

ANALISIS KEPUASAN KERJA PEGAWAI DENGAN MENGGUNAKAN GAP ANALYSIS DAN QUADRANT MAP (KASUS: YAYASAN PENDIDIKAN AL-AITAAM BANDUNG)

Siti Hajar Komariah, S.Pd., MM¹, Dr. Jafar Sembiring, M.Ed.M.²

^{1, 2} Jurusan Magister Manajemen, Universitas Telkom

Jl. Telekomunikasi No. 1. Terusan Buah Batu, Bandung 40257

Email: sitihajarkomariah@yahoo.com¹, jafarsembiring@telkomuniversity.ac.id²

Abstrak

Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan kerja pegawainya. Sumber daya manusia merupakan bagian yang sangat *urgent* bagi keberhasilan organisasi dalam menjalankan roda kegiatannya, karena manusia merupakan perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya visi dan misi suatu organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia harus dilakukan terus menerus, karena sumber daya manusia adalah aset organisasi yang sangat penting, dan juga menentukan kualitas akhir dari produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi. Tidak dipungkiri bahwa kepuasan pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitu juga di Yayasan Pendidikan Al-Aitaam, pegawai mempunyai pengaruh yang besar terhadap organisasi sehingga organisasi harus mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pegawainya karena akan berpengaruh terhadap performansi organisasi.

Penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan mekanisme pengukuran tingkat ekspektasi dan persepsi pegawai Yayasan Pendidikan Al-Aitaam. Dalam penelitian ini, diterangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada selisih (*gap*) antara apa yang seharusnya (Ekspektasi kebutuhan atau nilai) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepinya yang telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Dalam penelitian ini diukur tingkat kepuasan pegawai dan tingkat kepentingan pegawai dari beberapa aspek kerja yang sedang dan sudah di terapkan di Yayasan Pendidikan Al-Aitaam.

Metode yang digunakan adalah survey dan wawancara langsung ke pegawai Yayasan Pendidikan Al-Aitaam dan diolah dengan metode *Employee Satisfaction Index*, *Gap Analysis* dan *Quadrant Map*.

Hasil Pengukuran dan analisa menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai Yayasan Pendidikan Al-Aitaam secara keseluruhan berada dalam kategori

puas. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai rata-rata indeks kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan yaitu sebesar 64,03%.

Kata Kunci: *Kepuasan Pegawai, Employee Satisfaction Index, Gap Analysis, Quadrant Map*

I PENDAHULUAN

Yayasan Pendidikan Al-Aitaam merupakan salah satu yayasan di Kabupaten Bandung, yang menyelenggarakan pendidikan terpadu, dimulai dari tingkat dasar, menengah, dan tinggi, dengan konsep *religius, smart education, technology dan green school*. Untuk mewujudkan tujuan dan konsep tersebut, diperlukan tanggung jawab dan komitmen bersama dari seluruh komponen lembaga Yayasan Pendidikan Al-Aitaam khususnya sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia mempunyai peran yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan secara terus menerus, karena sumber daya manusia adalah aset organisasi yang sangat vital, dan juga menentukan kualitas akhir dari produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi tersebut.

Salah satu faktor pendukung performansi adalah kepuasan kerja pegawai. Luthan (2002 : 114), menyatakan bahwa :

Job satisfaction is a result of employees perception of how well their job provides those things which are viewed as important. It is generally recognized in the organizational behavior field that job satisfaction in the most important and frequently studied attitude.

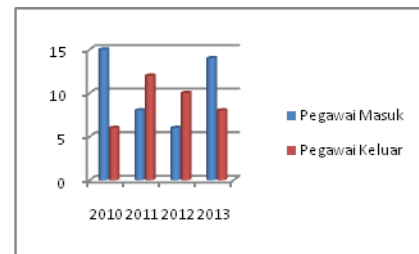
Dari kutipan tersebut, Luthan menekankan bahwa kepuasan kerja didasarkan pada persepsi karyawan mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Luthan juga menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam pemahaman perilaku organisasi.

Diyah (2003 : 15), menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai memiliki implikasi yang sangat besar bagi instansi maupun organisasi. Pegawai dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pegawai dengan tingkat kepuasan yang rendah.

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja pada pegawai ini sudah menjadi isu penting bagi pihak manajemen Yayasan Pendidikan Al-Aitaam karena kinerja organisasi akan naik jika tingkat kepuasan pegawainya baik. Kondisi eksisting dari hasil pengamatan di lapangan dan wawancara dengan beberapa pimpinan unit. Ada beberapa permasalahan penting yang teridentifikasi terjadi di Yayasan Pendidikan Al-Aitaam, yaitu:

1. Tingginya *turnover* pegawai,

Angka *turnover* pegawai dari tahun 2010-2013 cukup tinggi, hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.3. *Turnover* biasanya banyak terjadi pada awal semester dan akhir semester tahun ajaran. Pegawai yang *turnover* di dominasi oleh tenaga edukatif.

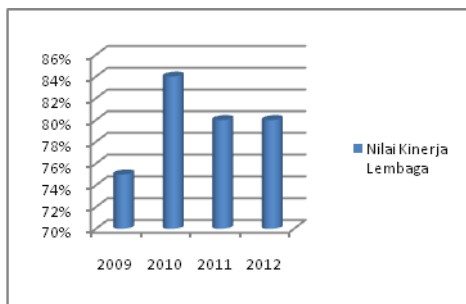


Gambar 1 Jumlah Pegawai Diterima dan Mengundurkan Diri

Pada tahun 2010, ada 15 pegawai baru yang diterima tetapi pegawai yang mengundurkan diri ada 6 orang. Tahun 2011, pegawai yang diterima 8 orang dan yang mengundurkan diri 12 orang. Tahun 2012 jumlah pegawai yang diterima 6 orang sedangkan yang mengundurkan diri ada 10 orang, dan pada tahun 2013, pegawai diterima bertambah 14 orang sementara yang mengundurkan diri ada 7 orang.

2. Pencapaian program kerja yang kurang maksimal dengan target yang tidak tercapai. Pengukuran pencapaian target dilakukan setiap semester dimana setiap unit wajib membuat laporan semester. Dari data yang ada, pencapaian kinerja lembaga dari tahun 2009-2012 tidak mencapai target 100%. Hal ini dapat dilihat dari nilai kinerja lembaga Yayasan Pendidikan Al-Aitaam (NKL)

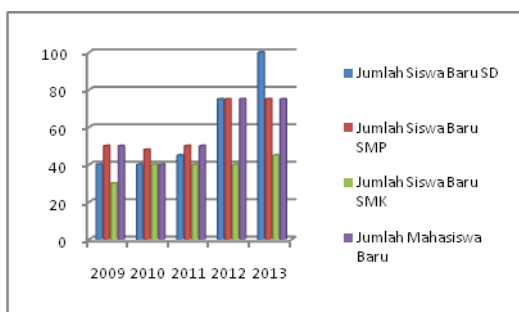
setiap tahunnya. Pencapaian NKL Yayasan Pendidikan Al-Aitaam pada tahun 2009 adalah 75%, tahun 2010 adalah 84%, tahun 2011 adalah 80% dan tahun 2012 adalah 80%. Pencapaian NKL Yayasan Pendidikan Al-Aitaam ini dapat dilihat pada Gambar 1.4.



Gambar 2 Nilai Kinerja Lembaga

3. Pengembangan unit yang relatif kurang berkembang.

Dalam rencana jangka panjang organisasi dicantumkan bahwa *student body* setiap tahun harus naik 10%.

