference*, *reverse* dan *questionnable* yang masing-masing memiliki karakteristik dan tingkat pengaruh yang berbeda pada seseorang. Kategori *must-be* merupakan faktor kualitas dasar yang harus ada dalam sebuah pelayanan karena merupakan fungsi utama. Apabila atribut dikategorikan *must-be* tidak dipenuhi maka individu akan langsung merasa tidak puas. *One-dimensional*, adalah kebutuhan yang apabila ada dalam sebuah jasa akan memberikan kepuasan begitu juga sebaliknya memberikan ketidakpuasan dengan tidak adanya atribut ini. Berbeda dengan kategori *one-dimensional*, kategori *attractive* tidak akan menimbulkan penurunan tingkat kepuasan apabila atribut ini tidak ada. Kategori lain yaitu *indifference*, yang tidak akan menimbulkan reaksi apapun dan sebaliknya kategori *reverse* yang bahkan akan menimbulkan ketidakpuasan apabila hal ini terjadi. Hasil integrasi metode IPM dan Kano model menjadi dasar analisis untuk merumuskan usulan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ditujukan untuk menghasilkan usulan peningkatan kepuasan kerja karyawan B4T dengan menggunakan integrasi metoda *importance performance matrix* (IPM) dan model Kano.

2. METODE PENELITIAN

Prosedur penelitian diawali dengan perumusan masalah, identifikasi metode analisis, studi literatur, identifikasi variabel penelitian, identifikasi karakteristik responden dan desain sampling, perancangan instrumen penelitian, pengolahan data menggunakan integrasi metode IPM dan Kano. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dengan variabel kepuasan kerja didasarkan pada teori Herzberg sebagai konsep utama. Tabel spesifikasi alat ukur kepuasan kerja terdapat pada Tabel 1. Kuesioner dirancang dengan skala alat ukur tingkat kepuasan dan kepentingan untuk metode *importance performance matrix* adalah Sangat Tidak Penting-Sangat Tidak Puas (1), Tidak Penting-Tidak Puas (2), penting-puas (3), sangat penting-sangat puas (4). Skala alat ukur dengan metode kano model baik untuk tingkat fungsional dan tingkat disfungsional adalah tidak suka (1), toleransi (2), netral (3), harap (4), dan suka (5).

Responden penelitian adalah karyawan level staff dengan masa kerja lebih dari 1 tahun. Populasi karyawan level staff yaitu 117 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampling quota. Ukuran sampel minimal menggunakan rumus Slovin dengan tingkat error 5% sebanyak 91 orang. Dengan memperhatikan proporsi jumlah pegawai di tiap unit B4T, maka jumlah responden adalah sebanyak 98 orang karyawan.

