INFO – TEKNIK
Volume 5 No. 2, Desember 2004 (89 - 95)

Penilaian Variabel Kepuasan Karyawan Menggunakan Metode Analisis Kepentingan dan Analisis Kuadran (Studi Kasus Karyawan PDAM Kota Kandangan)

Syaiful Bahri[1]

Abstrak – PDAM sebagai perusahaan daerah yang eksistensi dan fungsinya sangat penting bagi masyarakat dan Pemerintah Daerah, diharapkan untuk masa yang akan datang menjadi perusahaan yang dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat sehingga harus mempunyai komitmen dalam meningkatkan dan mengembangkan serta memperbaiki sistem manajemen yang ada secara profesional, transparan dan secara berkesinambungan. Salah satu analisa yang diperlukan sebagai masukan bagi pihak manajemen adalah penelitian yang berkaitan dengan aspek kepuasan karyawan.

Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mengetahui kondisi manajemen internal khususnya dari aspek karyawan yang terlihat dari jenis-jenis variabel yang harus dipertahankan atau yang harus diperbaiki demi meningkatkan kinerja pelayanan terhadap pelanggan. Penelitian dilakukan berdasarkan random sampling terhadap karyawan PDAM di Kota Kandangan dengan menggunakan pendekatan Analisis Kepentingan (*Analysis Importance)* dan Analisis Kuadran (*Performance Matrix)* untuk mendapatkan gambaran umum terhadap 33 variabel terpilih dari aspek manajemen.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui variabel-variabel yang perlu dipertahankan pihak manajemen adalah kesempatan yang luas dari pihak manajemen untuk mengerjakan tugas-tugas karyawan (X1), suasana kerja yang nyaman dan aman (X2), akses ke supervisor/pimpinan (X5), komunikasi dengan supervisor/pimpinan (X6), pemahaman tentang arah dan tujuan tim/organisasi (X10), kualitas produk dan pelayanan (X13), keinginan pihak manajemen untuk berubah maju (X15), keselamatan kerja (X16), dan kepercayaan kepada pihak manajemen (X30). Variabel-variabel yang perlu diperhatikan untuk perbaikan dan ditingkatkan adalah kerjasama sesama karyawan (X9), masalah pembayaran gaji/ insentif (X23), keinginan karyawan untuk didengar pihak manajemen (X25), peluang untuk mengembangkan keahlian baru (X27), penempatan karyawan sesuai bidang keahlian mereka (X31), dilakukannya pelatihan-pelatihan/kursus-kursus (X32), dan kejelasan tentang penjenjangan dalam karir (X33).

Keywords – Analisis kepentingan, analisis kuadran, karyawan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

PDAM sebagai perusahaan daerah yang eksistensi dan fungsinya sangat penting bagi masyarakat dan Pemerintah Daerah, diharapkan untuk masa yang akan datang menjadi perusahaan yang dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Untuk itu, PDAM harus mempunyai komitmen dalam meningkatkan dan mengembangkan serta memperbaiki sistem manajemen yang ada secara profesional, transparan dan secara berkesinambungan (Rangkuti, 2003).

Mulai dari Direktur Utama sampai ke bawah, mereka ini disebut orang–orang dari pengelola perusahaan, mereka akan memberikan ***layanan bermutu total*** kepada pelanggan. Situasi ini akan berkelanjutan kalau mereka mendapatkan (***reward)*** dari *stakeholeders* dan dapat memperoleh ***hubungan lestari (ongoing relationship)*** dari pelanggan. Akan tetapi pihak ini akan lebih optimal kontribusinya terhadap perusahaan apabila mereka dilibatkan sebagai bagian dari proses dan bukan sekedar bagian dari fungsi. Hal inilah yang mendasari keinginan untuk melakukan survey aspek manajerial PDAM Kota Kandangan khususnya pada aspek karyawan.

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas dapat disintesa beberapa permasalahan yaitu pertama belum adanya hasil studi atau analisa terhadap keperluan untuk peningkatan dan pengembangan SDM khususnya karyawan PDAM ditinjau dari sudut pandang karyawan. Permasalahan *kedua* adalah perlunya suatu dasar pemikiran untuk melibatkan

[1] *Staf pengajar Fakultas Teknik Unlam Banjarmasin*

seluruh unsur pimpinan dan seluruh karyawan untuk dapat mengembangkan suatu pendekatan yang lebih terfokus kepada pelanggan. PDAM manajemen harus berjuang untuk melibatkan sebanyak mungkin manajer dan anggota karyawan secara rutin mendiskusikan hasil analisis kepuasan pelanggan dalam pertemuan antar staf dan sesi strategi manajemen.