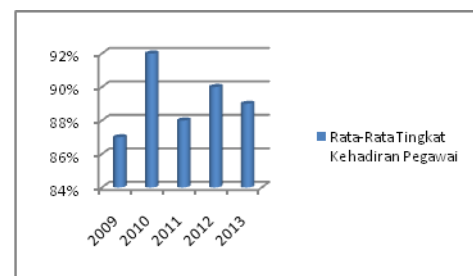


Gambar 3 Jumlah Siswa Baru

Dari sejak tahun 2009 sampai sekarang, belum ada penambahan gedung, masih tetap hanya dua gedung utama dengan masing-

masing 3 lantai dan total 36 ruangan yang dipakai untuk semua unit (SD, SMP, SMK, STT, dan Yayasan), satu mushola, satu lapangan upacara, dan lapangan olah raga. Hal ini sangat berpengaruh terhadap penerimaan jumlah siswa baru, karena meskipun peminat cukup banyak hampir 2-3 kali kuota yang ada terutama untuk SD dan SMP, tetapi keterbatasan kapasitas ruang penambahan *student body* sering tertunda.

4. Motivasi kerja karyawan yang rendah.



Gambar 4 Rata-Rata Tingkat Kehadiran Pegawai

Tingkat kehadiran pegawai tahun 2009 rata-rata 87%, Tahun 2010 rata-rata 92%, tahun 2011 rata-rata 88%, tahun 2012 rata-rata 90% dan tahun 2013 rata-rata 89%. Tingkat kehadiran pegawai ini masih belum sesuai dengan standar persentase kehadiran yang ditetapkan oleh Yayasan, dengan batas minimal kehadiran pegawai adalah 96%.

Tingkat kehadiran yang tidak memenuhi standar dan pencapaian target yang tidak

maksimal mengindikasikan rendahnya motivasi kerja pegawai.

Dari fenomena tersebut, peneliti menduga bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi kerja pegawai di Yayasan Pendidikan Al Aitaam, oleh karena itu dilakukan penelitian dengan judul Analisis Kepuasan Kerja Pegawai dengan Menggunakan *Gap Analysis* dan *Quadrant Map*.

Pada penelitian ini akan difokuskan untuk:

1. Mengukur tingkat kepuasan pegawai Yayasan Al Aitaam
2. Mengukur besarnya gap antara tingkat persepsi dengan tingkat ekspektasi yang dirasakan oleh pegawai Yayasan Pendidikan Al Aitaam untuk menentukan usulan prioritas perbaikan bagi pihak manajemen dalam meningkatkan kinerja pegawai.

II. LANDASAN TEORI

Organisasi adalah wadah sekumpulan orang dan seperangkat aturan dimana mereka berinteraksi saling terikat dengan melaksanakan aturan yang sudah disepakati sebagaimana mestinya untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Dalam suatu organisasi, manusia menempati posisi yang sangat penting, dimana keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung pada kinerja manusia di dalamnya. Proses pencapaian kinerja suatu organisasi juga tidak terlepas dari peran dan fungsi seorang manajer organisasi dan sumber daya yang mampu mengatur dan mensinergikan sumber daya manusia dengan peraturan yang ada sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat

diwujudkan. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangatlah penting.

“Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, pegawai dan masyarakat menjadi maksimal.” (Zurnali, 2010:34).

Manajemen SDM yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kepuasan kerja pegawainya. Kaitannya dengan praktek manajemen sumber daya manusia, manusia merupakan bagian yang sangat *urgent* dalam keberhasilan organisasi dalam menjalankan roda kegiatannya, karena manusia merupakan perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya visi dan misi suatu organisasi. Sehebat apapun suatu visi misi dan metode atau media yang digunakan untuk mencapainya, akan sulit terealisasi, tanpa adanya pelaku / manusia yang menjalankannya, sehingga keberhasilan pelaksanaan pengelolaan SDM sangat tergantung dari manusia yang terlibat didalamnya.

Robbin (2008:186), menyatakan bahwa keberhasilan pengelolaan SDM dapat dilihat dari seberapa berhasil suatu organisasi dapat menciptakan kepuasan kerja pegawainya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, berarti pengelolaan SDM semakin baik. Kepuasan pegawai akan berdampak pada kinerja pegawai terhadap organisasi, diantaranya semakin puas pegawai, maka akan semakin tinggi tingkat produktifitasnya, semakin rendah tingkat perputaran pegawainya, dan semakin tinggi tingkat kewargaannya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat personal, setiap manusia mempunyai tingkat kepuasan sendiri dan

kepuasan yang berbeda karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh hal-hal yang dapat mempengaruhi nilai-nilai yang dianut baik dari dalam maupun luar lingkungan kerja. Semakin tinggi nilai yang dia anut maka semakin tinggi kepuasan yang mereka rasakan.

Mengutip pendapat Locke yang dimuat dalam penelitian Meidi (2002:35), menerangkan bahwa “kepuasan kerja seseorang bergantung kepada selisih antara apa yang seharusnya (Ekspektasi kebutuhan atau nilai) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya yang telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya.”

Menurut Rivai (2008:475), terdapat beberapa teori yang mendukung kepuasan kerja antara lain sebagai berikut:

1. Teori Ketidakesesuaian (*Discrepancy Theory*)

Mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah *input*, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

3. Teori Dua Faktor

Teori kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja ini merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan ini bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

Smith, Kendall dan Hulin sebagaimana dikutip oleh Suwatno dan Priansa (2011: 226), mengidentifikasi lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Worki it self*)
2. Atasan (*Supervisor*)
3. Rekan kerja (*CoWorkers*)
4. Promosi (*Promotion*)
5. Gaji/Upah (*Pay*)

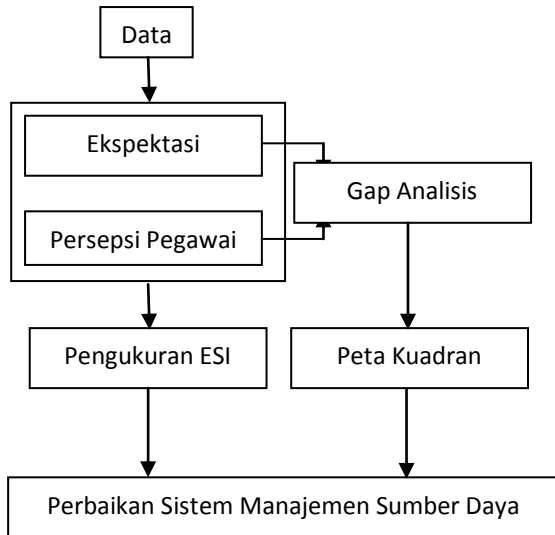
Dari ketiga hasil penelitian tersebut dan diskusi dengan manajemen Yayasan Pendidikan Al-Aitaam, dimensi kepuasan kerja dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi lima variable kepuasan kerja berdasarkan teori *Smith, Kendall dan Hulin*, yaitu: pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan kerja, promosi dan gaji. Alasan peneliti menggunakan teori *Smith, Kendall dan Hulin*, karena jenis dan istilah variabel kepuasan kerja yang diukur sama dengan yang ada di Yayasan Pendidikan Al-Aitaam.

Tingkat kepuasan pegawai Yayasan Pendidikan Al-Aitaam akan diukur berdasarkan metode *ESI (Employee Satisfaction Index)*.