Tabel 1. Spesifikasi alat ukur kepuasan kerja

Faktor	Dimensi	Subdimensi	Elemen	Item Pernyataan	Item No.
Motivation factors : Faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan	Prestasi	Usaha pencapaian prestasi	Usaha karyawan dalam mendapat nilai disiplin dan kinerja yang tinggi	Bapak/Ibu merasa sudah cukup dalam usaha mendapatkan nilai disiplin dan kinerja yang tinggi di perusahaan	1
	Tanggung jawab	Tanggung jawab karyawan	Kesempatan menerima tanggung jawab yang lebih besar	Bapak/Ibu diberikan kesempatan menerima tanggung jawab yang lebih besar dan pekerjaan yang lebih menantang.	2
	Kemajuan	Kemajuan karyawan	Inovasi dan kreativitas dalam pekerjaan	Bapak/Ibu diberi kesempatan menerapkan inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaan pekerjaan di perusahaan	3
			Bimbingan kenaikan jabatan	Bapak/Ibu mendapatkan bimbingan pelayanan bantuan proses administrasi terkait dalam kenaikan jabatan	4
			Peluang kenaikan jabatan	Bapak/Ibu memiliki peluang yang lebih besar untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena kemampuan yang kompeten	5
	Pekerjaan itu sendiri	Tantangan kerja	Tantangan pekerjaan	Pekerjaan yang diberikan kepada Bapak/Ibu sangat menantang	6
	Penghargaan	Penghargaan	Penghargaan atas kinerja karyawan	Atasan selalu memberikan penghargaan bagi Bapak/Ibu yang mampu menunjukkan prestasi kerja (kinerja kerja yang tinggi)	7
Hygiene factors: Faktor-faktor pemeliharaan atau sumber ketidakpuasan	Upah	Gaji	Nilai gaji	Kesesuaian gaji yang diperoleh Bapak/Ibu dengan beban kerja	8
			Kenaikan gaji	Kesesuaian kenaikan gaji secara berkala yang diperoleh Bapak/Ibu berdasarkan masa kerja, golongan, dan jabatan	9
		Tunjangan	Jumlah dan jenis tunjangan	Kecukupan jumlah dan jenis tunjangan seperti tunjangan fungsional umum, tertentu, kinerja dll yang diperoleh Bapak/Ibu	10
		Benefit (benefits)	Pemberian benefit	Kemudahan proses pemberian benefit seperti BPJS yang dirasakan Bapak/Ibu	11
	Keamanan pekerjaan	Keamanan kerja	Keamanan lingkungan kerja	Bapak/Ibu dapat bekerja dengan aman di perusahaan	12
			Ketersediaan fasilitas keamanan dan keselamatan	Ketersediaan fasilitas perengkapan keamanan dan keselamatan kerja di lingkungan kerja Bapak/Ibu seperti alat pemadam kebakaran, kotak P3K, jalur evakuasi	13
	Kondisi kerja	Kondisi lingkungan kerja	Kenyamanan dan kebersihan lingkungan kerja	Kenyamanan dan kebersihan lingkungan kerja Bapak/Ibu (laboratorium, ruangan kantor, dll)	14
			Ketersediaan fasilitas yang mendukung pekerjaan	Ketersediaan fasilitas kerja Bapak/Ibu yang sudah canggih dan lengkap	15
			Kecukupan kondisi lingkungan kerja saat ini	Bapak/Ibu merasa cukup dengan kondisi lingkungan kerja saat ini (suhu, pencahayaan, sirkulasi udara, dll)	16
	Prosedur perusahaan	Kebijakan perusahaan	Kejelasan peraturan perusahaan	Kejelasan peraturan buku saku disiplin pegawai dan sistem sosialisasi terkait kebijakan perusahaan	17
		Jam kerja	Beban jam kerja	Keadilan pembagian beban jam kerja Bapak/Ibu dalam pelaksanaan pekerjaan	18
		Persamaan hukum dan sanksi	Persamaan peraturan	Kesamaan perlakuan yang Bapak/Ibu terima terkait dengan hukuman atau pemberian sanksi	19
	Kepemimpinan	Pengawasan	Penugasan	Kemampuan atasan dalam memberikan tugas utama, tugas tambahan kepada Bapak/Ibu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan deskripsi pekerjaan	20
			Pengawasan evaluasi kinerja	Kemampuan atasan dalam menindak lanjuti evaluasi kinerja Bapak/Ibu setiap bulan	21
Kualitas hubungan interpersonal	Hubungan dengan atasan	Hubungan dengan atasan	Kenyamanan, kelancaran komunikasi, dan hubungan kekeluargaan yang dirasakan Bapak/Ibu dengan atasan	23	
	Hubungan dengan rekan kerja	Hubungan dengan rekan kerja	Kenyamanan, kelancaran komunikasi, dan hubungan kekeluargaan yang dirasakan Bapak/Ibu dengan rekan kerja lain	24	