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian dilakukan berdasarkan random sampling terhadap karyawan PDAM di Kota Kandangan dengan menggunakan pendekatan Analisis Kepentingan (*Analysis Importance*) dan Analisis Kuadran (*Performance Matrix*) untuk mendapatkan gambaran umum terhadap 33 variabel terpilih dari aspek manajemen.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari kegiatan analisis kepuasan pelanggan adalah untuk mengetahui kondisi manajemen internal khususnya dari aspek karyawan yang terlihat dari jenis-jenis variabel yang harus dipertahankan atau yang harus diperbaiki demi meningkatkan kinerja pelayanan terhadap pelanggan

KAJIAN TEORITIS

Analisis Kepuasan

Aspek kepuasan karyawan ditentukan berdasarkan tingkat kesesuaian hasil perbandingan skor kinerja dengan skor kepentingan (harapan). Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan variabel yang mempengaruhi tingkat kepuasan. Pada penelitian ini terdapat 2 buah variabel yang diwakilkan oleh huruf X dan Y, dimana : X merupakan tingkat kinerja yang dapat memberikan kepuasan para pelanggan, sedangkan Y merupakan tingkat kepentingan (harapan)karyawan (Sugiyono, 2002).

Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$TK_i = \frac{\overline{X}_i}{\overline{Y}_i} x100\%$$

di mana :

Tki = Tingkat kesesuaian responden

$\overline{X}_i$ = Rata-rata skor penilaian kinerja perusahaan variabel ke-i

$\overline{Y}_i$ = Rata-rata skor penilaian kepentingan (harapan) responden variabel ke-i

Kriteria pengujian :

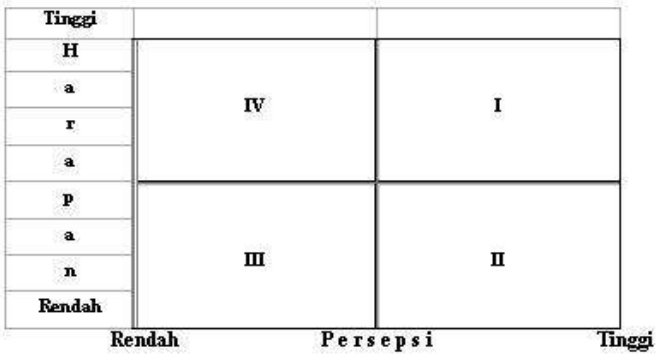
Apabila Tki < 100%, berarti pelayanan belum memuaskan

Apabila Tki = 100%, berarti pelayanan telah memuaskan

Apabila Tki > 100%, berarti pelayanan sangat memuaskan

Analisis Kuadran

Analisis kuadran adalah analisis statistik yang bertujuan untuk melakukan pemetaan atas persepsi (kinerja) dan kepentingan (harapan) terhadap beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat kepuasan. Kuadran yang terbentuk merupakan kombinasi antara harapan yang diinginkan dengan kenyataan yang diterima oleh mereka. Adapun posisi indikator (variabel) pada masing-masing kuadran dinyatakan dalam Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Plot Kuadran Variabel (indikator) Penelitian

Kuadran I

Kuadran ini menunjukkan indikator-indikator yang menurut karyawan penting, dan karyawan telah mendapatkan persepsi yang sesuai dengan harapan (memuaskan). Kondisi ini yang harus dipertahankan.

Kuadran II

Kuadran ini menunjukkan indikator-indikator yang mempengaruhi karyawan kurang penting, tetapi menunjukkan karyawan menerima persepsi lebih dari apa yang diharapkan sehingga tidak menjadikan prioritas perbaikan.

Kuadran III

Kuadran ini menunjukkan beberapa indikator yang kurang penting pengaruhnya bagi karyawan, tetapi menunjukkan karyawan tidak menerima persepsi seperti apa yang diharapkan (tidak memuaskan) sehingga menjadi fokus perhatian.

Kuadran IV

Kuadran ini menunjukkan beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan merupakan variabel yang harus segera diperbaiki karena indikator yang dianggap penting namun bagi

karyawan belum menerima persepsi seperti apa yang diharapkan.

