

# **ANALISIS TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PERUSAHAAN PT. XYZ**

Heriyanto<sup>1</sup>, Putiri Bhuana Katili<sup>2</sup>, Nuraida Wahyuni<sup>3</sup>

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Untirta

Jl. Jend.Sudirman Km.3 Cilegon, Banten 42435

## **ABSTRAK**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover* (berpindah kerja), produktivitas, tingkat absensi, usia, faktor pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui item-item yang masuk dalam kuadran I, Kuadran II, Kuadran III, dan Kuadran IV pada diagram kartesius dan mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap kinerja manajemen perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan nilai indeks kepuasan karyawan sebesar 66,22%. Menurut kriteria indeks kepuasan, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa cukup puas terhadap kinerja perusahaan. Jika nilai indeks kepuasan karyawan 50% atau lebih rendah menandakan karyawan merasa kurang puas dengan kinerja perusahaan. Sedangkan nilai indeks 50 sampai 80% menandakan karyawan merasa cukup puas terhadap kinerja perusahaan. Nilai indeks kepuasan karyawan 80% atau lebih tinggi mengindikasikan bahwa karyawan merasa puas terhadap kinerja perusahaan

Kata Kunci : Kepuasan, *Importance Performance Analysis*, Indeks Kepuasan Karyawan.

## **ABSTRACT**

*Job satisfaction is a pleasant emotional disposition and loves his job. This attitude is reflected by the morale, discipline, and job performance. Job satisfaction is also related to variables such as turn over (switching work), productivity, absenteeism, age, occupation factors and organization size. The purpose of the study is to examine the items included in the Quadrant I, Quadrant II, Quadrant III and Quadrant IV on a Cartesian diagram and determine the level of employee satisfaction on the performance of the company's management. The results showed employee satisfaction index score is 66.22%. According to the criteria of satisfaction index, it can be concluded that employees feel quite satisfied with the performance of the company. If the employee satisfaction index score of 50% or lower indicates employees are not satisfied with the performance of the company. While the index value of 50 to 80% indicating that employees feel quite satisfied with the performance of the company. Employee satisfaction index value of 80% or higher indicates that employees are satisfied with the performance of the company*

*Keywords : Satisfaction, Importance Performance Analysis, Employee Satisfaction Index*

## **PENDAHULUAN**

Karyawan sebagai sumber daya manusia adalah kumpulan kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki individu dengan perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya (Hasibuan, 2001). Karyawan adalah salah satu elemen penting dan aset untuk membangun kinerja perusahaan. Tanpa adanya karyawan, suatu perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan baik sehingga karyawan harus dijaga dan dirawat agar tetap dapat menghasilkan keuntungan secara optimal terhadap perusahaan (Satriawan, 2012).

Karyawan yang loyal dan produktif terjadi apabila terbangun rasa kepuasan dari dalam diri sang karyawan, terhadap pekerjaannya, atasannya, peralatan dan fasilitas, serta variabel-variabel lainnya. Banyak terjadi karyawan ditekan untuk bekerja demi mencapai target-target tertentu, namun tidak didukung dengan peralatan atau sarana, otoritas, bimbingan atasan, sehingga hasilnya berdampak kepada buruknya proses dan tentunya hasil akhir (produk) yang diberikan kepada pelanggan. Banyak perusahaan yang menekankan kepada kepuasan pelanggan, tanpa banyak melihat bahwa salah satu kunci sukses dalam mencapai kesuksesan perusahaan adalah kepuasan kerja karyawan (Satriawan, 2012).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 1997). Kepuasan kerja juga berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover* (berpindah kerja), tingkat absensi, usia, faktor pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan. *Turnover* merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila karyawan tersebut tidak merasa puas karena kondisi kerjanya sudah tidak sesuai dengan apa yang diharapkannya. Jika hal ini terus-menerus terjadi di suatu perusahaan maka dapat mempengaruhi ekonomi perusahaan tersebut karena harus mengeluarkan dana lebih untuk dapat merekrut tenaga kerja atau karyawan kembali (Satriawan, 2012). Bagi karyawan kepuasan dan ketidakpuasan secara individual berasal dari perbandingan antara apa yang diterima karyawan dari pekerjaan yang dilakukan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan karyawan, sehingga untuk mencapai kepuasan karyawan, suatu perusahaan diharapkan dapat memberikan layanan kinerja yang baik dan sesuai harapan karyawan (Rosidah dan Sulistyani, 2003).