Perhitungan nilai indeks kinerja tingkat kepentingan (*importance*) dilakukan yaitu dengan cara menghitung rata-rata dari masing-masing tanggapan responden untuk tiap atribut pada matriks data mentah tingkat kepentingan. Rumus perhitungan indeks tingkat kepentingan-kepuasan tiap atribut dapat dilihat pada Rumus 1 dan rata-rata indeks kepentingan-keseluruhan keseluruhan terdapat pada Rumus 2.

$$\overline{NIK\ importance/satisfaction\ atribut\ ke-i} = \frac{\sum Y_i}{n} \quad (1)$$

dimana Y adalah tanggapan responden mengenai tingkat kepentingan/tingkat kepuasan dan n adalah jumlah responden

$$\overline{NIK\ importance/satisfaction} = \frac{\sum_{i=1}^k \overline{Y_i}}{k} \quad (2)$$

dimana k adalah jumlah item pernyataan

Evaluasi kano model dilakukan dengan menetapkan setiap variabel penelitian untuk masing-masing persepsi responden ke dalam salah satu kategori kano. Kategori kano terdapat enam yaitu *attractive* (A), *must be* (M), *one-dimensional* (O), *reverse* (R), *questionable* (Q), *indifferent* (I). Tahap selanjutnya setelah evaluasi kano untuk masing-masing tanggapan responden, adalah penentuan kategori Kano untuk tiap atribut item pernyataan. Penentuan kategori kano tiap atribut didasarkan pada formula dari Blauth's sehingga menghasilkan kategori kano terpilih pada masing-masing atribut.

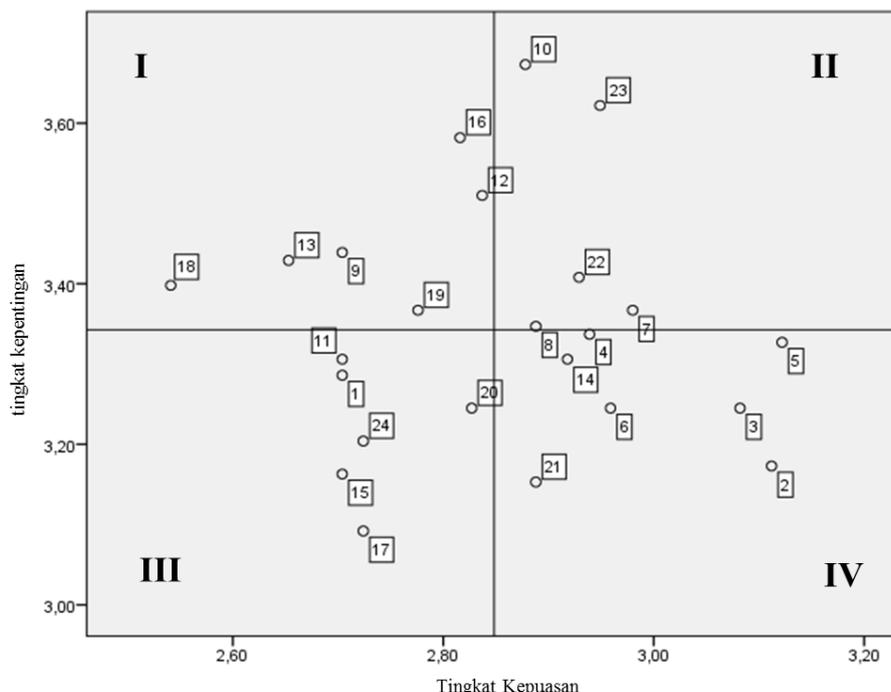
Integrasi metode IPM dan Kano menghasilkan atribut yang menjadi prioritas dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan. Kriteria prioritas atribut pada metode IPM adalah pada kuadran I sedangkan kriteria atribut pada kano model yaitu kategori *must be* (M) dan *one dimensional* (O).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Penentuan Posisi Atribut Pada Diagram IPM