Validitas dan reliabilitas instrumen perlu dilakukan agar angket yang digunakan benar-benar dapat mengukur tentang variabel kepuasan karyawan. Validitas dalam penelitian kuantitatif ditunjukkan oleh koefisien validitas (Santoso, 2000).

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy(\sum x \sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

dimana :

r_{xy} = koefisien korelasi
x = skor butir pertanyaan
y = nilai sub total atribut
n = jumlah data

Sedangkan uji reliabilitas dicari dengan menggunakan indek reliabilitas dengan rumus:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1}\right]\left[\frac{1-\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2}\right]$$

dimana :

r_{11} = reliabilitas instrumen
k = banyak butir pertanyaan
σ_t^2 = varians total
$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

METODE PENELITIAN

Fokus Survei

Penentuan fokus survei merupakan bagian yang sangat penting dari keseluruhan proses survei (Arikunto, 1997). Fokus analisis ditetapkan kepada tingkat Kepuasan karyawan Instrumen survei yang digunakan berupa angket dan pedoman wawancara bagi karyawan PDAM.

Metode Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam survei ini adalah teknik stratifikasi *random sampling* (Singarimbun dan Effendi, 1989). Pengambilan sampel untuk karyawan PDAM diambil secara acak dan proporsional sesuai dengan seksi kerja mereka. Dari 26 orang jumlah seluruh karyawan, akan diambil sampel sebanyak 18 orang.

Variabel dan Validasi Instrumen Penelitian

Sedangkan angket untuk kepuasan karyawan terdiri dari 33 buah indikator. Ketiga puluh tiga indikator tersebut meliputi aspek *leadership, communication, empowerment & involvement, wellbeing and satisfication, development, education and training*, kinerja organisasi, kualitas proses, produk, dan pelayanan, *teamwork*, informasi dan analisis, serta perhatian pada konsumen (Gasperz, 1997).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Survei terhadap kepuasan karyawan dilakukan terhadap 18 orang karyawan berdasarkan ketentuan pengambilan sampel minimum. Ada sebanyak 33 buah atribut (variabel) yang akan diamati dalam survei ini. Ketiga puluh tiga variabel tersebut adalah :

- manajemen memberikan kesempatan yang luas untuk mengerjakan tugas (X1)
- suasana kerja yang nyaman dan aman (X2)
- pekerjaan yang menarik, sesuai dengan minat dan keahlian (X3)
- kebanggan pada organisasi (X4)
- akses ke supervisor/pimpinan (X5)
- komunikasi dengan supervisor/pimpinan (X6)
- produktivitas kerja (X7)
- efektivitas kerja tim (X8)
- kerjasama sesama karyawan (X9)
- pemahaman tentang arah dan tujuan Tim/organisasi (X10)
- tujuan organisasi yang jelas (X11)
- pemahaman tentang organisasi harus ditampilkan (X12)
- kualitas produk dan pelayanan (X13)
- kepuasan kerja (X14)
- keinginan manajemen untuk berubah/maju (X15)
- keselataman kerja (X16)
- terus melakukan peningkatan kerja sebagai budaya (X17)
- pekerjaan sangat berguna dalam karir (X18)
- peluang untuk membuat perubahan di organisasi (X19)
- peluang karir yang sama dalam lingkungan kerja (X20)
- perencanaan kerja dalam wilayah masing-masing (X21)
- pemahaman karyawan tentang tugas mereka (X22)
- masalah pembayaran gaji/insentif (X23)
- partisipasi dalam pengambilan keputusan (X24)
- keinginan untuk didengar manajemen (X25)
- keterlibatan dalam pengembangan perencanaan diwilayah kerja (X26)
- peluang untuk mengembangkan keahlian baru (X27)
- cepat dalam mengambil keputusan (X28)
- merasa bagian dari organisasi (X29)
- kepercayaan kepada pihak manajemen (X30)

- penempatan karyawan sesuai bidang keahlian (X31)
- pelatihan-pelatihan/kursus-kursus (X32)
- jenjang karir yang jelas (X33).