Setelah itu diukur tingkat kesenjangan (*gap*) antara tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan dengan analisis gap. Selanjutnya akan dilakukan pemetakan tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan tersebut kedalam peta kuadran.

Dengan mengetahui tingkat kepuasan pegawai, nilai *gap*, dan posisi faktor-faktor kepuasan pegawai di peta kuadran, dapat diusulkan suatu rekomendasi perbaikan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan

perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia di lembaga Yayasan Pendidikan Al-Aitaam.



Gambar 5 Model Kerangka Pemikiran

III. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah deskriptif eksplanatif. “Deskriptif eksplanatif yakni suatu penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan suatu kejadian atau fenomena tertentu.” (Kerlinger dalam Riduwan, 2008 :49).

“Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.” (Sugiyono, 2010:3).

Tabel 1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Item yang ada sesuai dengan teori	Item yang digunakan dalam penelitian	No Item
Pekerjaan itu sendiri	Suatu aktivitas yang dilakukan	Kondisi Fisik Kerja	Area kerja saya selalu rapi dan bersih	1
			Lingkungan	2

untuk memastikan bahwa suatu proses pekerjaan sesuai dengan yang seharusnya		fisik (seperti suhu, pencahayaan) pada area kerja saya	
		Saya memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap hari	3
	Kejelasan Job description	Prosedur kerja di lapangan cukup jelas	4
	Kondisi Fisik Kerja	Tersedianya dukungan fasilitas di tempat kerja (ruangan, komputer, mesin cetak, dll)	5
	Beban Kerja	Saya memperoleh beban kerja sesuai dengan porsi dan kemampuan	6
	Kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan	Saya dapat memanfaatkan kemampuan dan keahlian dalam menyelesaikan pekerjaan	7
		Saya diberi otoritas untuk membuat keputusan dalam pekerjaan	8
	Kejelasan prosedur pekerjaan	Pola kebijakan aturan kerja yang diterapkan sangat jelas	9
	Feedback hasil pekerjaan	Saya mendapat umpan balik hasil pekerjaan	10
	Kondisi Fisik Kerja	Area kerja saya aman dan jarang terjadi kecelakaan	11
		Moral sangat dijunjung tinggi di tempat kerja saya	12
		Di tempat kerja saya, apa yang saya tahu lebih penting dari pada apa yang anda tahu	13
		Kondisi bekerja disini baik	14

Atasan	Orang yang melakukan pengawasan atas aktivitas yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan proses pekerjaan yang seharusnya	Saran	Secara langsung, atasan saya melakukan pekerjaannya dengan baik	15
		Koreksi	Atasan saya selalu memberikan instruksi kerja yang jelas terutama pada pekerjaan baru	
		Kepedulian dan Adil	Atasan saya selalu berkomunikasi dengan baik untuk memberikan informasi yang cukup	16
		Masukan, bantuan, dan penilaian	Atasan mendengarkan ide dan saran saya dengan baik	17
			Atasan saya memberikan pujian dan umpan balik untuk memotivasi saya	18
			Saya memperoleh laporan kemajuan perkembangan kinerja saya	19
			Atasan saya memberikan dukungan yang diperlukan agar saya bekerja dengan baik	20
			Atasan memberi tanggapan terhadap keluhan saya	21
			Kepedulian dan Adil	Saya mendapat perlakuan yang adil dan sikap menghargai dari atasan
		Kepedulian dan Adil	Adanya sistem penilaian prestasi kerja yang adil	23
			Kesempatan	Atasan memberikan kesempatan bagi saya untuk mengembangkan karier di

Rekan kerja	Sekumpulan individu yang bekerjasama dengan mekanisme dan aturan kerja yang jelas untuk mencapai tujuan bersama	Kepedulian dan Adil	organisasi	25	
			Ketika ada permasalahan, atasan saya akan mencari solusi dan menyelesaikannya segera		
		Kepedulian dan Adil	Secara langsung, atasan saya melakukan pekerjaannya dengan baik	26	
			Kerjasama antar rekan satu unit dan unit lain	Saya bekerja sama dengan rekan satu unit dan unit lain	27
		Kepedulian dan Adil	Pengakuan partisipasi	Saya merasakan pengakuan keterlibatan saya dalam tim kerja	28
			Metode penyelesaian konflik	Metode penyelesaian konflik yang dilakukan oleh yayasan cukup baik	29
		Kepedulian dan Adil	Kesempatan memberi usulan	Saya selalu diberi kesempatan untuk memberi usulan dalam tim	30
			Kepedulian dan Adil	Saya dan rekan-rekan satu tim selalu bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	31
		Kepedulian dan Adil		Saya dan rekan kerja saya terlatih untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	32
			Kepedulian dan Adil	Semua rekan kerja saya selalu mendorong saya untuk maju dan berkembang	33
		Kepedulian dan Adil		Saya dapat berkomunikasi dengan rekan kerja dengan baik dan lancar	34
			Promosi	Kenaikan jabatan seseorang	Kepercayaan
				Keadilan	

	(karyawan) dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, dan disertai kenaikan gaji, wewenang , dan tanggung jawab	Formasi	sekarang cukup jelas	36
			Sistem promosi yang ada cukup adil bagi saya	
		Senioritas	Penempatan kerja/mutasi berdasarkan kemampuan saya	37
		Kualifikasi pendidikan		
		Prestasi kerja	Saya menerima penghargaan atas prestasi dan inovasi yang saya berikan	38
		Kreativitas/ karsa dan daya cipta	Banyak kesempatan untuk maju dan berkembang yang diberikan yayasan sesuai kemampuan saya	39
		Tingkat loyalitas	Saya diberi kesempatan untuk berkontribusi dalam misi organisasi	40
Kejujuran				
Supelitas				
Gaji	Faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak	Sistem Distribusi Gaji	Proses penggajian dilakukan secara transparan dan tepat waktu	41
		Besaran Gaji	Gaji sesuai dengan tanggung jawab	42
		Tunjangan-Tunjangan	Tunjangan (kesehatan, cuti, hari tua dll)	43
			Penghargaan yang diterima atas prestasi	44
			Adanya sistem reward yang adil sesuai dengan jenis prestasi yang saya raih	45

Pada penelitian ini skala yang digunakan adalah 7 liker scale.

Tahapan Penelitian dilakukan dengan:

- Identifikasi Responden
- Penyebaran Dan Pengumpulan Kuisisioner

c. Pengujian Data Kuisisioner

d. Pengolahan Data

e. Analisa dan Kesimpulan

Data yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner diolah dengan menggunakan software SPSS 11.00 for Windows dan Microsoft Office Excel 2010. Adapun pengolahan data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- Perhitungan Profil Pegawai
- Pengukuran Kepuasan Kerja
- Pengukuran Gap
- Analisis Peta Kuadran

Tabel 2 Skala Nilai untuk Pengukuran Ekspektasi

Jawaban	Angka Skala
Sangat tidak penting	1
Tidak terlalu penting	2
Tidak penting	3
Cukup penting	4
Penting	5
Sangat penting	6
Sangat penting sekali	7