Permasalahan kepuasan dapat berimbas pada motivasi kerja karyawan yang akibatnya dapat berdampak pada produktivitas dan tingkat absensi karyawan. Hal ini juga terjadi pada PT. XYZ. PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan baja terbesar di Asia. Salah satu produk yang dihasilkan adalah *wire rod* atau batang kawat. Selain *wire rod* juga terdapat beberapa *plant* lain yang menghasilkan produk berbeda. Hasil produknya antara lain, besi *sponge*, *billet steel*, *slab steel*, *hot rolling coil*, dan *cold rolling coil*.

Di Pabrik Batang Kawat telah terjadi penurunan produktivitas dalam tiga tahun terakhir. Banyak faktor yang mempengaruhi penurunan tersebut, salah satunya akibat menurunnya motivasi kerja yang di sebabkan tingkat kepuasan karyawan terhadap kinerja perusahaan. Selain produktivitas, tingkat absensi juga masih tergolong rendah dan masih dibawah standard yang perusahaan. Perusahaan menetapkan standard rata-rata *man hour loss* (MHL) tiap bulan adalah 10 menit, sedangkan aktual MHL selama 2016 masih sekitar 15-20 menit perbulan.

Atas pertimbangan tersebut, maka dilakukan penelitian dengan judul "Analisis Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Manajemen PT. XYZ". Penelitian menggunakan metode *Importance Performance Analisis* (IPA) dimana variabel-variabel pada kuesioner akan di bagi dalam 4 kuadran diagram kartesius yaitu Kuadran I (Prioritas Utama), Kuadran II (Pertahankan Prestasi), Kuadran III (Prioritas Rendah), dan Kuadran IV (Berlebihan).

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui *item-item* yang masuk ke dalam kuadran I, kuadran II, kuadran III, dan kuadran IV pada diagram kartesius dan mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap kinerja manajemen perusahaan Divisi *Wire Rod Mill*.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dimaksud untuk mengungkapkan gejala secara holistik-kontekstual melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci. Penelitian kuantitatif bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis pendekatan induktif. Proses dan makna (perspektif subyek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif (Musianti, 2002).

Jenis data yang diperlukan dalam pengambilan sampel dengan penyebaran kuisioner terhadap karyawan produksi yang dilakukan secara *purposive sampling*, dimana semua karyawan di area proses produksi mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel. Sampel yang diambil pada karyawan Divisi *Wire Rod Mill*. Penentuan jumlah sampel dari populasi yang diteliti dilakukan berdasarkan metode Slovin yang dikutip (Umar,2001) dengan rumus :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

E : Derajat Kesalahan (5%)

Indeks kepuasan karyawan merupakan analisis kuantitatif berupa prosentase kepuasan. Indeks kepuasan karyawan diperlukan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan secara menyeluruh dengan memperhatikan tingkat kepentingan dari atribut-atribut tersebut. Atribut yang digunakan dalam proses analisa untuk mendapatkan indeks kepuasan karyawan adalah ke tiga belas yang terlihat pada Tabel. 3.3 yang diukur menggunakan skala likert 5 tingkatan. Nilai indeks kepuasan dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk prosentase untuk memudahkan interpretasi.