Berdasaran hasil jawaban responden, selanjutnya akan dilakukan analisis Importance (analisis kesesuaian) dan Performance Matrix (Analisis Kuadran). Yang diharapkan berguna sebagai bahan pertimbangan pihak manajemen dalam pengambilan kebijakan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Analisis Importance dilakukan untuk melihat kesesuaian antara persepsi dengan harapan karyawan terhadap variabel-variabel yang diamati. Sedangkan analisis Performance Matrix dilakukan untuk melihat variabel-variabel apa saja yang telah memenuhi harapan karyawan dan variabel-variabel mana saja yang masih perlu mendapat perhatian pihak manajemen untuk diperbaiki/ditingkatkan.

Analisis *Importance*

Hasil analisis *Importance* secara sederhana disajikan dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Tingkat Kesesuaian antara Persepsi dan Harapan Karyawan

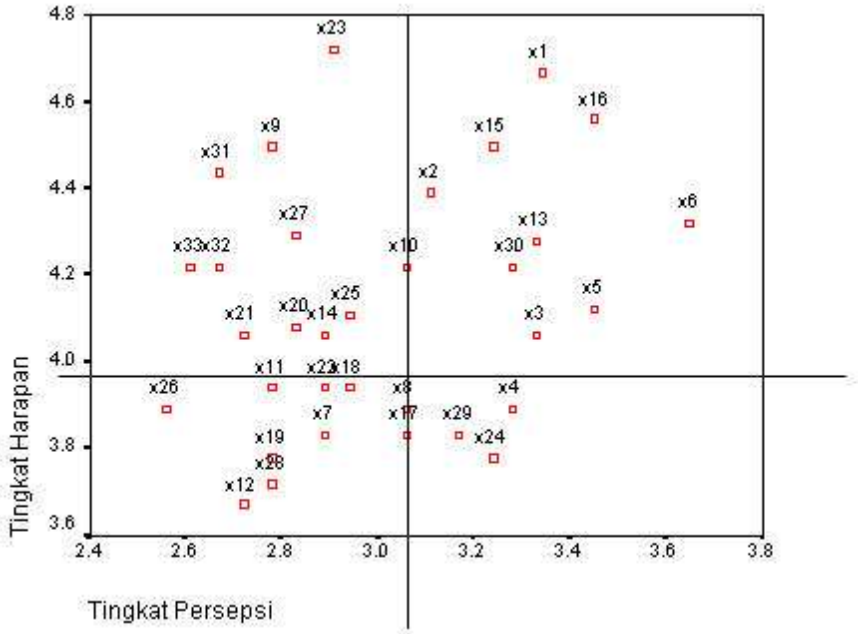
VARIABEL	HARAPAN	KINERJA	TINGKAT KESESUAIAN (%)
X1	4.67	3.34	71.57
X2	4.39	3.11	70.86
X3	4.06	3.33	82.19
X4	3.89	3.28	84.29
X5	4.12	3.45	83.74
X6	4.32	3.65	84.49
X7	3.83	2.89	75.36
X8	3.89	3.06	78.57
X9	4.50	2.78	61.73
X10	4.22	3.06	72.37
X11	3.94	2.78	70.42
X12	3.67	2.72	74.24
X13	4.28	3.33	77.84
X14	4.06	2.89	71.23
X15	4.50	3.24	72.00
X16	4.56	3.45	75.73
X17	3.83	3.06	79.71
X18	3.94	2.94	74.65
X19	3.78	2.78	73.53
X20	4.08	2.83	69.44
X21	4.06	2.72	67.07
X22	3.94	2.89	73.24
X23	4.72	2.91	61.62
X24	3.78	3.24	85.76
X25	4.11	2.94	71.62
X26	3.89	2.56	65.71
X27	4.29	2.83	65.97
X28	3.72	2.78	74.63
X29	3.83	3.17	82.61
X30	4.22	3.28	77.68
X31	4.44	2.67	60.00
X32	4.22	2.67	63.16
X33	4.22	2.61	61.84
Grand Mean	**4.12**	**3.01**	**73.18**

Berdasarkan analisis *Importance* dapat diketahui bahwa tingkat kesesuaian antara harapan dengan persepsi karyawan terhadap kinerja PDAM (pihak manajemen) selama ini, sebanyak 6 buah variabel (18,2%) yang tingkat kesesuaiannya berada antara 80% - 90%, yaitu variabel X3, X4, X5, X6, X24, dan X29. Ada sebanyak 18 buah variabel (54,5%) yang tingkat kesesuaiannya terletak antara 70% - 80%, yaitu variabel X1, X2, X7, X8, X10, X11, X12, X13, X14, X15, X16, X17, X18, X19, X22,

X25, X28, dan X30. Sedangkan variabel yang tingkat kesesuainnya berkisar antara 60% - 70% ada 9 buah (27,3%), yaitu variabel X9, X20, X21, X23, X26, X27, X31, X32, dan X33.