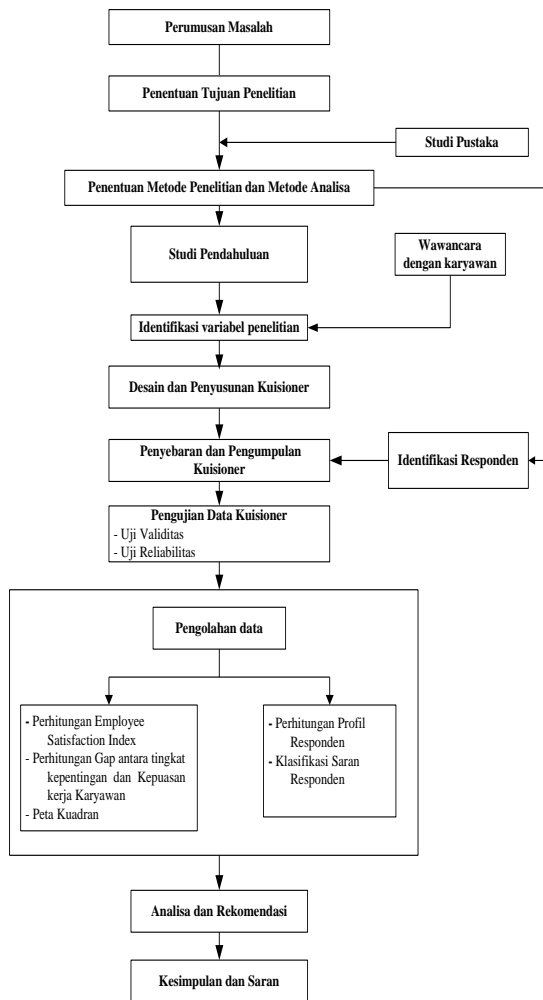
Tabel 3 Skala Nilai Untuk Pengukuran Persepsi

Jawaban	Angka Skala
Sangat tidak puas	1
Tidak terlalu puas	2
Tidak puas	3
Cukup puas	4
Puas	5
Sangat puas	6
Sangat puas sekali	7

Tabel 4 Interval Indeks Kepuasan Kerja Pegawai

No	Skala	Tingkat Kepuasan
1	$ESI \leq 60\%$	Tidak Puas
2	$60\% < ESI < 80\%$	Puas
3	$ESI \geq 80\%$	Sangat Puas

Sumber : Bhote (1996:108)



Gambar 6 Tahapan Penelitian

Dalam pengujian validitas, kita menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dalam kuesioner dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* (persamaan *Pearson*), yaitu :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \dots\dots\dots(3.1)$$

Di mana :

r = angka korelasi

X_{ij} = skor pernyataan j dan responden i

Y_i = skor total responden i

N = jumlah responden

Menurut sekaran (2008: 209), bahwa Reliabilitas menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_j^2}{s_x^2} \right] \dots\dots\dots(3.2)$$

Di mana :

α = koefisien keandalan

Σs_j² = jumlah varians item,

J = 1,2,3...k

k = mean kuadran antara subjek

s_x² = varians total



Gambar 3.2 Peta Kuadran

Kuadran I

Wilayah yang memuat item-item dengan tingkat kepentingan yang relatif rendah dan kenyataan kinerjanya tidak terlalu istimewa dengan tingkat kepuasan yang relatif rendah. Item yang masuk kuadran ini memberikan pengaruh sangat kecil terhadap manfaat yang dirasakan oleh pengguna.

Kuadran II

Wilayah yang memuat item-item dengan tingkat kepentingan yang relatif tinggi tetapi kenyataannya belum sesuai dengan harapan pengguna. Item-item yang masuk kuadran ini harus segera ditingkatkan kinerjanya.

Kuadran III

Wilayah yang memuat item-item yang memiliki tingkat kepentingan relatif tinggi dengan tingkat kepuasan yang relatif tinggi pula. Item yang masuk kuadran ini dianggap sebagai faktor penunjang bagi kepuasan pengguna sehingga harus tetap dipertahankan karena semua item ini menjadikan produk atau jasa tersebut unggul di mata pengguna.

Kuadran IV

Wilayah yang memuat item-item dengan tingkat kepentingan yang relatif rendah dan dirasakan oleh pengguna terlalu berlebihan dengan tingkat kepuasan yang relatif tinggi. Biaya yang digunakan untuk menunjang item yang masuk kuadran ini dapat dikurangi agar dapat menghemat biaya pengeluaran.

Dari pengolahan dan analisis yang dilakukan, dapat disusun rancangan implikasi dari hasil penelitian. Implikasi hasil penelitian dibuat berdasarkan kondisi eksisting tingkat kepuasan pegawai Yayasan Pendidikan Al-Aitaam, rekomendasi perbaikan, kebijakan yang diambil dan konsekuensinya.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dalam penelitian ini adalah hasil kuesioner yang disebarakan kepada 125 pegawai Yayasan Pendidikan Al Aitaam, namun kuesioner yang terkumpul dan layak diolah adalah sebanyak 122. Pola penyebaran kuesioner ditabulasikan dalam Tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5. Hasil Penyebaran Kuesioner

Unit Kerja	Disebar	Kembali & Layak Diolah
Unit SD	38	38
Unit SMP	25	25
Unit SMK	20	20
Unit STT	28	25
Unit Yayasan	14	14
Jumlah	125	122

Tabel 6 Indeks Kepuasan Kerja Pegawai Keseluruhan

Variabel	Item	ESI (%)	ESI Rata-rata
Pekerjaan Itu Sendiri	1	67.56%	64,28%
	2	63.93%	
	3	62.53%	
	4	58.43%	
	5	58.78%	
	6	65.46%	
	7	62.88%	
	8	62.41%	
	9	72.37%	
	10	64.52%	
	11	70.49%	
	12	64.05%	
	13	62.88%	
	14	63.58%	
Atasan	15	58.55%	64,28%
	16	62.41%	
	17	62.65%	
	18	62.88%	

	19	68.62%	
	20	67.21%	
	21	66.39%	
	22	63.00%	
	23	60.54%	
	24	61.83%	
	25	69.56%	
	26	67.68%	
Rekan Kerja	27	65.34%	65,87%
	28	65.46%	
	29	67.80%	
	30	66.86%	
	31	64.75%	
	32	65.69%	
	33	66.74%	
	34	64.29%	
Promosi	35	62.30%	60,09%
	36	61.01%	
	37	58.08%	
	38	60.07%	
	39	56.44%	
	40	62.65%	
Gaji	41	62.88%	65,62%
	42	68.62%	
	43	67.21%	
	44	66.39%	
	45	63.00%	
Grand Rata-Rata Nilai ESI			64,03

Berdasarkan Tabel 6 hasil dari penghitungan *ESI* per item, dimana rata-rata indeks kepuasan pegawai sebesar 64.03%, nilai ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan pegawai berada pada kategori puas, dimana skor indeks kepuasan maksimalnya adalah 72.37% untuk item 9 (pola kebijakan aturan kerja yang diterapkan sangat jelas) dan skor indeks

kepuasan minimalnya adalah 56.44% untuk item 39 (kesempatan untuk maju dan berkembang).

Berdasarkan Tabel 7, dapat dilihat bahwa *gap* yang menempati 5 besar dari keseluruhan item adalah *gap* pada item 15 (atasan bekerja dengan baik) dengan nilai *gap* sebesar -2.049, item 4 (prosedur kerja yang jelas) dengan nilai *gap* sebesar -1.920, item 23 (perlakuan adil atasan) dengan nilai *gap* sebesar -1.907, item 24 (Adanya system penilaian prestasi kerja yang adil) dengan nilai *gap* sebesar -1.888, dan item 45 (reward yang adil atas prestasi) dengan nilai *gap* sebesar -1.843. Hal ini menunjukkan bahwa perlu ada perhatian khusus pada item-item ini dikarenakan besarnya perbedaan antara harapan pegawai atas aspek kerja ini dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila hal ini dibiarkan oleh manajemen, bisa berakibat fatal yang akan sangat berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai yang nantinya akan berdampak pada kinerja pegawai.