**Tabel 1 Perhitungan Indeks Kepuasan**

Atribut	Kepentingan (I) Skala 1-5	Kepuasan (P) Skala 1-5	Skor (S) S = I x P
.....			
.....			
.....			
Skor Total	Total (I) = (Y)		Total (S) = (T)

Sumber : Bhote, 1996

Indeks Kepuasan Karyawan

$$= \frac{T}{5 \times Y} \times 100\%$$

Perhitungan keseluruhan indeks kepuasan menurut Bhote (1996) di ilustrasikan pada tabel 3.3. Nilai rata-rata pada kolom kepentingan (I) dijumlahkan sehingga diperoleh Y. Dan juga hasil kali I dengan P pada skor (S) dan diperoleh T. Indeks Kepuasan Karyawan diperoleh dari perhitungan (T/5Y) X 100 %. Nilai 5 (pada 5Y) adalah nilai maksimum yang digunakan pada skala pengukuran.

Nilai maksimum Indeks Kepuasan adalah 100%. Menurut Bhote (1996) Nilai Indeks Kepuasan 50% atau lebih rendah menandakan

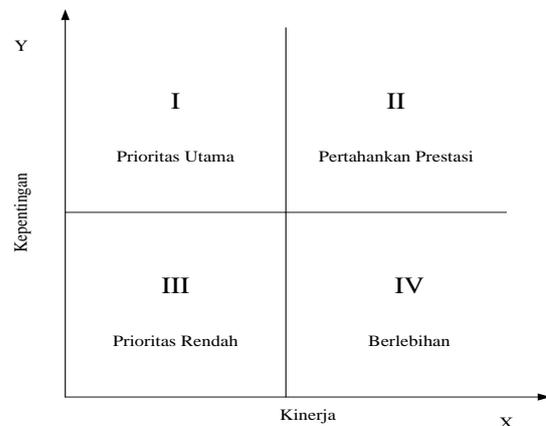
kinerja perusahaan kurang bagus dimata karyawan. Nilai Indeks kepuasan antara 50% sampai dengan 80% menandakan karyawan cukup puas terhadap kinerja perusahaan Nilai Indeks Kepuasan Karyawan 80% atau lebih tinggi mengindikasikan karyawan merasa puas terhadap kinerja perusahaan.

Analisis tingkat kepentingan dan kinerja digunakan mengevaluasi kinerja perusahaan terhadap berbagai variabel yang diterima karyawan selama bekerja di perusahaan. Secara garis besar terdapat tiga tahapan yang dilakukan dalam *importance performance analysis*, yaitu tingkat kesesuaian, pengambilan keputusan (*hold/action*), dan diagram kertesius.

Tingkat kesesuaian merupakan hasil perbandingan antara menghitung skor kinerja dan skor kepentingan, sehingga tingkat kesesuaian ini yang digunakan untuk menentukan skala prioritas layanan dan prioritas perbaikan mencapai kepuasan pelanggan (Yola, 2013).

Setelah dilakukan perhitungan tingkat kesesuaian, langkah berikutnya adalah pengambilan keputusan (*hold and action*). Nilai skor pengambilan keputusan akan dibandingkan dengan tingkat kesesuaian tiap-tiap variabel. Apabila nilai tingkat kesesuaian lebih kecil dari nilai skor pengambilan keputusan, maka variabel tersebut perlu dilakukan perbaikan (*action*) dan apabila tingkat kesesuaian lebih besar dari skor pengambilan keputusan maka variabel tersebut perlu dilakukan perbaikan (*hold*).

Secara teknis *importance performance analysis* menggunakan diagram kartesius dimana penilaian kinerja perusahaan di tunjukan dengan dengan huruf X, sedangkan untuk penilian kepentingan karyawan di tunjukan dengan huruf Y.