Analisis *Performance Matrix*

Selanjutnya untuk melihat variabel-variabel mana saja yang perlu dipertahankan dan variabel-variabel mana yang perlu ditingkatkan, akan dianaliasis dengan menggunakan analisis kuadran. Hasil analisis kuadran terhadap variabel kepuasan karyawan secara ringkas dinyatakan dalam grafik berikut ini.



Gambar 2. Plot Kuadran Variabel Kepuasan Karyawan

Berdasarkan Gambar 2 dapat dikelompokan posisi variabel-variabel kepuasan karyawan yang diamati kedalam kuadran-kuadran berikut ini.

Kuadran I

Kuadran ini menunjukkan variabel-variabel yang menurut karyawan penting, dan karyawan telah mendapatkan persepsi yang sesuai dengan harapan (memuaskan). Kondisi ini harus dipertahankan. Variabel-variabel yang masuk pada kuadran I ini sebanyak 9 buah (27,3%), yaitu : manajemen memberi kesempatan yang luas untuk mengerjakan tugas-tugas karyawan (X1), suasana kerja yang nyaman dan aman (X2), akses ke supervisor/pimpinan (X5), komunikasi dengan supervisor/pimpinan (X6), pemahaman tentang arah dan tujuan tim/organisasi (X10), kualitas produk dan pelayanan (X13), keinginan pihak manajemen untuk berubah maju (X15), keselamatan kerja (X16), dan kepercayaan kepada pihak manajemen (X30).

Kuadran II

Kuadran ini menunjukkan variabel-variabel yang mempengaruhi karyawan kurang penting, tetapi menunjukkan karyawan menerima persepsi lebih dari apa yang diharapkan sehingga tidak menjadikan prioritas perbaikan. Variabel-variabel yang masuk pada kuadran II ini ada sebanyak 6 buah (18,2%), yaitu : masalaha pekerjaan yang cukup menarik, dan sesuai dengan minat dan keahlian (X3), kebanggan pada organisasi (X4), efektivitas kerja tim (X8), terus melakukan peningkatan kerja sebagai budaya (X17), partisipasi dalam pengambilan keputusan (X24), dan merasa bagian dari organisasi (X29).

Kuadran III

Kuadran ini menunjukkan beberapa variabel yang kurang penting pengaruhnya bagi karyawan, tetapi menunjukkan karyawan tidak mendapatkan persepsi seperti apa yang diharapkan. Variabel-variabel yang masuk pada kuadran III ini ada sebanyak 11 buah (33,3%), yaitu : produktivitas kerja (X11), pemahaman tentang organisasi harus ditampilkan (X12), kepuasan kerja (X14), pekerjaan sangat berguna dalam karir (X18), peluang untuk membuat perubahan di organisasi (X19), peluang karir yang sama dalam lingkungan kerja (X20), perencanaan kerja dalam wilayah kerja masing-masing (X21), pemahaman karyawan tentang tugas mereka (X22), keterlibatan karyawan dalam pengembangan perencanaan (X26), dan cepat dalam mengambil keputusan (X28).

Kuadran IV

Kuadran ini menunjukkan beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan merupakan

variabel yang segera harus diperbaiki karena atribut ini dianggap penting namun bagi karyawan belum mendapatkan persepsi seperti apa yang diharapkan. Variabel-variabel yang masuk pada kuadran ini ada sebanyak 7 buah (21,2%), yaitu : Kerjasama sesama karyawan (X9), masalah pembayaran gaji/insentif (X23), keinginan karyawan untuk didengar pihak manajemen (X25), peluang untuk mengembangkan keahlian baru (X27), penempatan karyawan sesuai bidang keahlian mereka (X31), dilakukannya pelatihan-pelatihan/kursus-kursus (X32), dan kejelasan tentang penjenjangan dalam karir (X33).