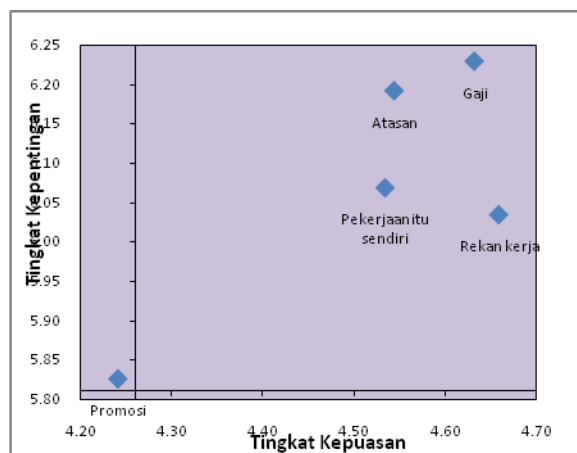
Tabel 7 Gap Secara Keseluruhan

	Item	Mean		GAP	Average
		Persepsi	Ekpektasi		
Pekerjaan itu Sendiri	1	4.831	5.947	-1.115	-1,534
	2	4.521	5.989	-1.468	
	3	4.389	6.208	-1.820	
	4	4.066	5.986	-1.920	
	5	4.112	5.844	-1.731	
	6	4.617	5.989	-1.372	
	7	4.422	6.194	-1.771	
	8	4.365	6.014	-1.649	
	9	5.093	6.136	-1.043	
	10	4.635	6.215	-1.581	
	11	4.943	6.188	-1.245	

	12	4.541	5.876	-1.335	
	13	4.506	6.276	-1.769	
	14	4.439	6.098	-1.659	
Atasan	15	4.116	6.165	-2.049	-1,648
	16	4.434	6.121	-1.687	
	17	4.464	6.303	-1.839	
	18	4.479	6.213	-1.733	
	19	4.823	6.236	-1.414	
	20	4.757	6.303	-1.546	
	21	4.668	6.312	-1.644	
	22	4.433	6.073	-1.640	
	23	4.276	6.183	-1.907	
	24	4.389	6.277	-1.888	
	25	4.912	6.230	-1.318	
	26	4.779	5.889	-1.110	
	Rekan Kerja	27	4.616	5.881	
28		4.636	6.150	-1.514	
29		4.809	6.145	-1.336	
30		4.718	5.888	-1.170	
31		4.577	5.896	-1.319	
32		4.632	6.172	-1.540	
33		4.723	5.987	-1.265	
34		4.561	6.156	-1.595	
Promosi	35	4.403	6.118	-1.715	-1,584
	36	4.305	6.004	-1.699	
	37	4.052	5.692	-1.640	
	38	4.229	5.499	-1.270	
	39	3.992	5.403	-1.410	
Gaji	40	4.464	6.236	-1.773	-1,597
	41	4.479	6.303	-1.824	
	42	4.823	6.312	-1.489	
	43	4.757	6.073	-1.316	
	44	4.668	6.183	-1.514	
	45	4.433	6.277	-1.843	
Grand Average Gap					-1,548

Item-item hasil pengukuran kepuasan kerja dipetaan ke dalam peta kuadran seperti terlihat pada Gambar 7. Item-item yang ada pada

kuadran II menunjukkan item-item dengan skala prioritas perbaikan yang harus diutamakan. Item-item yang ada pada kuadran II mengindikasikan tingkat kepuasan pegawai terhadap item tersebut rendah, sementara menurut pegawai, item-item tersebut sangat penting dan sangat berpengaruh terhadap kepuasan pegawai.



Gambar 7 Peta Kuadran

Tabel 4.10 Rekomendasi Perbaikan

Varia bel	Kondisi	Rekomendas i	Kebijakan	Konsekuensi
Pekerjaan Itu Sendiri	1. Ketidakpuasan atas kejelasan prosedur kerja dilampiran	1. Membuat Standard Operasional Prosedur (SOP) di semua bagian yang berguna sebagai panduan pegawai dalam melakukan pekerjaan	1. <i>Workshop</i> pembuatan SOP dilingkungan Yayasan Pendidikan AliAitaam 2. Kegiatan implementasi dan sosialisasi rutin, misalnya dengan membuat buku saku prosedur kerja di lingkungan Yayasan Pendidikan Al-Aitaam (mading, buletin, jurnal dll)	1. Alokasi anggaran bertambah untuk pelaksanaan <i>workshop</i> dan penyusunan SOP beserta tim penyusunnya. 2. Alokasi anggaran untuk proses pencetakan dan sosialisasi buku prosedur kerja 3. Alokasi anggaran dan SDM untuk penilaian rutin kinerja pegawai
	2.	2. Perlu diimplementasikan pengaturan Beban Kerja Pegawai (BKP) dan sistem penilaian Kinerja Pegawai yang	1. Membuat program COP	

Varia bel	Kondisi	Rekomendas i	Kebijakan	Konsekuensi
	Ketidak puasan atas dukungan fasilitas di ruangan kerja	<p>3. Sosialisasi sistem dan prosedur secara berkala kepada semua unit di yayasan</p> <p>1. Memberi fasilitas yang diperlukan pegawai guna menunjang kelancaran pekerjaannya seperti komputer / <i>notebook</i>, media peraga, dan alat cetak dokumen (printer)</p>	<p>(<i>Computer Ownership Program</i>), yaitu program kepemilikan komputer per pegawai dengan cara pembiayaan dari yayasan dan dari pegawai. Pembelian bisa dilakukan secara serentak dulu oleh yayasan dimana skemanya penggantian nya 50% tunjangan dari yayasan 50% ditanggung oleh pegawai dengan cara dicicil per bulan selama waktu tertentu.</p>	<p>1. Alokasi dana talang untuk pembelian awal komputer</p> <p>2. Alokasi SDM untuk pembuatan aturan skema pengembalian 50% dana talang dari pegawai kepada yayasan, misalnya potongan gaji atau skema lainnya</p>
Atasan	1. Ketidak puasan atas kinerja atasan (atasan bekerja kurang baik)	<p>1. Komunikasi yang intens antara pegawai dan atasan untuk saling lebih memahami peran dan tugas masing-masing</p> <p>2. Membangun budaya kerja yang selaras antara asumsi pimpinan organisasi dan nilai-nilai yang dipercaya oleh para pegawai di lingkungan Yayasan Pendidikan Al-Aitaam</p>	<p>1. Program rutin interaksi atasan dan bawahan seperti <i>family gathering, outbond, coffee morning</i> bersama atasan dan bawahan, makan siang bersama, rapat koordinasi rutin, <i>coffee morning</i> rutin, dan kegiatan <i>gathering</i> lainnya</p> <p>2. Program pembangunan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan</p> <p>3. Program peningkatan <i>teamwork</i> dan <i>leadership</i></p> <p>4. Pembuatan Sistem Informasi Manajemen</p>	<p>1. Alokasi anggaran untuk pelaksanaan program, seperti: <i>outbond, familygathering, coffee morning</i> dan lain-lain</p> <p>2. Alokasi Anggaran dan SDM pembuatan program rutin dan pembuatan Sistem Informasi</p> <p>3. Alokasi pengadaan perangkat</p> <p>4. Alokasi pengolahan, analisa dan evaluasi pelaksanaan program dan sistem oleh tim <i>monitoring</i> dan evaluasi.</p>