Penentuan posisi atribut dilakukan dengan menggunakan metode IPM dimana matriks ini digunakan untuk melihat perbandingan antara nilai kepentingan dan nilai kepuasan pada masing-masing atribut berdasarkan hasil dari jawaban kuesioner

karyawan di B4T. Perbandingan nilai kepentingan dan kepuasan akan mengetahui posisi dari atribut kepuasan kerja karyawan pada diagram *importance performance matrix* pada kuadran I, II, III atau IV. Diagram *importance performance matrix* dapat dilihat pada Gambar 1. Rekapitulasi posisi atribut pada diagram *importance performance matrix* terdapat pada Tabel 2.



Gambar 1. Diagram *Importance Performance Matrix*

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Diagram IPM

Kuadran	No. Atribut	Keterangan
I (<i>Concentrate Here</i>)	9,12,13,16,18,19	Atribut harus ditingkatkan karena memiliki tingkat kepentingan yang tinggi namun performansinya masih belum memuaskan dibandingkan dengan atribut lain
II (<i>Keep Up The Good Work</i>)	7,8,10,22,23	Atribut harus dipertahankan karena memiliki tingkat kepentingan yang tinggi serta performansinya yang memuaskan dibandingkan dengan atribut lain
III (<i>Low Priority</i>)	1,11,15,17,20,24	Atribut perlu ditingkatkan namun memiliki prioritas yang rendah karena tingkat kepentingan yang rendah namun performansi juga belum memuaskan dibandingkan dengan atribut lain
IV (<i>Possible Over Kill</i>)	2,3,4,5,6,14,21	Atribut perlu dipertahankan karena performansi sudah memuaskan walaupun tingkat kepentingan atribut ini rendah dibandingkan dengan atribut lain

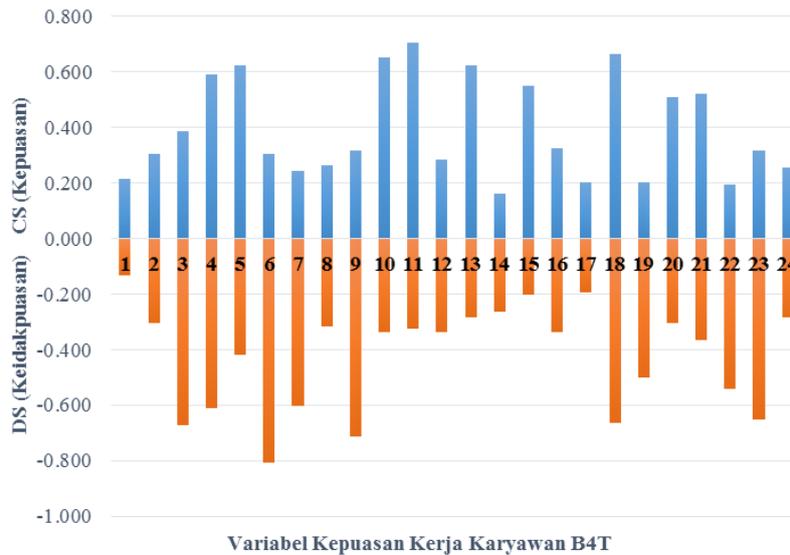
3.2 Evaluasi Kano

Evaluasi kano dilakukan terhadap setiap tanggapan responden mengenai tingkat fungsional dan disfungsional suatu item (Sauerwein, 1996). Kategori kano terdapat enam yaitu *attractive* (A), *must be* (M), *one-dimensional* (O), *reverse* (R), *questionable* (Q), *indifferent* (I). Aturan dalam evaluasi kano mengacu pada Tabel 3. Tahap berikutnya adalah penentuan kategori Kano menggunakan formula dari Blauth's (dalam

Pongtinamba, 2016) untuk masing-masing atribut. Setiap atribut yang sudah memiliki hasil kategori kano akan dihitung koefisien kepuasan dan ketidakpuasan. Perbandingan nilai koefisien kepuasan dan ketidakpuasan terdapat dalam bentuk histogram pada Gambar 2. Perbandingan tersebut dapat memberikan gambaran saat penentuan atribut yang memiliki potensi terbesar untuk menimbulkan kepuasan maupun ketidakpuasan. Rekapitulasi kategori kano setiap atribut terdapat pada Tabel 4.