**Gambar 1 Diagram Kartesius Tingkat Kepuasan**

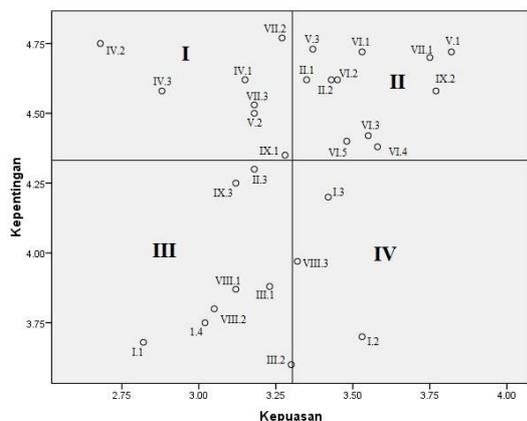
Sumber : Bhote, 1996

**HASIL dan PEMBAHASAN**

Perhitungan Indeks Kepuasan :

$$\begin{aligned} \text{Indeks Kepuasan karyawan} &= \frac{T}{5Y} \times 100 \\ &= \frac{415,84}{5(125,60)} \times 100 = 66,22\% \end{aligned}$$

Hasil Perhitungan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap kinerja perusahaan berada pada selang cukup puas sampai dengan sangat sangat puas. Variable yang memiliki skor tertinggi adalah variable asuransi keselamatan kerja dengan skor sebesar 3.82. Skor terendah untuk tingkat kepuasan karyawan adalah variable pemberian insentif sesuai hasil produksi. Untuk tingkat kepentingan dari variable yang diujikan, dapat terlihat ada pada selang penting sampai dengan sangat penting. Variabel yang memiliki skor tertinggi untuk tingkat kepentingan adalah disediakannya alat kelengkapan kerja sesuai jenis pekerjaan dengan skor 4,77. Skor yang terendah adalah manajemen melakukan *corporate social responsibility* (CSR) secara berkesinambungan dengan skor 3,60. Secara umum masih terdapat gap antara apa yang diinginkan karyawan dengan apa yang telah diberikan oleh perusahaan. Rata-rata penilaian kinerja dan kepentingan ini kemudian di plot kedalam diagram kartesius seperti pada gambar 4.1 yang di bagi kedalam empat kuadran dengan garis pembatas berdasarkan nilai rata-rata tingkat kepuasan pada sumbu X yaitu sebesar 3,30 dan nilai rata-rata tingkat kepentingan sebagai sumbu Y yaitu sebesar 4,33 dengan masing-masing variable dalam kuadrannya. Adapun pembuatan diagram kartesius ini menggunakan bantuan *software* SPSS.



**Gambar 4.1 Diagram Kartesius Importance Performance Analysis (IPA)**

Sumber : Data diolah

**A. Kuadran I**

Variabel yang ada pada kuadran ini dianggap penting oleh karyawan namun pada kenyataannya tingkat kepuasannya masih dianggap kurang maksimal dan belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Dari diagram yang telah dibuat, terdapat 7 variabel yang penanganannya perlu mendapatkan prioritas oleh perusahaan karena berada pada kuadran I. Variabel tersebut adalah pemberian gaji sesuai pekerjaan, pemberian insentif sesuai hasil produksi, pemberian bonus sesuai keuntungan perusahaan, jaminan tentang aturan pemutusan hubungan kerja, disediakannya alat kelengkapan kerja sesuai jenis pekerjaan, lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

**B. Kuadran II**

Kuadran II merupakan kuadran yang menunjukkan tingkat kepuasan telah sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan. Karyawan menilai variable-variabel ini penting dan aktualnya perusahaan telah memenuhi sesuai yang diharapkan oleh karyawan. Dengan kata lain kepuasan karyawan terhadap apa yang telah diberikan perusahaan sudah relatif tinggi sehingga perusahaan diharapkan mampu mempertahankan kinerjanya. Variabel yang masuk dalam kuadran II adalah promosi sesuai prestasi kerja, pelatihan (*training*) sesuai bidang pekerjaan, asuransi keselamatan kerja (BPJS), program pensiun yang menjamin masa tua karyawan, tunjangan kesehatan bagi karyawan dan keluarga karyawan, tunjangan uang perumahan bagi karyawan, fasilitas mobil jemputan bagi karyawan, tunjangan uang transport bagi karyawan, tunjangan uang pendidikan bagi anak karyawan, disediakannya alat pelindung diri (APD) dari perusahaan sesuai pekerjaan, dan komunikasi yang baik antar rekan kerja.