Varia bel	Kondisi	Rekomendas i	Kebijakan	Konsekuensi
	2. Ketidak puasan terhadap sikap atasan yang tidak adil dan kurang menghargai pegawai (pola kebijakan, sistem penilaian prestasi, tanggapan atas keluhan pegawai)	<p>3. Harus adanya sistem informasi yang jelas, transparan dan akurat sebagai media sosialisasi tentang tugas dan wewenang atasan dan pegawai</p> <p>4. Adanya konsistensi dan harmonisasi antar peraturan yang dilaksanakan oleh semua pihak di yayasan</p>	<p>sosialisasi dan monitoring tentang aturan dan SOTK yayasan, lengkap dengan tanggung jawab, hak dan kewajiban semua level kepegawaian</p> <p>1. Pembuatan standar tata kelola lembaga yang baik, adil dan transparan terutama terkait fasilitas, anggaran dan dukungan gedung kepada setiap unit di Yayasan Pendidikan Al-Aitaam</p> <p>2. Sosialisasi kebijakan</p> <p>3. Pembuatan sistem penilaian prestasi, pola karir</p> <p>4. Pembuatan standar prosedur penanganan keluhan</p> <p>5. Pencatatan dan dokumentasi kinerja pegawai</p>	<p>1. Alokasi anggaran pembuatan sistem dan tim penyusun</p> <p>2. Alokasi anggaran sosialisasi beserta tim sosialisasi</p> <p>3. Alokasi dokumentasi dan evaluasi pelaksanaan dan pencapaian dan tim evaluasi</p> <p>4. Alokasi waktu oleh tim yang terlibat di luar beban kerja</p>
		<p>1. Untuk mengurugi penilaian yang subjektif, sebaiknya para penilai prestasi (pegawai teladan) memperoleh <i>training</i> yang cukup dalam penggunaan teknik-teknik penilaian aturan main, peraturan-peraturan pemerintah dan perundangan tentang kebijakan ketenaga kerjaan.</p> <p>2. Sedangkan untuk menghindari masalah</p>		

Varia bel	Kondisi	Rekomendas i	Kebijakan	Konsekuensi
		<p>atau isu penilaian prestasi kerja yang tidak <i>fair</i>, sebaiknya standar prestasi yang ada dikomunikasikan terlebih dahulu kepada pegawai sehingga mereka paham mengenai standar prestasi tersebut.</p> <p>3. Memberikan pelayanan yang lebih baik terhadap pegawai dimulai dari SDM yang bertugas melayani keluhan pegawai</p> <p>4. Mengevaluasi dan menindaklanjuti keluhan yang masuk dari pegawai untuk kinerja birokrasi yang lebih sehat, transparan dan berkualitas</p>		
Reka n Kerja	<p>1. Kekurangan terhadap kinerja dan kerjasama tim</p> <p>2. Kekurangan terhadap komunikasi</p>	<p>1. Memberikan pelatihan kerjasama tim rutin dan berkelanjutan dengan bermacam variasi studi kasus</p> <p>1. Menciptakan budaya kerja</p>	<p>1. Program pelatihan <i>teamwork building</i> rutin bagi seluruh pegawai</p> <p>1. Program pembangunan komunikasi yang baik sesama pegawai</p> <p>2. Program</p>	<p>1. Alokasi anggaran untuk pelaksanaan program, seperti: <i>outbond, family gathering</i>, pelatihan bersama dan lain-lain</p>

Varia bel	Kondisi	Rekomendas i	Kebijakan	Konsekuensi
	asi antar pegawai	<p>yang kondusif dan khas</p> <p>2. Membangun budaya kerja yang selaras antara sesama pegawai dan membangun nilai-nilai yang dipercaya oleh para pegawai di lingkungan Yayasan Pendidikan Aitaam Bandung</p>	<p>peningkatan <i>teamwork</i> dan <i>leadership</i></p>	
Promosi	1. Ketidakpuasan atas sistem promosi yang ada	<p>1. Membuat sistem manajemen karier yang mengatur pola pengembangan karier pegawai dan pola promosi pegawai.</p> <p>2. Menyampaikan informasi tentang pengembangan karier pegawai kepada seluruh pegawai dengan jelas dan transparan.</p> <p>3. Meningkatkan kualitas informasi yang disampaikan kepada pegawai mengenai program, kebijakan ataupun aktivitas lembaga/organisasi khususnya masalah mutasi dan</p>	<p>1. Pembuatan sistem manajemen pengembangan karier dan promosi</p> <p>2. Konsistensi penyusunan dan pelaksanaan Program-program seperti pusat penilaian karyawan, lokakarya perencanaan karir, buku catatan karir, sistem dan pola penempatan kerja, inventori kemampuan / keterampilan, jenjang dan jalur karir, sumber karir, pengketesan psikologis, perkiraan promosi, rencana beasiswa, seminar-seminar dan pelatihan eksternal, program karir untuk kelompok sasaran khusus (jalur cepat</p>	<p>1. Alokasi anggaran untuk implementasinya dan tim penyusun</p> <p>1. Alokasi anggaran untuk sosialisai sistem pengembangan karir dan promosi dan tim sosialisai</p> <p>1. Alokasi untuk dokumentasi dan sosialisai</p>

Varia bel	Kondisi	Rekomendas i	Kebijakan	Konsekuensi
	2. Kurang nya pemberian kesempatan untuk maju dan berkembang sesuai kemampuan pegawai (pemberian pelatihan, penentuan pegawai - pegawai yang ikut pelatihan)	<p>promosi.</p> <p>4. Memberikan kesempatan yang sama dan adil terhadap semua pegawai terkait perkembangan karir pegawai di organisasi / lembaga.</p> <p>1. Untuk menentukan penyelenggaraan suatu pelatihan dan siapa saja yang harus mengikuti pelatihan tersebut, sebaiknya yayasan melakukan TNA (<i>Training Needs Analysis</i>) terlebih dahulu. Dan hasil dari TNA tersebut harus dilaksanakan. Sehingga jenis pelatihan yang diselenggarakan dapat betul-betul bermanfaat dan sesuai dengan kebutuhan pegawainya.</p> <p>2. Proses seleksi sangat dianjurkan bertahap</p>	<p>bagi pegawai Yayasan Pendidikan Al-Aitaam yang berprestasi)</p> <p>3. Pembentukan lembaga penilai pencapaian prestasi kerja pegawai</p> <p>1. Mengumpulkan data mengenai tugas yang adalabor organisasi, hal ini penting untuk menetapkan secara jelas parameter yang digunakan untuk menganalisa pekerjaan. Karena sering terjadi setiap perusahaan mempunyai <i>job description</i> masing-masing yang adakemungkinan maknanya berbeda-beda.</p> <p>2. Meninjau <i>job description</i>, dan spesifikasi tugas yang berisikan persyaratan-persyaratan (<i>performance</i>) standaryang harus dipenuhi oleh para pekerja yaitu: pengetahuan (<i>knowledge</i>), ketrampilan (<i>skills</i>), sikapkerja (<i>work attitude</i>), dan persyaratan khusus lainnya yang</p>	<p>1. Alokasi anggaran pelaksanaan TNA beserta Tim intern yayasan dan Tim Konsultan</p> <p>2. Alokasi Implementasi hasil TNA dan Tim Implementasi</p> <p>3. Alokasi evaluasi pelaksanaan hasil TNA dan Tim evaluasi</p> <p>4. Alokasi pembuatan standar penentuan pengembangan karir, pelatihan dan pendidikan</p> <p>5. Alokasi untuk pembuatan data base pendidikan dan pelatihan setiap pegawai</p>