Tabel 3. Aturan Evaluasi Kategori Kano

Kebutuhan			Disfungsional				
			Suka	Harap	Netral	Toleransi	Tidak Suka
			1	2	3	4	5
Fungsional	Suka	1	Q	A	A	A	O
	Harap	2	R	I	I	I	M
	Netral	3	R	I	I	I	M
	Toleransi	4	R	I	I	I	M
	Tidak Suka	5	R	R	R	R	Q



Gambar 2 Histogram Nilai Koefisien Kepuasan dan Ketidakpuasan

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Pengolahan Kano

Kategori	No. Atribut	Keterangan
M (<i>Must be</i>)	3,6,7,9,19,22,23	Atribut yang termasuk dalam kategori <i>Must be</i> harus ditingkatkan karena atribut adalah kebutuhan dasar responden
O (<i>One dimensional</i>)	4,18	Atribut yang termasuk dalam kategori <i>One dimensional</i> harus ditingkatkan karena semakin bagus performansinya maka semakin tinggi kepuasan responden
A (<i>Attractive</i>)	5,10,11,13,15,20,21	Atribut yang termasuk dalam kategori <i>Attractive</i> perlu dikembangkan agar atribut tersebut dapat semakin meningkatkan kepuasan responden dengan keberadaan atribut tersebut
I (<i>Indifferent</i>)	1,2,8,12,14,16,17,24	Atribut yang termasuk dalam kategori <i>Indifferent</i> tidak perlu dikembangkan karena responden merasa tidak peduli atau masalah dengan keberadaan atribut tersebut

3.3 Integrasi Metode IPM dan Kano

Integrasi metode *importance performance matrix* (IPM) dan *kano model* adalah dengan cara memilih atribut yang bersinggungan antara kedua metode tersebut. Kriteria atribut pada *importance performance matrix* (IPM) adalah pada kuadran I karena memiliki tingkat kepentingan yang tinggi namun performansinya masih belum memuaskan dibandingkan dengan atribut lain sehingga atribut harus ditingkatkan. Kriteria atribut pada kano model yaitu kategori *must be* (M) dan *one dimensional* (O) karena atribut dalam kategori *must be* (M) adalah

kebutuhan dasar responden sehingga harus ditingkatkan kemudian atribut dalam kategori *one dimensional* (O) yaitu apabila performansi atribut ditingkatkan maka kepuasan pun akan meningkat sehingga performansi dan kepuasan berbanding lurus. Atribut yang bersinggungan antara metode IPM dan Kano akan menjadi prioritas pertama, sedangkan atribut lain yang tidak bersinggungan akan menjadi prioritas kedua. Atribut yang terdapat pada kuadran I adalah 9, 12, 13, 16, 18, 19. Atribut yang terdapat pada kategori M dan O Kano adalah 3, 4, 6, 7, 9, 18, 19, 22, 23. Berdasarkan atribut pada

kuadran I IPM dan juga memiliki kategori M dan O Kano maka prioritas pertama atribut yang harus ditingkatkan untuk kepuasan kerja karyawan adalah atribut 9 kesesuaian kenaikan gaji secara berkala berdasarkan masa kerja, golongan, dan jabatan, 18 (keadilan pembagian beban jam kerja dalam pelaksanaan pekerjaan), 19 (kesamaan perlakuan yang diterima terkait dengan hukuman atau pemberian sanksi). Prioritas kedua untuk atribut yang perlu diperbaiki adalah atribut lain yang terdapat pada kuadran I IPM serta atribut yang tidak memiliki kategori M dan O pada model kano, sisa atribut yang terdapat dalam hasil pengintegrasian yaitu atribut 3, 4, 6, 7, 12, 13, 16, 22 dan 23.