Analisis Prioritas Tindakan Perbaikan

Berdasarkan analisis kuadran dapat diketahui bahwa ada 7 (21,2%) buah variabel yang berada dikuadran IV. Pihak manajemen hendaknya menjadikan variabel-variabel ini sebagai varaibel kepuasan karyawan yang menjadi skala prioritas untuk diperbaiki dan ditingkatkan. Untuk memperbaiki variabel-variabel tersebut, beberapa alternatif prioritas tindakan yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen PDAM Kota Kandangan disajikan dalam Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Analisis Skala Prioritas Tindakan Perbaikan

No	Variabel Kepusan Karyawan	Alternatif Prioritas Tindakan
1.	Kerjasama sesama karyawan	Pihak manajemen hendaknya selalu mencip-takan lingkungan kerja yang harmonis dan suasana gotong royong dalam setiap kegiatan, menumbuh kembangkan budaya organisasi yang baik dan penuh kekeluargaan.
2.	Pembayaran gaji/insentif	Waktu pembayaran gaji/insentif lainnya dapat dijadikan perhatian pihak manajemen, pihak manajemen dapat memberikan penghargaan/ reword/insentif kepada karyawan yang bekerja melebihi tugas kewajaran yang menjadi tanggung jawabnya.
3.	Keinginan untuk didengar pihak manajemen	Perlu diciptakan alternatif saluran komunikasi antara pihak manajemen dengan karyawan, dan bagaimana menyikapi secara arif dan bijaksana akan tuntutan/kebutuhan karyawan.
4.	Peluang untuk mengembangkan keahlian baru	Pihak manajemen dapat mengadakan kursus-kursus/pelatihan-pelatihan untuk mening-katkan SDM karyawan.
5.	Penempatan karyawan sesuai bidang keahlian yang dimiliki	Pihak manajemen dapat menempatkan karyawan sesuai bidangh keahlian yang mereka miliki, perlu ditinjau ulang penempatan karyawan yang ada sekarang untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja karyawan.
6.	Keikutsertaan dalam pelatihan-pelatihan/kursus-kursus	Selain perlu dilakukannya pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan SDM sesuai kebutuhan yang ada, juga perlu diperhatikan tata cara dan prosedur penunjukkan karyawan yang akan mengikuti pelatihan tersebut.
7.	Jenjang karir yang jelas	Perlu dikaji ulang tata cara penjenjangan dalam karir bagi

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil survei yang diperoleh maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dan rekomendasi seperti dikemukakan berikut ini.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil survei dapat diketahui variabel-variabel yang perlu dipertahankan pihak manajemen adalah : manajemen memberi kesempatan yang luas untuk mengerjakan tugas-tugas karyawan (X1), suasana kerja yang nyaman dan aman (X2), akses ke supervisor/pimpinan (X5), komunikasi dengan supervisor/pimpinan (X6), pemahaman tentang arah dan tujuan tim/organisasi (X10), kualitas produk dan pelayanan (X13), keinginan pihak manajemen untuk berubah maju (X15), keselamatan kerja (X16), dan kepercayaan kepada pihak manajemen (X30).

Sedangkan variabel-variabel yang perlu diperhatikan untuk perbaikan dan ditingkatkan adalah : Kerjasama sesama karyawan (X9), masalah pembayaran gaji/ insentif (X23), keinginan karyawan untuk didengar pihak manajemen (X25), peluang untuk mengembangkan keahlian baru (X27), penempatan karyawan sesuai bidang keahlian mereka (X31), dilakukannya pelatihan-pelatihan/kursus-kursus (X32), dan kejelasan tentang penjenjangan dalam karir (X33).

Saran

Berdasarkan hasil survei yang diperoleh, maka ada beberapa saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen dalam rangka peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan. Saran tersebut ada

yang bersifat jangka pendek dan ada yang bersifat jangka menengah.

1. Perlu pelatihan/kursus bagi karyawan untuk meningkatkan SDM sesuai keperluan.
2. Penempatan karyawan disesuaikan dengan bidang keahlian mereka, dan adanya kejelasan tentang penjenjangan dalam karir.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (1997). *Prosedur Penelitian, suatu pendekatan praktek*. Rineka Cipta, Jakarta.

Gasperz, V. (1997). *Manajemen Kualitas, Penerapan Konsep-konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Rangkuti, F. (2003). *Measuring Customer Satisfaction : Gaining Customer Relation-ship Strategy (Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan pelanggan)***.** Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Santoso, S. (2000). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik***.** Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.

Singarimbun, M., & Effendi, S. (1989). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES, Jakarta.

Sugiyono. (2002). *Statistika untuk Penelitian*. ALFABETA, Bandung.