Varia bel	Kondisi	Rekomendas i	Kebijakan	Konsekuensi
		<p>dan berjenjang dengan memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai</p> <p>3. Sebelum menentukan siapa saja yang ikut pelatihan, sebaiknya lembaga/organisasi memperhatikan frekuensi keikutsertaan seorang pegawai dalam mengikuti pelatihan. Sehingga terjadinya kasus "spesialis pelatihan" dapat dihindari.</p> <p>4. Orang yang memberikan pelatihan harus profesional dan sudah terpercayadengan kriteria, parameter dan standar yang jelas dan transparan</p>	<p>sesuai dengan standardpersyaratan tugas</p> <p>3. Pembuatan standar dan panduan penentuan pegawai yang berhak mengikutipelatihan dan jenis pelatihannya</p> <p>Pembuatan data base pendidikan dan pelatihan untuk setiap pegawai, yang memberikan informasi mengenai pelatihan yang sudah diikuti, kebutuhan dan rencana pelatihan selanjutnya untuk setiap pegawai.</p>	
Gaji	1. Ketidakpuasan atas transparansi sistem penggajian	2. Harus ada sistem informasi manajemen tentang penggajian lengkap dengan komponen-komponen gaji dan besarnya	1. Pembuatan SIM penggajian yang adil dan transparan sesuai dengan beban kerja pegawai (BKP)	Bertambahnya alokasi: <p>1. Anggaran pembuatan SIM dan pembelian perangkat</p> <p>2. Anggaran pembuatan standarisasi Beban Kerja dan</p>

Variabel	Kondisi	Rekomendasi	Kebijakan	Konsekuensi
	2. Ketidakpuasan atas Tunjangan dan Reward	per pegawai sesuai level kepegawaiannya 1. Memberikan tunjangan ataupun reward yang sesuai bagi pegawai yang menunjukkan performanya yang bagus sebagai motivasi. Perlu diimplementasikan pengaturan dan Sistem penilaian Kinerja Pegawai yang jelas. Pegawai dapat diberikan tunjangan dan reward sesuai dengan pencapaian kinerja dengan mengukur BKP setiap pegawai secara fair. BKP dapat disusun bersama dengan memperhatikan aspek jabatan, hak dan kewajiban serta beban kerja minimum per orang.	implementasi standarisasi Beban Kerja Pegawai (BKP) 1. Pembuatan dan implementasi sistem penilaian kinerja pegawai (Nilai Kinerja Pegawai) dan kaitannya dengan pemberian reward kepada pegawai 2. Sosialisasi sistem BKP dan Penilaian Kinerja Pegawai 3. Evaluasi pencapaian	Penilaian Kinerja beserta Tim penyusunya, 3. Anggaran sosialisasi dan tim sosialisasi 4. Anggaran implementasi dan evaluasi beserta tim penyusunya.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penghitungan data, pengolahan data, analisa dan pembahasan, dapat diambil beberapa kesimpulan dari hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu:

1. Faktor-faktor yang diukur dalam menentukan kepuasan kerja pegawai Yayasan Pendidikan Al-Aitaam adalah pekerjaan itu sendiri, atasan, rekan kerja, promosi dan gaji.
2. Dari hasil pengukuran, secara keseluruhan tingkat kepuasan pegawai Yayasan Pendidikan Al-Aitaam ada pada kategori puas dimana Nilai indek kepuasan pegawai (ESI) rata-rata yang diperoleh sebesar 64.15%.
3. Ada 5 (lima) item dari 45 item pada aspek kepuasan kerja yang menunjukkan kategori ketidakpuasan pegawai Yayasan Pendidikan Al-Aitaam yaitu nilai ESI \leq 60%, diantaranya kejelasan prosedur kerja (4) dengan ESI 58.43%, ketersediaan fasilitas (5) dengan ESI 58.78%, tugas atasan (15) dengan ESI 58.55%, mutasi (37) dengan ESI 58.08%, dan kesempatan untuk mengembangkan potensi (39) dengan ESI 56.44%.
4. Nilai indeks tingkat kepuasan pegawai rata-rata di yayasan pendidikan al aitaam perunit pada semua variabel kepuasan kerja adalah unit SD (62.75)%, unit SMP (65.44%), unit SMK (64.11%), unit STT Jabar (61.69%) dan unit Yayasan (69.02%).

5. Tingkat kepuasan pegawai berdasarkan variabel kepuasan kerja yang diukur menunjukkan variabel promosi merupakan variabel dengan indeks kepuasan yang paling kecil yaitu 60.09% sedangkan variabel rekan kerja adalah variabel dengan nilai tingkat kepuasan pegawai yang paling tinggi dengan nilai *ESI* 65.87%
6. Nilai *gap* yang diperoleh dari hasil penghitungan tingkat kepentingan dan kepuasan pegawai cukup besar dimana rata-ratanya sebesar -1.550
7. Ada lima item aspek kerja yang ada pada kuadran II dalam peta kuadran yang mengindikasikan sebagai item dengan prioritas perbaikan utama, yaitu perlakuan yang adil dan menghargai dari atasan (item 23), atasan melakukan pekerjaannya dengan baik (item 15), kejelasan prosedur dilapangan (item 4), adanya dukungan fasilitas di tempat kerja (item 5), dan sistem promosi yang adil dan fair (item 36). Kalau dilihat dari nilai *ESI*, 3 dari 5 item ini berada pada level indeks tidak puas (< 60%), dimana item 4 (*ESI* = 58.43%), item 5 (*ESI* = 58.78%), dan item 15 (58.55%), sedangkan item yang dua lagi berada pada ambang batas level puas mendekati tidak puas juga, yaitu item 23 (*ESI* = 60.54%) dan item 36 (*ESI* = 61.01%).
8. Dari hasil nilai *ESI*, nilai *gap* dan pemetaan pada quadrant map, ada 10 item yang diprioritaskan untuk segera diperbaiki oleh manajemen yayasan guna meningkatkan

kepuasan kerja yaitu perlakuan yang adil dan menghargai dari atasan (item 23), atasan melakukan pekerjaannya dengan baik (item 15), kejelasan prosedur dilapangan (item 4), adanya dukungan fasilitas di tempat kerja (item 5), dan sistem promosi yang adil dan fair (item 36), kerjasama tim (item 32), komunikasi tim (item 34), transparansi sistem penggajian (item 41), dan sistem reward yang adil (item 45)