3.4 Analisis Prioritas Peningkatan Kepuasan

Perumusan analisis penyebab masalah pada penelitian ini menggunakan *why analysis*. Prioritas pertama menjadi perhatian untuk ditingkatkan karena atribut tersebut berada bersinggungan pada metode IPM dan Kano. Akar masalah pada atribut 9 (kesesuaian kenaikan gaji secara berkala berdasarkan masa kerja, golongan, dan jabatan) berdasarkan *why analysis* yaitu ketidaksesuaian prosedur yang berjalan terkait dengan kenaikan gaji. Penyebab ketidaksesuaian prosedur adalah sosialisasi SOP yang belum merata serta penyusunan SK kenaikan pangkat sering tidak tepat waktu. Akar masalah pada atribut 18 (keadilan pembagian beban jam kerja dalam pelaksanaan pekerjaan) berdasarkan *why analysis* yaitu perbedaan kemampuan yang dimiliki karyawan, perbedaan pengalaman kerja, dan pembagian instruksi kerja tidak merata secara rinci sehingga terjadi ketidakadilan pembagian beban jam kerja. Akar masalah atribut 19 (kesamaan perlakuan yang diterima terkait dengan hukuman atau pemberian sanksi) berdasarkan *why analysis* yaitu belum ada standar yang sama diantara para atasan terkait hukuman dan tindakan pelanggaran, kurangnya pengawasan terhadap tindakan pelanggaran sehingga terjadi ketidaksamaan perlakuan yang diterima terkait dengan tindakan hukuman indisipliner

4. KESIMPULAN

Prioritas pertama atribut kepuasan kerja karyawan yang harus ditingkatkan berdasarkan integrasi metode IPM dan Kano adalah atribut 9, 18, dan 19. Usulan peningkatan atribut 9 adalah dengan pelaksanaan sosialisasi SOP usulan kenaikan pangkat secara periodik yaitu 2 kali dalam setahun agar penyebaran informasi dapat merata, penegasan SOP usulan kenaikan pangkat tahun 2013 dengan menambahkan proses pengecekan syarat administrasi karyawan di akhir proses penyusunan SK kenaikan pangkat. Usulan untuk peningkatan atribut 18 adalah kegiatan pelatihan khusus bagi

karyawan kurang berpengalaman untuk meningkatkan kualitas karyawan agar bisa menyetarakan kemampuan karyawan yang lebih berpengalaman sehingga seluruh karyawan mendapat kepercayaan yang adil dan sama, pembuatan standar instruksi kerja pengujian untuk teknis agar setiap lab memiliki standar yang sama rinci dalam membuat instruksi kerja pengujian. Usulan peningkatan atribut 19 adalah pengadaan kegiatan sosialisasi matriks tingkat hukuman disiplin kepada para atasan dan bawahan, evaluasi kinerja dan disiplin di setiap unit kerja yang dilakukan dengan cara musyawarah.

PUSTAKA

- Usfar, Farida. (2009). Manajemen Jasa. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pongtinamba, J.A., AbuBakar, Novirani D. (2016). *Usulan Peningkatan Kualitas Layanan PT. X Menggunakan Metode Importance Performance Matrix dan Kano Model. Jurnal online Reka Integra, Vol 4 No 1.* 240-253.
- Raab, Gerhard, Ajami, R.A., Goddard, J. (2016) *Customer Relationship Management: A Global Perspective.* CRC Press.
- Sauerwein, E., Bailom F., Matzler K., Hinterhuber, H. H. (1996). *The Kano Model: How to Delight Your Customers.* <https://pdfs.semanticscholar.org> (accessed on March 19, 2017).
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi.* Jakarta: Rajawali Pers.