**C. Kuadran III**

Variabel-variabel pada kuadran III ini dinilai oleh karyawan kurang penting atau bukan yang utama dan pada kenyataannya tingkat kepuasan variable ini juga tergolong biasa-biasa saja. Kuadran III ini memuat variabel partisipasi karyawan dalam kegiatan *improvement* sumbang saran (SS), manajemen meminta saran karyawan untuk suatu masalah dalam pekerjaan sehari-hari, evaluasi kinerja yang transparan, manajemen memperkuat citra baik perusahaan di mata publik, manajemen melakukan *corporate social responsibility* (CSR) secara berkesinambungan, atasan membantu penyelesaian konflik antar

karyawan secara adil, atasan mau mendengarkan keluhan karyawan terkait konflik antar karyawan, komunikasi yang baik antar bagian.

#### D. Kuadran IV

Variabel pada kuadran IV ini dianggap kurang penting oleh karyawan namun pada kenyataannya tingkat kepuasan pada variabel ini sudah sangat baik. Tingkat kepuasan variabel ini dianggap sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan sehingga variabel ini bukan prioritas utama yang harus ditingkatkan. Variabel yang termasuk dalam Kuadran VI ini adalah partisipasi karyawan dalam kegiatan improvement gugus kendali mutu (GKM), partisipasi karyawan dalam kegiatan improvement *small group activity* (SGA), jalur penyelesaian konflik antar karyawan dan perusahaan secara formal.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan didapat nilai indeks kepuasan karyawan terhadap kinerja perusahaan sebesar 66,22%. Menurut kriteria indeks kepuasan menurut Bhote (1996), maka dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa cukup puas terhadap kinerja perusahaan. Jika nilai indeks kepuasan karyawan 50% atau lebih rendah menandakan karyawan merasa kurang puas dengan kinerja perusahaan. Sedangkan nilai indeks 50 sampai 80% menandakan karyawan merasa cukup puas terhadap kinerja perusahaan. Nilai indeks kepuasan karyawan 80% atau lebih tinggi mengindikasikan bahwa karyawan merasa puas terhadap kinerja perusahaan.

#### KESIMPULAN

Setelah dilakukan penelitian maka kesimpulan yang dapat diambil adalah :

1. Pembagian item-item yang masuk kuadran I, II, III, dan IV adalah sebagai berikut :
  - Kuadran I yaitu pemberian insentif sesuai hasil produksi, disediakannya alat kelengkapan kerja sesuai jenis pekerjaan, lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif.
  - Kuadran II pelatihan (*training*) sesuai bidang pekerjaan, tunjangan kesehatan bagi karyawan dan keluarga karyawan, tunjangan uang pendidikan bagi anak karyawan.
  - Kuadran III yaitu evaluasi kinerja yang transparan, komunikasi yang baik antar bagian.
  - Kuadran IV yaitu partisipasi karyawan dalam kegiatan improvement gugus kendali mutu (GKM), partisipasi karyawan dalam kegiatan improvement *small group activity* (SGA),

jalur penyelesaian konflik antar karyawan dan perusahaan secara formal.

2. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan didapat nilai indeks kepuasan karyawan terhadap kinerja perusahaan sebesar 66,22%. Menurut kriteria indeks kepuasan menurut Bhote (1996), maka dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa cukup puas terhadap kinerja perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bhote, K.R. 1996. *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty : The Key to Greater Profitability*. New York. AMACOM.
- Hasibuan, M. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Edisi ke-9. Jakarta. PT. Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta. PT. Toko Gunung Agung
- Rosidah dan Sulistiyani. T. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta. PT. Graha Ilmu.
- Satriawan. I.K. et al. 2012. Analisis Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Kompensasi Yang Diberikan Perusahaan (Studi Kasus Di Perusahaan Kopi Banyuwatis). *PIRAMIDA* Vol. VIII No. 2 : 114 – 120
- Umar, H. 2001. *Metode Penelitian dan Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Umum