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael & Baron, Angela. (2009). *The Job Evaluation Handbook*. New York, USA: Aurbach Publications.
- Ardana, I Komang; Mujiati, Ni Wayan; Utama, I Wayan Mudiarth. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Armenakis, A.A., & Harris, S. G. (2002). *Crafting a change message to create transformational readiness*. 15 (2), 169-183. *Journal of Organizational Change Management*.
- Barney, Jay B. & Hesterly, William S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage, Third Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bhote, Keki R. (1996). *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*. USA: American Management Association.
- Boulter, Sammuels. (2003). *Human Resources Managemen*. New York: McGRaw-Hill.
- Buckley, Michael J. & Caple, Betty. (2010). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Dan Proses: Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga.
- Chourmain, Imam. (2006). *Project Management*. New York: Van Nostrans Reinhold.
- Eskildsen, K, Jacob., & Kristensen, Kai. (2006). Center for Corporate Performance, The Aarhus School of Business, Aarhus Denmark. *Enhancing importance-performance analysis* vol. 55 No. 1 2006.Pp 40-60. Retrieved from Emerald International Journal Of Productivity And Performance Management.
- Gita, Alamanda. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Goestch, David L. & Davis, Stanley B. (2010). *Quality Management for Organizational Excellence*. New Jersey: Pearson
- Gulo, W. (2002). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Edisi revisi V. Jakarta: RinekaCipta.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (2004). *Kompetisi Masa Depan*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hamidfar, Abu. (2008). *Sistem Manajemen HACCP*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hammel, Gary & Prahalad C.K., (2004), *Competing For The Future*, Harvard Business School Press.
- Handoko, T. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Harris, Peter J., and Mongiello, Marco. (2010). Key Performance Indicator in Asia Hotel Property, International journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 13, No. 3, pp. 120-127, @MCB University Press.
- Hasan, M. Iqbal. (2002). *Pokok-Pokok Materi Statistik II :Statistik Inferensial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hellrigel, Don. (2008).. *A Competency-Based Approach. 10th Edition*. Singapore: Thomson Southe-Western.
- Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach, fourth editon*. New York : Houghton Mifflin Company
- Hitt, Michael A; Ireland, Duane R., & Hoskisson, Robert E., (2009),*Strategic Management: Competitiveness and Globalization, third edition*, South-Western College Publishing
- Indriantoro, Bambang. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : BPFE.
- Irawan, Handi. (2006). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui SMK*. Jakarta: PT. Balai Pustaka.
- Ishat, Rauf Indira. (2009). *Metode Penelitian Suvei*. Jakarta: LP3ES.
- Ivancevich, John, M. (2003). *Organizational Behaviour and Manajemen., 6thEdition*. Houston: Mc. Grow – Hill.
- Kerlinger. (1998). *Azas-Azas Penelitian Behavioral, 3th Edition*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kotler, Philip & Armstrong, Garry. (2006). *Principle of Marketing 9th Edition, Upper Saddle River*, New Jersey.Inc: Prentice Hall.
- Kreitner, Robert and Angelo, Kinichi. (2000). *Organizational Behaviour*. Boston, USA: Irwin McGraw-Hill.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Binis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN.
- Luthan, Fred. (2002). *Organizational Behaviour, 9th Edition*. New York: Mc Grow-Hill.
- Mahfudin, Indrawijaya & Ibrahim, Adam.(2006). *Perubahan Pengembangan Organisasi*. Bandung: SinarBaru.
- Masrun, Martaniah. (2002). *Psikologi Pendidikan, Seri Pedagogik dan Pskologi*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM Yogyakarta.
- Miles, M.B., & A.M. Huberman. (2004). *Qualitative Data Analysis 2nd ed*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mitrani, A, Daziel, M. &Fitt, D. (2005). *Competency Based Human. USA: Resource Mangemen*.
- Moeheriono. (2009). *The Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mukaram & marwansah. (2007). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Pustaka Bunaman Presindo.
- Munandar, Utami. (2009). *Pengembangan Kreatifitas Bakat*. Jakarta: PT. Rhineka Cipta.
- Nadvi, Khalid & Halder Waltring, (2004). *Management*. Jakarta: Erlangga.
- Nugroho, Amien R. (2007). *Kiat Menulis Penelitian Ilmiah*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Nurullhafifah, Fiane. (2011). *Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerjadan Komitmen Pegawai Untuk Menekan Intense Employee Turnover di RumahSakit AMC Cileunyi Bandung*. Tesis pada Institut Manajemen Telkom. Bandung: tidak diterbitkan.
- Paramita, Carissa. (2012). *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Implementasi Strategi Sumber Daya Manusia di PT. Radion Ardan Swaratama*. Tesis pada Institut Manajemen Telkom. Bandung: tidak diterbitkan.
- Parulian, Hutapea & Thoha, Nurianna. (2008). *Kompetensi Plus, Teori, Desai, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Patilima, Hamid. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*.Bandung: Alfabeta.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economy. Unpublished Ph. D Thesis, Melbourne: Victoria University of Technology.
- Prawirosentono, Suyadi. (2007). *Manajemen Operasi*. Jakarta: BumiAksara.
- Prihadi, F.S. (2004). *Assesment Center Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Purwanto, Iwan. (2008). *Manajemen Strategi*. Bandung: Yrama Widya.

- Ramachandran, Ramakrishnan. (March 2006). *Competency Mapping*. 15 (6), 31-36. *National Conference on Emerging Trends in Journal Business Research*.
- Ranupandojo, Heidrajhman & Husnan, Suad. (2003). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Riduwan. (2008). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabetha.
- Rivai, Veithzal. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Pertama*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. & Judge, T. A. (2006). *Perilaku Organisasi Terjemahan*. Jakarta: Gramedia.
- Rochaety, Ety. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis dengan Aplikasi SPSS*. Jakarta: MitraWacana Media
- Rosidah. (2003). *Pembelajaran Kontekstual dan Penerapannya*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2002). *Evaluasi Kinerja Karyawan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Schiffman, Leon G. Kanuk, L.L. (2000). *Consumer Behavior, 7th Edition*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sekaran, Uma. (2008). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Edisi Kelima*. Jakarta: Salemba Empat
- Setiawan, Heru. (2009). *Analisis Faktor Penentu dan Faktor Kendala bagi Pelasanaan Sistem Informasi*. Disertasi Doktor pada Universitas Indonesia Jakarta: tidak diterbitkan.
- Siaglan, Sondang P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YPKN.
- Smith, Benedict. (2001). *Kontekstual Teaching and Learning*. Batam: Bentang Puastala.
- Smith, Cain P, Kendal, M, and Hullin CL. (1999). *The measurement of Satisfaction. The wall Street Journal*, Vol 21, No 17, PP, 28-34. Chicago.
- Sondang, P. Siagian. (2003). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Cetakan ke 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M. (2003). *Competence at Work Modelas for Superior Performance*. New York. USA: John Wily & Son, Inc.
- Sugiyama. (2008). *Bimbingan Menulis Skripsi, Tesis*. Yogyakarta: Psikologi Gama.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparlan, Parsudi. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Program Kajian Wilayah Amerika–Universitas Indonesia.
- Suwatno & Priansa, Donni Juni. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkilisan, Hessel Nogi.S. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widiasara Indonesia.
- Tjiptono, Fandy.& Diana, Anastasia. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi
- Umar, Husein. (2008). *Perencanaan Strategik untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Gramedia.
- Usman, Husaini & Akbar, Setiady. (2008). *Buku Pengantar Statistika*. Jakarta: BumiAksara.
- Wener, Jon M. & Desimore, Randy L. (2009). *Human Resource Development 6th Edition*. Mason: South – Western.
- Wexley, Kenneth N.& Latham, Gary P. (2001). *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Widjana, Adang. (2005). *Pengaruh Budaya Kerja dan Pola Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya kepada Kinerja Pegawai*. Desertasi pada Universitas Padjajaran. Bandung: tidak diterbitkan.
- Wijayanto, Arie. (2011) *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan*. 6 (1), 14-21. *Jurnal Manajemen IKM* 2008.
- Yukl, Gary. (2002). *Leadership In Organizational, 5th Edition*. USA: Prentice Hall International
- Yuwana, Meidi, Rieki. (2011). *Kepuasan Kerja Direktorat Jendral Perkerataapian Kementrian Perhubungan*. Tesis pada Universitas Indonesia. Jakarta: Tidak diterbitkan.
- Zwell, Michael. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley.