

**LAPORAN HASIL PENELITIAN
JENIS PENELITIAN DASAR
TAHUN ANGGARAN 2015**

**PENGEMBANGAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN
DENGAN *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)*
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN
(Studi Kasus UIN Syarif Hidayatullah Jakarta)**



Oleh :

**Bambang Ruswandi, M.Stat
NIP. 19831005 201503 1 001**

**PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN (PUSLITPEN)
LP2M UIN SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA**

2015

LEMBAR PENGESAHAN

Laporan penelitian yang berjudul “**PENGEMBANGAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN DENGAN *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)* DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN**”, merupakan laporan akhir pelaksanaan penelitian yang dilakukan oleh **Bambang Ruswandi, M.Stat**, dan telah memenuhi ketentuan dan kriteria penulisan laporan akhir penelitian sebagaimana yang ditetapkan oleh Pusat Penelitian dan Penerbitan (PUSLITPEN), LP2M UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Jakarta, November 2015

Peneliti,

Bambang Ruswandi, M.Stat
NIP. 19831005 201503 1 001

Mengetahui,

Kepala Pusat,
Penelitian dan Penerbitan (PUSLITPEN)
LP2M UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Ketua Lembaga,
Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M)
UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

WAHDI SAYUTI, MA.
NIP. 19760422 200701 1 012

M. ARSKAL SALIM, GP., MA., PhD
NIP. 19700901 199603 1 003

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini;

Nama : Bambang Ruswandi, M.Stat
Jabatan : Dosen
Unit Kerja : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Alamat : Kp. Rawa Semut RT.003 RW.012 Margahayu Bekasi Timur

dengan ini menyatakan bahwa:

1. Judul penelitian **“PENGEMBANGAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN DENGAN *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)* DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN”** merupakan karya orisinal saya.
2. Jika di kemudian hari ditemukan fakta bahwa judul, hasil atau bagian dari laporan penelitian saya merupakan karya orang lain dan/atau plagiasi, maka saya akan bertanggung jawab untuk mengembalikan 100% dana hibah penelitian yang telah saya terima, dan siap mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku serta bersedia untuk tidak mengajukan proposal penelitian kepada Puslitpen LP2M UIN Syarif Hidayatullah Jakarta selama 2 tahun berturut-turut.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, November 2015
Peneliti,

Bambang Ruswandi, M.Stat
NIP. 19831005 201503 1 001

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kondisi kerja yang dirasakan dan kondisi kerja yang diharapkan oleh pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Metode analisis data menggunakan metode *Quality Function Deployment (QFD)* dengan dua variabel penelitian yaitu *Hygiene Factor* dan *Motivation Factor*. Total indikator yang digunakan dari kedua variabel tersebut adalah sebanyak 18 buah. Pengumpulan data dilakukan melalui survei terhadap 180 responden yang merupakan pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Quota Sampling* dengan pengalokasian ukuran sampel ke setiap unit kerja (strata) adalah disproporsional.

Dari hasil analisis data diperoleh informasi bahwa berkaitan dengan tingkat kepentingan atau kondisi kerja yang diharapkan oleh pegawai, secara umum pegawai menilai bahwa seluruh atribut yang diukur adalah penting. Sedangkan kaitannya dengan tingkat kepuasan atas kondisi kerja, secara umum pegawai menilai bahwa seluruh atribut yang diukur berada pada kategori biasa saja atau cukup baik.

Dari dua variabel yang digunakan prioritas utama yaitu *Hygiene Factor* baru setelah itu adalah *Motivation Factor*. Sedangkan untuk prioritas atribut, 5 prioritas utama adalah pengawasan pimpinan terhadap pegawai, perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan, kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan, kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai). Selain itu terdapat tiga atribut utama yang dianggap memiliki tingkat kesulitan tinggi dalam upaya meningkatkan kondisi kinerja. Ketiga atribut tersebut yaitu perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, prosedur promosi jabatan, kesesuaian antara gaji dengan beban kerja.

Kata Kunci : QFD, *Hygiene Factor*, *Motivation Factor*, kinerja, pegawai.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Penelitian Kolektif yang berjudul “**Pengembangan Kualitas Kinerja Karyawan Dengan *Quality Function Deployment (QFD)* Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan**”

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan dan kelemahan baik dalam penyusunan maupun dalam analisis yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak agar penulis dapat memperbaiki dan meningkatkan kemampuan diri di masa yang akan datang.

Pada penelitian, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah banyak memberikan arahan, dukungan dan bantuan.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kelemahan dan kekurangan yang terdapat dalam penelitian ini, yang masih harus diperbaiki. Akhir kata penulis berharap semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, November 2015

Penulis

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Pembatasan	4
1.3. Perumusan Masalah	4
1.4. Tujuan Penelitian	5
1.5. Manfaat dan Kontribusi Penelitian	5
1.6. Sistematika Pembahasan	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Hasil Penelitian Yang Relevan	7
2.2. Konsep Kualitas	8
2.2.1 Pengertian Kualitas	8
2.2.2 Kualitas Pelayanan	9
2.2.3 Perilaku Konsumen	11
2.3. <i>Quality Function Deployment</i>	11
2.2.1 Definisi <i>Quality Function Deployment</i>	11
2.3.2 <i>House of Quality (HoQ)</i>	12
A. <i>House of Quality (HoQ)</i>	13

B. <i>Planning Matrix</i>	13
C. <i>Technical Response</i>	16
D. <i>Relationship Matrix</i>	17
E. <i>Technical Correlations</i>	18
E. <i>Technical Matrix</i>	19
2.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Pilot Survei	20
2.4.1 Uji Validitas	20
2.4.2 Uji Reliabilitas	21
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	23
3.1. Metode Penelitian	23
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian	23
3.3. Objek Penelitian	23
3.4. Teknik Sampling dan Ukuran Sampel Penelitian	23
3.5. Pilot Survei	24
3.6. Teknik Pengumpulan Data	25
3.7. Operasionalisasi Variabel	25
3.8. Penerapan <i>Quality Function Deployment</i> (QFD)	26
3.9. Alur Penelitian	29
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	30
4.1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pilot Survei	30
4.2. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian	31
4.2.1 Karakteristik Demografi Responden	31
4.2.2 Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Pegawai	33
4.2.3 Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Pegawai	44
4.3. Pembentukan Matriks Perencanaan (<i>Planning Matrix</i>)	55
4.3.1 Tingkat Kepentingan Pegawai (<i>Importance to Customer</i>) ..	55
4.3.2 Tingkat Kepuasan Pegawai atas Kondisi Kerja	58
4.3.3 Menentukan Nilai Target (<i>Goal</i>)	60
4.3.4 Menentukan Rasio Perbaikan (<i>Improvement Difference</i>) ..	63

4.3.5 Menentukan <i>Sales Point</i>	65
4.3.6 Menghitung <i>Raw Weigh</i> dan <i>Normalized Raw Weight</i>	67
4.4. Respon Teknis Organisasi (<i>Technical Response</i>)	68
4.5. Matriks Hubungan (<i>Relationship Matrix</i>)	69
4.6. Menentukan <i>Technical Matrix</i>	70
4.6.1 Prioritas	71
4.7. Analisis <i>Quality Function Deployment</i> (QFD)	71
BAB V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	75
5.1. Kesimpulan	75
5.2. Rekomendasi	77
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN-LAMPIRAN	79

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	<i>Degree of Difficulty</i>	15
Tabel 2.2	<i>Sales Point</i>	16
Tabel 2.3	Simbol Hubungan antara SQC dengan VOC	18
Tabel 2.4	<i>Technical Correlations</i>	19
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	19
Tabel 4.1	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pilot Survei	30
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin	31
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Status Kepegawaian	32
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Masa Kerja	32
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Usia	32
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Pendidikan	33
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator HF1	34
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator HF2	34
Tabel 4.9	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator HF3	35
Tabel 4.10	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator HF4	35
Tabel 4.11	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator HF5	36
Tabel 4.12	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator HF6	37
Tabel 4.13	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator HF7	37
Tabel 4.14	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator HF8	38
Tabel 4.15	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator HF9	38
Tabel 4.16	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator HF10	39
Tabel 4.17	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator HF11	39
Tabel 4.18	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator HF12	40
Tabel 4.19	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator MFI	40
Tabel 4.20	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator MF2	41
Tabel 4.21	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator MF3	42
Tabel 4.22	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator MF4	42
Tabel 4.23	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator MF5	43

Tabel 4.24	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Indikator MF6	43
Tabel 4.25	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator HF1	44
Tabel 4.26	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator HF2	45
Tabel 4.27	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator HF3	45
Tabel 4.28	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator HF4	46
Tabel 4.29	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator HF5	47
Tabel 4.30	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator HF6	47
Tabel 4.31	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator HF7	48
Tabel 4.32	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator HF8	48
Tabel 4.33	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator HF9	49
Tabel 4.34	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator HF10	50
Tabel 4.35	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator HF11	50
Tabel 4.36	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator HF12	51
Tabel 4.37	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator MFI	51
Tabel 4.38	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator MF2	52
Tabel 4.39	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator MF3	53
Tabel 4.40	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator MF4	53
Tabel 4.41	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator MF5	54
Tabel 4.42	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Indikator MF6	54
Tabel 4.43	Tingkat Kepentingan Pegawai	56
Tabel 4.44	Tingkat Kepuasan Pegawai Atas Kondisi Kerja	58
Tabel 4.45	Nilai Target Organisasi (<i>Goal</i>)	61
Tabel 4.46	Nilai <i>Improvement Difference</i>	63
Tabel 4.47	Nilai <i>Sales Point</i>	66
Tabel 4.48	Nilai <i>Raw Weight dan Normalized Raw Weight</i>	67
Tabel 4.49	Respon Teknis	68
Tabel 4.50	Matriks Hubungan	69
Tabel 4.51	Prioritas	71
Tabel 4.52	Prioritas Untuk Setiap Atribut	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>The House of Quality</i>	12
Gambar 3.1 Alur Penelitian	29
Gambar 4.1 Grafik Perbandingan Tingkat Kinerja dengan Goal	74

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pegawai dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Pegawai merupakan asset utama yang dimiliki oleh organisasi *profit oriented* yang harus dipelihara demi tercapainya tujuan serta sasaran organisasi. Diantara sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, pegawai memiliki nilai yang sangat penting. Hal ini dikarenakan pegawai merupakan perencana, pengendali dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan.

Menjaga tampilan (*performance*) kerja pegawai untuk senantiasa memiliki semangat kerja yang tinggi, ulet dalam bekerja serta bekerja dengan produktif agar diperoleh output yang maksimal baik secara kualitatif maupun kuantitatif adalah hal yang perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan. *Performance* kerja yang tinggi akan tercapai apabila pegawai memiliki kepuasan kerja, sebab kepuasan kerja akan mengarahkan pekerja kearah tampilan kerja yang lebih produktif (Hawthorne dalam Milton, 1981). Pada prinsipnya, pegawai yang puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaan akan memberikan kontribusi lebih dari apa yang diharapkan dan akan terus berusaha untuk selalu memperbaiki *performance* kerjanya. Sedangkan pegawai yang kepuasan kerjanya rendah cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga akan bekerja dengan terpaksa dan tidak serius yang akan berdampak terhadap kuantitas maupun kualitas output yang dihasilkan.

Kemajuan perusahaan dapat ditandai oleh gejala kepuasan kerja yang tinggi diantara para pegawainya. Menurut Milton (1981), kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pegawai berdasarkan pengalamannya. Lebih jauh lagi, Milton (1981) menyatakan bahwa reaksi efektif pegawai terhadap pekerjaannya tergantung kepada taraf pemenuhan kebutuhan-kebutuhan fisik dan psikologis pegawai oleh pekerjaannya. Kesenjangan antara yang diterima pegawai dari pekerjaannya

dengan yang diharapkan menjadi dasar bagi munculnya kepuasan atau ketidakpuasan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Frederick Herzberg (Hasibuan, 2007), dapat disimpulkan bahwa terdapat dua hal yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yaitu kondisi *Hygiene factor* dan *Motivation factor*. Faktor *hygiene* merupakan faktor ekstrinsik berkaitan dengan keadaan pekerjaan, meliputi : gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, kualitas hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan sesama serta adanya jaminan sosial. Faktor *motivation* merupakan faktor intrinsik yang dapat memotivasi kerja seseorang, meliputi : tantangan tugas, penghargaan atau hasil kerja yang baik, peluang untuk menciptakan kemajuan, pertumbuhan pribadi dan pengembangan.

Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta adalah salah satu universitas terkemuka yang ada di Indonesia dan menjadi salah satu parameter dari universitas lain terutama Universitas Islam yang berada dalam naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Saat ini, UIN Syarif Hidayatullah mulai menjadi pilihan utama dari para calon mahasiswa yang akan mendaftar di perguruan tinggi. Hal ini dimulai dari mulai dibukanya program-program studi yang berbasis ilmu umum dengan dibukanya program Konversi UIN pada tahun 2000. UIN Syarif Hidayatullah yang dulunya identik dengan hanya mempelajari ilmu-ilmu agama, kini berubah menjadi universitas yang mampu bersaing dengan universitas lain baik dalam maupun luar negeri. Hal ini tentunya tidak lepas dari pengintegrasian ilmu agama dengan ilmu sains yang menjadi keunggulan dibandingkan universitas-universitas lainnya. Sampai saat ini UIN Syarif Hidayatullah memiliki lima fakultas umum diantaranya Fakultas Sains dan Teknologi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Kedokteran, Fakultas Psikologi, dan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Terlebih saat ini UIN Syarif Hidayatullah menargetkan menjadi *World Class University*.

Semakin tingginya animo masyarakat untuk kuliah di UIN Syarif Hidayatullah, tentunya harus juga diimbangi dengan kinerja dan kesiapan dari para pegawainya. Pelayanan yang diberikan oleh para pegawai terhadap

mahasiswa menjadi salah satu pendukung dalam menciptakan suasana perkuliahan yang kondusif sehingga dapat dihasilkan sumber daya yang berkualitas. Hal ini tentunya tidak lepas dari kebijakan yang diterapkan oleh atasan dalam hal ini rektorat, dekatan, dan jajaran lainnya. Jika kebijakan yang diterapkan dapat memuaskan pegawai, maka hal ini akan berdampak positif terhadap pelayanan yang diberikan terhadap mahasiswa. Demikian pula sebaliknya jika kebijakan yang diterapkan tidak memuaskan pegawai, maka secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada pelayan terhadap mahasiswa.

Banyak upaya yang sudah dilakukan oleh universitas untuk meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya dengan memberikan pelatihan-pelatihan, kontrol kinerja dengan E-LKP dan lain sebagainya. Bahkan baru-baru ini universitas menerapkan kebijakan penilaian kinerja pegawai dengan program remunerasi. Seharusnya hal tersebut dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh pihak universitas terutama yang berkaitan dengan pegawai tentunya tidak akan berdampak pada peningkatan kualitas kinerja apabila kebijakan tersebut tidak sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan dan harapan para pegawainya. Sehingga setiap kebijakan yang akan dikeluarkan sudah sepatutnya memperhatikan kondisi yang ada saat ini serta mempertimbangkan kondisi yang diharapkan oleh pegawai agar kebijakan yang dikeluarkan akan lebih tepat sasaran.

Metode *Quality Function Deployment* (QFD) adalah suatu metode untuk melakukan strukturisasi dalam perencanaan dan perancangan produk atau jasa yang memudahkan organisasi untuk mendefinisikan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta kemudian menerjemahkan setiap kebutuhan dan keinginan tersebut ke dalam karakteristik teknis yang relevan. Dari sini dapat dilakukan evaluasi untuk setiap rancangan produk atau jasa secara sistematis sehingga organisasi dapat menghasilkan produk atau jasa yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dengan membandingkan kondisi kerja yang dirasakan dan kondisi kerja yang diharapkan, maka dapat dibentuk sebuah strategi perbaikan kualitas kinerja pegawai yang dapat menentukan arah kebijakan terutama yang

berkaitan dengan pegawai. Penerapan metode QFD pada penelitian ini dapat memberikan berbagai informasi mengenai kebutuhan dan harapan pegawai sehingga dapat dilakukan perbaikan dan pengembangan kualitas kinerja pegawai agar tercipta kualitas pelayanan yang maksimal terhadap mahasiswa.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti mencoba mengkaji lebih mendalam mengenai kondisi kinerja yang dirasakan pegawai saat ini dan kondisi kerja yang diharapkan serta bagaimana menyusun strategi pengembangan kualitas kinerja pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan terhadap mahasiswa dengan metode *Quality Function Deployment* (QFD).

1.2 Pembatasan

Dalam penelitian ini dilakukan pembatasan ruang lingkup penelitian sehingga penelitian ini lebih terarah dan mendekati pada pokok permasalahan. Pembatasan ruang lingkup tersebut adalah :

1. Objek yang diteliti adalah pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
2. Dimensi yang diukur dalam penelitian ini adalah dimensi kepuasan *Hygiene Factor dan Motivatioa Factor*.
3. Metode yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian adalah metode *Quality Function Deployment* (QFD).

1.3 Perumusan Masalah

Permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kondisi kerja yang diharapkan oleh pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ?
2. Bagaimana kondisi kerja yang dirasakan oleh pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ?
3. Bagaimana merencanakan perbaikan kualitas kinerja pegawai dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan terhadap mahasiswa?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kondisi kerja yang diharapkan oleh pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
2. Mengetahui kondisi kerja yang dirasakan oleh pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
3. Merencanakan perbaikan kualitas kinerja pegawai dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan.

1.5 Manfaat dan Kontribusi Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan mampu memberikan manfaat dan kontribusi baik bagi pihak universitas maupun bagi penulis. Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Universitas, dengan diperolehnya informasi mengenai tingkat kepuasan kinerja yang dirasakan dan yang diharapkan dapat dijadikan sebagai landasan pihak universitas dalam merumuskan kebijakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas kerja pegawai yang secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada pelayanan terhadap mahasiswa.
2. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui kekuatan dan kelemahan dari apa yang dirasakan oleh pegawai, sehingga diharapkan dapat memberikan masukan pada pihak universitas untuk dapat memberikan perhatian lebih kepada para pegawai agar menghasilkan kinerja yang profesional.

1.6 Sistematika Pembahasan

Rancangan sistematika pembahasan dalam laporan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Pada pendahuluan berisikan uraian mengenai latar belakang yang memuat masalah penelitian dan alasan logis/rasional mengapa suatu masalah tersebut perlu

diteliti atau dicari jawabannya melalui penelitian. Juga berisi apa signifikansi masalah tersebut bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan bagi lembaga. Pada bagian ini, diuraikan juga masalah, tujuan dan manfaat penelitiannya.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini diuraikan tentang Kajian Teoritik dari variabel-variabel yang akan diteliti dalam permasalahan dan metode yang akan digunakan untuk menganalisis data. Juga dijelaskan mengenai deskripsi teoretik dalam penelitian kuantitatif yang memuat penjelasan, komparasi, analisis, dan sintesis terhadap konsep-konsep dari variabel penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian metode penelitian berisikan uraian tentang metode, waktu dan tempat, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian Hasil Penelitian, diuraikan mengenai temuan-temuan dalam penelitian. Mulai dari penyajian secara deskriptif yang dibantu dengan tabel, grafik atau gambar, serta penjelasan yang menyangkut jawaban dari perumusan masalah penelitian yang akan dicari.

BAB V : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Pada bagian ini diuraikan tentang kesimpulan, implikasi dan rekomendasi. Kesimpulan berisikan jawaban-jawaban ringkas atas pertanyaan penelitian dan/atau merupakan jawaban dari masalah yang diajukan. Implikasi berisikan dampak yang muncul dari penelitian yang dilakukan, yang kemudian di akhir pembahasan dituliskan rekomendasi yang diajukan berdasarkan hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Yang Relevan

Sebagai bahan rujukan yang dijadikan sebagai dasar dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian dari Gabriele (2006) pada Universitas Firenze Italia, yang melakukan perancangan pada perbaikan kehandalan suspensi dari mobil balap formula SAE untuk meningkatkan kepuasan konsumen dengan metode QFD dan *Aximatic Design*. Dengan penggunaan QFD diperoleh 10 atribut penting (*critical to quality satisfied*) yang diinginkan konsumen. Lalu dengan metode *Aximatic Design* dilaporkan bahwa teknik ini berhasil mengurangi dimensi, berat dan biaya permesinan dari desain awal.
- b. Penelitian dari Andrea (2006) pada perancangan sistem *reverse Engineering* produksi alat pemotong (*cutting tools*) di Italia. Analisis QFD dimanfaatkan oleh tim desain untuk mendapatkan data mengenai pesaing dan kebutuhan pasar. Dilaporkan bahwa teknik ini mampu meminimalkan biaya produksi dalam mengevaluasi rincian kebutuhan produk dalam hal komponen sesuai keinginan pasar sehingga menurunkan ongkos produksi dan dapat memenuhi harapan pasar.
- c. Penelitian dari Savitri (2004) meneliti mengenai tingkat kepuasan konsumen minuman teh kemasan botol merek Freshtea menggunakan metode QFD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa atribut-atribut mutu yang diharapkan dan menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih minuman teh dalam kemasan botol adalah rasa, harga, penampakan, kadar kemanisan, volume dan kemasan. Hasil analisis QFD menunjukkan bahwa secara keseluruhan konsumen sudah merasa cukup terpuaskan terhadap produk Freshtea, meskipun hasil yang diperoleh belum mencapai target maksimal yang diharapkan oleh perusahaan.
- d. Penelitian dari Batubara (2003) yang meneliti mengenai membangun kepuasan pelanggan melalui QFD (kasus restoran Hoka-hoka Bento). Hasil

penelitian menunjukkan bahwa restoran Hoka-hoka Bento dapat memuaskan pelanggannya, apabila 16 atribut mutu restoran yang menjadi spesifikasi pelanggan terpenuhi. Atribut tersebut adalah keramahan dan kesopanan staf, kemampuan staf melakukan tugas, harga produk, kecepatan melayani, keragaman produk makanan, respon keluhan pelanggan, kebersihan dan kerapian staf, kecepatan staf membersihkan meja, kenyamanan restoran, kotak saran, penawaran menu favorit, kebersihan makanan, citarasa lokal, kamar mandi dan tempat cuci tangan, fasilitas *delivery*, dan terakhir kemudahan lokasi.

2.2 Konsep Kualitas

2.2.1 Pengertian Kualitas

Berbicara mengenai pengertian atau definisi kualitas dapat berbeda makna bagi setiap orang, karena kualitas memiliki banyak kriteria dan sangat tergantung pada konteksnya. Namun secara umum orang menyatakan bahwa kualitas adalah sesuatu yang mencirikan tingkat dimana suatu produk memenuhi keinginan atau harapan konsumen. Vincent (Susanti, 2006) mendefinisikan kualitas sebagai konsistensi peningkatan atau perbaikan atau penurunan variasi karakteristik di suatu produk (barang dan jasa) yang dihasilkan agar memenuhi kebutuhan yang telah dispesifikasikan guna meningkatkan kepuasan pelanggan internal atau pelanggan eksternal.

Sedangkan menurut Davis (Yamit, 2001) kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Ada dua segi umum tentang kualitas yaitu : kualitas rancangan dan kualitas kecocokan. Semua barang dan jasa dihasilkan dalam berbagai tingkat kualitas. Variasi dalam tingkat ini memang disengaja, maka dari itu istilah teknik yang sesuai adalah kualitas rancangan. Misalnya, semua mobil mempunyai tujuan dasar memberikan angkutan yang nyaman bagi konsumen. Tetapi mobil-mobil berbeda dalam ukuran, penentuan, rupa, dan penampilan. Perbedaan-perbedaan ini adalah hasil perbedaan rancangan yang disengaja antara jenis-jenis mobil itu. Perbedaan rancangan ini meliputi jenis

bahan yang digunakan dalam pembuatan, keandalan yang diperoleh melalui pengembangan teknik mesin dan bagian-bagian penggerak, dan perlengkapan atau alat-alat yang lain.

Kualitas kecocokan adalah seberapa baik produk itu sesuai dengan spesifikasi dan kelonggaran yang disyaratkan oleh rancangan itu (Montgomery, 1990). Kualitas kecocokan dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk pemilihan proses pembuatan, latihan dan pengawasan angkatan kerja, jenis sistem jaminan kualitas (pengendalian proses, uji aktivitas pemeriksaan, dan sebagainya) yang digunakan, seberapa jauh prosedur jaminan kualitas ini diikuti, motivasi angkatan kerja untuk mencapai kualitas. Kualitas suatu produk adalah keadaan fisik atau fungsi dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang dikeluarkan (Cahyani, 2005). Kualitas suatu produk berkaitan dengan bentuk, warna dan dapat pula dikaitkan dengan seni. Karena kualitas selalu dikaitkan dengan memenuhi selera konsumen atau pelanggan (Nur, 2005).

2.2.2 Kualitas Pelayanan

Definisi kualitas menurut Garvin dan Davis dalam Nasution (2005) adalah suatu kondisi yang dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Selera atau harapan konsumen selalu berubah, sehingga kualitas produk maupun jasa juga harus disesuaikan. Dengan perubahan kualitas perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk atau jasa dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.

Rangkuti (2002) menjelaskan bahwa terdapat 10 kriteria umum atau standar yang menentukan kualitas suatu jasa, yaitu: (1) *reliability* (keandalan), (2) *responsiveness* (ketanggapan), (3) *competence* (kemampuan), (4) *access* (mudah diperoleh), (5) *courtesy* (keramahan), (6) *communication* (komunikasi), (7) *credibility* (dapat dipercaya), (8) *security* (keamanan), (9) *understanding/ knowing the customer* (memahami pelanggan), (10) *tangibles* (bukti nyata)

Teori *Hygiene Factor* dan *Motivation Factor* dikembangkan oleh **Frederick Irving Herzberg** (1923-2000), seorang psikolog asal Amerika Serikat. Ia dianggap sebagai salah satu pemikir besar dalam bidang manajemen dan teori motivasi. Frederick Herzberg menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor lain yang menyebabkan ketidakpuasan. Dengan kata lain kepuasan dan ketidakpuasan kerja berhubungan satu sama lain.

Dua faktor ini oleh Frederick Herzberg dialamatkan kepada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik adalah faktor yang mendorong pegawai termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Faktor *Hygiene* tidak berhubungan langsung dengan kepuasan suatu pekerjaan, tetapi berhubungan langsung dengan timbulnya suatu ketidakpuasan kerja (*Dissatisfier*). Sehingga faktor *hygiene* tidak dapat digunakan sebagai alat motivasi tapi lebih kepada menciptakan kondisi yang mencegah timbulnya ketidakpuasan. Faktor *hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik). Faktor-faktor dalam *hygiene* adalah : Gaji, upah dan tunjangan lainnya, Kebijakan perusahaan dan administrasi, Hubungan baik antar pribadi, Kualitas pengawasan, Keamanan pekerjaan, Kondisi kerja, Keseimbangan kerja dan hidup.

Faktor motivator adalah faktor-faktor yang langsung berhubungan dengan isi pekerjaan (*Job Content*) atau faktor-faktor intrinsik. Faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan. *Motivation Factor* ini adalah faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan; berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik pekerja. faktor-faktor yang termasuk di sini adalah: *Working condition* (kondisi kerja), *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi), *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan

pelaksanaannya), *Supervision technical* (teknik pengawasan), *Job security* (perasaan aman dalam bekerja).

2.2.3 Perilaku Konsumen

Dalam melakukan keputusan pembelian menurut teori ekonomi mikro merupakan perhitungan ekonomis rasional yang sadar. Pembeli individual berusaha menggunakan barang yang akan memberikan kepuasan paling banyak dan sesuai dengan selera dan harga relatif. Konsumen akan berusaha mendapat kepuasan maksimal dan konsumen akan meneruskan keputusan pembeliannya terhadap suatu produksi dalam jangka waktu sama, bila konsumen tersebut telah mendapat kepuasan dari produk yang sama yang telah dikonsumsinya.

Dalam hal kepuasan yang didapatkan sebanding atau lebih besar dari pengeluaran yang sama untuk beberapa produk yang lain, melalui suatu perhitungan yang cermat terhadap konsekuensi dari setiap pembelian (Pamungkas, 2006). Teori ini didasarkan pada beberapa asumsi sebagai berikut.

- a) Bahwa konsumen selalu mencoba untuk memaksimumkan kepuasannya dalam batas-batas kemampuan finansialnya.
- b) Bahwa konsumen mempunyai pengetahuan tentang beberapa alternatif untuk memuaskan kebutuhannya.
- c) Bahwa konsumen selalu bertindak dengan rasional.

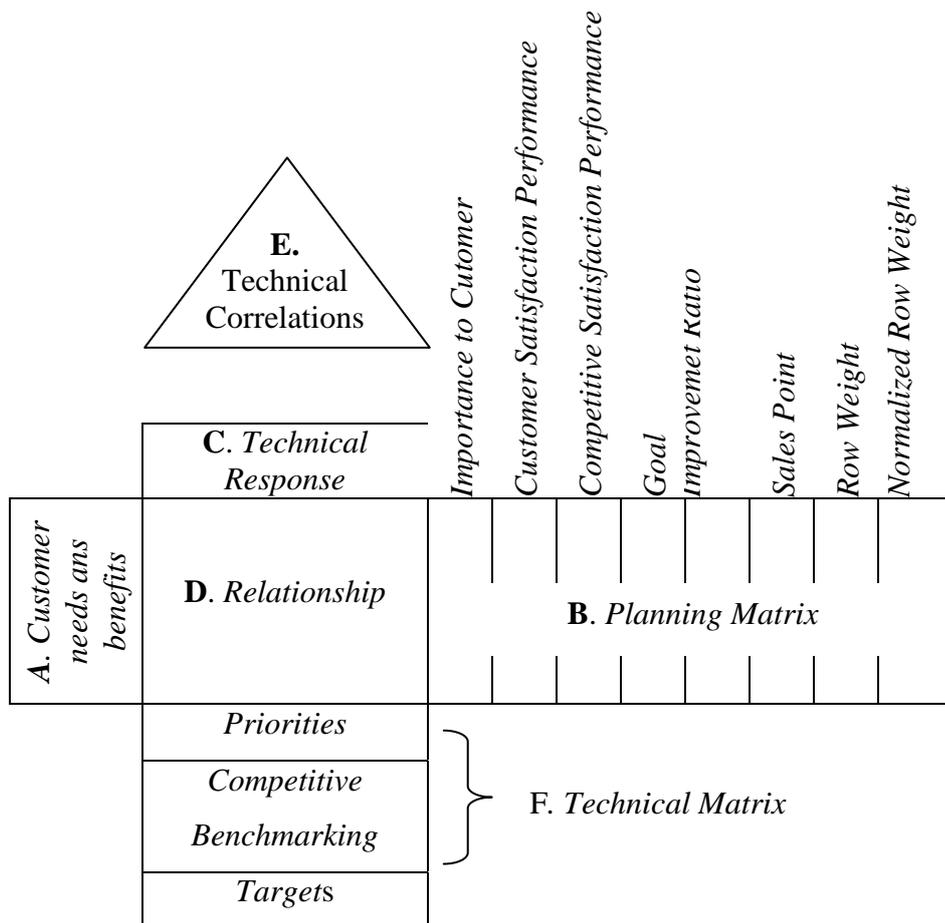
2.3 *Quality Function Deployment*

2.3.1 Definisi *Quality Function Deployment*

Quality Function Deployment (QFD) adalah suatu metode untuk melakukan strukturisasi dalam perencanaan dan perancangan produk atau jasa yang memudahkan organisasi untuk mendefinisikan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta kemudian menerjemahkan setiap kebutuhan dan keinginan tersebut ke dalam karakteristik teknis yang relevan. Dari sini dapat dilakukan evaluasi untuk setiap rancangan produk atau jasa secara sistematis sehingga organisasi dapat menghasilkan produk atau jasa yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan.

2.3.2 House Of Quality (HOQ)

Aplikasi QFD dilakukan dengan membuat matrik besar yang sering disebut dengan *House of Quality* (HOQ). HOQ lembar kerja (*frame work*) tim pengembang QFD yang terdiri dari beberapa bagian yang dapat menerjemahkan kebutuhan dan keinginan pelanggan (*customer needs and benefits*) ke dalam karakteristik teknis (*technical requirements*) yang relevan. Pada bagian kiri matrik ditulis kebutuhan dan keinginan pelanggan, sedangkan bagian atas dituliskan karakteristik teknis yang bisa dikembangkan oleh pihak organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Secara lengkap HOQ dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 The House of Quality

A. Customer Needs and Benefits

Kebutuhan dan keinginan pelanggan mewakili *voice of customer* (VOC). Kebutuhan dan keinginan tersebut merupakan hal yang diharapkan pelanggan dari produk atau jasa yang ditawarkan organisasi. Kebutuhan pelanggan merupakan peringatan nonteknis dan personal. Pencatatan kebutuhan dan keinginan pelanggan sebaiknya tetap menyimpan keaslian ekspresi harapan pelanggan. Kadangkala pelanggan menyatakan kebutuhan dan keinginannya sebagai solusi atas masalah yang dihadapi tim pengembang.

Berdasarkan model Kano yang diperkenalkan oleh Noriaki Kano, kebutuhan pelanggan dapat dibagi ke dalam tiga hal yaitu:

- a) *Dissatisfiers or basic needs*, dimana kebutuhan ini merupakan suatu keharusan. Apabila *basic needs* tidak terpenuhi maka akan dapat menyebabkan kekecewaan pelanggan.
- b) *Satisfiers needs or performance needs*, dimana kebutuhan bergerak secara linier terhadap kepuasan pelanggan.
- c) *Delighters needs or excitement needs*, dimana pemenuhan kebutuhan tidak menjadi keharusan namun jika keinginan dan kebutuhan ini terpenuhi maka akan memuaskan pelanggan.

B. Planning Matrix

Data yang didapat dari pelanggan ada dua macam yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif berupa suara pelanggan (*voice of customer*) yang sudah dibahas sebelumnya. Sedangkan data kuantitatifnya terdapat dalam *planning matrix*.

Planning Matrix terdiri dari beberapa kolom yang masing-masing berisi data sebagai berikut:

B.1 Importance to the Customer

Cara yang paling umum digunakan untuk menghitung tingkat kepentingan dari masing-masing atribut kebutuhan dan keinginan pelanggan yaitu dengan meminta pelanggan untuk menilai setiap atribut sesuai skala yang ditentukan. Penilaian dalam penelitian ini dilakukan dengan *Absolute Importance*

Scale. Dengan skala absolute, pelanggan atau responden diminta untuk menilai satu kriteria sesuai dengan nilai yang sudah ditentukan. Umumnya skala ini digunakan memiliki nilai minimum 1 dan maksimum 3 sampai 10. Nilai yang semakin besar menunjukkan bahwa kriteria itu semakin penting.

Perhitungan rata-rata tingkat kepentingan responden terhadap sebuah atribut kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan mengambil skala *absolute Impotance* dapat menggunakan rumus:

$$\text{Weighted Average Importance} = \frac{\sum_i [(\text{Number of respondents at importance value } i) \bullet i]}{(\text{Total number of respondents})}$$

B.2 Customer and Competitive Satisfaction Performance

Customer satisfaction performance merupakan penilaian atau persepsi pelanggan terhadap kinerja dari produk atau jasa yang diberikan organisasi saat ini dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penilaian kinerja ini diukur untuk masing-masing atribut kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sedangkan *competitive satisfaction performance* yaitu penilaian atau persepsi pelanggan terhadap kinerja produk atau jasa organisasi pesaing.

Untuk mengetahui bobot *customer and competitive satisfaction performance* biasanya dilakukan dengan survei kepada pihak pelanggan. Pelanggan diminta menilai seberapa baikkah kinerja organisasi dan organisasi pesaing dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan demikian pihak organisasi bisa mendapat gambaran mengenai kinerja organisasi dan organisasi pesaing dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan saat ini sehingga organisasi dapat mengetahui posisi masing-masing untuk setiap atribut. Data ini dapat digunakan untuk merencanakan langkah-langkah yang harus dilakukan agar dapat memenangkan persaingan.

Skala yang biasanya yang digunakan untuk penilaian adalah skala *absolute*. Data yang didapat dari seluruh responden kemudian dicari rata-ratanya untuk masing-masing atribut. Metode ini dikenal dengan nama ***weighted average performance***. Responden yang dipilih tidak harus dari pihak organisasi tetapi bisa juga pelanggan pesaingnya.

$$\text{Weighted Average Performance} = \frac{\sum_i [(\text{Number of respondents at performance value } i) \cdot i]}{(\text{Total number of respondents})}$$

B.3 Goal, Improvement Ratio dan Improvement Difference

Goal pada *planning matrix* adalah kolom yang berisi informasi organisasi tentang *target* yang ingin dicapai dalam memenuhi *customer needs*. *Target* disini diartikan sebagai besarnya nilai yang diharapkan dari persepsi pelanggan terhadap kinerja organisasi. Penentuan nilai ini didasarkan pada hasil penelitian yang telah didapat pada kolom *customer and competitive satisfaction performance*. Jika terdapat bagian-bagian dimana organisasi mendapatkan nilai yang kurang, maka pada kolom *goal* ditentukan suatu nilai yang ingin dicapai dalam jangka waktu berikutnya. Penentuan nilai tersebut harus mempertimbangkan situasi dan kondisi organisasi saat ini.

Improvement Difference merupakan perbedaan yang didapat dari nilai *goal* dikurangkan dengan kepuasan pelanggan terhadap kinerja produk atau jasa perusahaan ini. Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Improvement Difference} = 1 + (\text{Goal} - \text{Current Satisfaction Performance}) \times 0,2$$

Metode lain yang dikembangkan yaitu memberikan penilaian langsung terhadap tingkat kesulitan (*Degree of Difficulty*) dalam melakukan perbaikan:

Tabel 2.1 *Degree of Difficulty*

Nilai	Keterangan
1	Tidak ada perubahan
1.2	Peningkatan kesulitan sedang
1.5	Peningkatan kesulitan tinggi

B.4 Sales Point

Sales Point berisi informasi organisasi dalam peningkatan penjualan produk atau jasa yang diharapkan jika keinginan pelanggan (mahasiswa) pada baris *customer needs* terpenuhi. Nilai yang umum digunakan untuk menilai *sales point* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 Sales Point

Nilai	Keterangan
1	Tidak ada perubahan pelayanan
1.2	Peningkatan pelayanan sedang
1.5	Peningkatan pelayanan tinggi

B.5 Row Weight

Row Weight berisi data yang merupakan hasil perhitungan data-data keputusan yang dibuat pada *planning matrix*. Dengan menghitung *row weight* dapat ditentukan tingkat kepentingan menyeluruh untuk masing-masing *customer needs* dengan tidak lupa mempertimbangkan *improvement difference* dan *sales point*. Rumus untuk menghitung *Row Weight* adalah sebagai berikut:

$$\text{Row Weigh}t = (\text{Importance to customer}) \times (\text{Improvement Difference}) \times (\text{Sales Point})$$

Semakin besar nilai *row weight* maka semakin besar tingkat kepentingan atribut kebutuhan dan keinginan pelanggan yang bersangkutan.

B.6 Normalized Row Weight

Pada kolom ini nilai *row weight* yang telah dihitung, kemudian dirubah ke dalam satuan persentase, dimana total nilai untuk kolom tersebut akan sama dengan 100. Rumus untuk perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Normalized RowWeight} = \frac{\text{RowWeight}}{\text{RowWeight Total}} \times 100\%$$

$$\text{Row Weight Total} = \sum \text{Row Weight}$$

Nilai dari *normalized row weight* inilah yang akan digunakan dalam perhitungan selanjutnya dalam *House of Quality*. Nilai tersebut menunjukkan tingkat kepentingan suatu kriteria *customer needs* secara keseluruhan.

C. Technical Response

Pada bagian ketiga ini, pihak organisasi melakukan translasi dari *voice of the customer* menjadi *voice of the developer*. *Voice of the developer* yang

merupakan hasil translasi sering juga disebut dengan *Substitute Quality Characteristics (SOQ)* atau *technical response*. Proses translasi ini dilakukan dengan mencari cara atau teknik yang perlu dilakukan oleh pihak organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Untuk *technical response* yang dikembangkan dengan *solution-independent, technical response* bisa langsung dinyatakan dengan cara apa yang dapat dikembangkan oleh organisasi dalam memenuhi setiap atribut kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sedangkan dengan metode *quantifiable characteristics*, tahap yang pertama harus dilakukan adalah dengan membangkitkan desain karakteristik yang dimulai dengan pertanyaan karakteristik apa dari suatu pelayanan jasa yang dapat memuaskan pelanggan. *Technical response* yang berupa karakteristik pelayanan jasa ini dapat langsung ditempatkan pada kolom bagian atas pada *House of Quality (HOQ)* yang kita sebut dengan *Substitute Quality Characteristics (SQC)*. Untuk masing-masing SQC diberikan simbol yang menyatakan arah perbaikan (*Direction of Improvement*). Simbolnya sebagai berikut:

- ↑ : *Larger Target is Better (LTB)* / Target semakin besar semakin baik
- ↓ : *Smaller Target is Better (STB)* / Target semakin kecil semakin baik
- X : *Target is Better (TB)* / Target adalah yang terbaik

C.2 Quantifying Intangible Design Attribute

Setelah *technical response* ditetapkan, maka tahap paling awal dalam mengkuantifikasikan atribut-atribut yang sifatnya tidak nyata (*intangible*) tersebut adalah mencari ciri-ciri utama yang dapat diukur dan dapat digunakan untuk mendeskripsikan performansi dari atribut tersebut. Elemen-elemen tersebut bisa didapat dari pendapat para ahli dan dari tim pengembang atau dari kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berhubungan dengan atribut-atribut tersebut.

D. Relationship Matrix

Langkah yang dilakukan setelah memperoleh VOC dan SQC adalah mencari hubungan sebab akibat yang ditimbulkan dari masing-masing SQC terhadap VOC (*Impacts*). Dengan kata lain matrik ini memberikan penilaian tim

pengembang mengenai tingkat hubungan tiap elemen *technical respon* dan *customer needs*. Empat tipe hubungan SQC dengan VOC dijelaskan di bawah ini:

- Tidak ada hubungan, artinya perubahan SQC baik besar maupun kecil tidak mempengaruhi VOC.
- Tingkat hubungan rendah, artinya perubahan terhadap SQC dalam skala besar hanya akan menimbulkan sedikit pengaruh terhadap VOC.
- Tingkat hubungan sedang, artinya perubahan terhadap SQC menimbulkan pengaruh yang cukup besar terhadap VOC.
- Tingkat hubungan tinggi, artinya perubahan terhadap VOC dalam skala kecil mampu menimbulkan pengaruh yang besar terhadap VOC.

Simbol hubungan antara SQC dengan VOC dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 2.3 Simbol Hubungan antara SQC dengan VOC

Simbol	Arti	Angka yang sering digunakan	Nilai Lain
	Tidak Berhubungan	0	
△	Hubungan Lemah	1	
○	Hubugan Sedang	3	
⊙	Hubungan Kuat	9	10, 7, 5

E. Technical Correlations

Technical corelations merupakan bagian dari matrik HOQ yang terletak di bagian paling atas. Bentuknya yang berupa segitiga seringkali menyebabkan bagian ini disebut “*roof / atap*” dari HOQ. Dalam bagian ini tiap-tiap item yang terdapat dalam SQC akan dibandingkan dan dicari korelasinya, satu item dengan item lainnya mungkin saling mempengaruhi entah pengaruh positif (saling mendukung) ataupun negatif (saling bertentangan/*trade-off*), untuk itu kedua sel yang menghubungkan kedua item tersebut diberi tanda yang menandakan hubungan kedua SQC tersebut. Tanda atau simbol yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.4 Technical Correlations

Simbol	Artinya
+	Pengaruh positif
X	Pengaruh Negatif
< Kosong >	Tidak ada pengaruh

F. Technical Matrix

F.1 Priorities

Dari penelitian terhadap hubungan antara setiap SQC dengan VOC, langkah selanjutnya yang dibutuhkan adalah menghitung prioritas masing-masing SQC. Sehingga organisasi dapat memfokuskan tindakan pada SQC yang memiliki prioritas tertinggi. Langkah-langkah yang dilakukan untuk menghitung prioritas adalah sebagai berikut:

1. Untuk setiap sel yang merupakan perpotongan antara SQC dengan VOC dilakukan perhitungan *Nilai Relationship* dengan cara mengalikan nilai *Impact* yang terdapat dalam sel tersebut dengan *Normalized Row Weight* yang terdapat pada bagian *Planning Matrix*
2. Perhitungan prioritas masing-masing SQC dilakukan dengan menjumlahkan hasil perhitungan *Nilai Relationship* setiap kolom. Hasil penjumlahan merupakan kontribusi dari SQC yang bersangkutan.
3. Selanjutnya dilakukan perhitungan *Normalized Contribution* sehingga diperoleh prioritas dalam persentase. Perhitungannya sama dengan perhitungan *Normalized Row Weight*.

$$\begin{aligned} \text{Priorities} &= \sum(\text{Impact} \bullet \text{Normalized Row Weight}) \\ &= \sum \text{Nilai Relationship} \end{aligned}$$

F.2 Competitive Technical Benchmarking

Benchmarking merupakan salah satu alat untuk peningkatan kualitas produk ataupun jasa. Terdapat istilah *benchmark* dan *benchmarking*. *Benchmark* didefinisikan sebagai suatu standar dimana sebuah item dapat diukur dan dinilai.

Sedangkan *benchmarking* didefinisikan sebagai sebuah cara sistematis untuk mengidentifikasi, memahami dan secara kreatif menciptakan pengembangan produk, desain peralatan atau proses dalam usaha mengembangkan organisasi. Tujuan dari *benchmarking* adalah melihat proses yang digunakan oleh organisasi lain dan mempelajari untuk meningkatkan proses organisasi. (Zairi, Mohamad, 1996)

Dalam bagian ini akan dilakukan studi perbandingan (*benchmark*) antara teknologi atau metode yang dimiliki oleh organisasi dengan pesaingnya. Seringkali *technical benchmarking* ini tidak dicantumkan dalam HOQ, terutama karena alasan sulitnya mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

F.3 Target

Dengan berdasarkan pada kondisi teknologi dan metode yang dimiliki saat ini, maka pada bagian ini pihak organisasi menetapkan besarnya *target* yang ingin dicapai untuk bersaing dengan pesaingnya. Penentuan target ini juga didasarkan pada data yang diperoleh dari *competitive technical benchmarking* sehingga organisasi dapat menentukan target terbaik dalam menghadapi persaingan bisnis.

2.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Pilot Survei

Keabsahan atau kesahihan suatu hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Apabila alat ukur yang dipakai tidak valid dan tidak reliabel, maka hasil penelitian yang dilakukan tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Dalam mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian, yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji keandalan (*test of reliability*) untuk menguji kesungguhan jawaban responden.

2.4.1 Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu kuesioner dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila kuesioner tersebut

menjalankan fungsi ukurnya sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut.

Untuk menentukan kevalidan dari item kuesioner yang berupa skor yang memiliki tingkatan (ordinal), digunakan metode koefisien *item-total correlation* dengan rumus sebagai berikut (Azwar, 1992) :

$$r_{i(x-i)} = \frac{r_{ix}S_x - S_i}{\sqrt{[S_x^2 + S_i^2 - 2r_{ix}S_iS_x]}}$$

Dimana :

r_{ix} merupakan korelasi *Product Moment* :

$$r_{ix} = \frac{n\Sigma ix - \Sigma i\Sigma x}{\sqrt{(n\Sigma i^2 - (\Sigma i)^2)(n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2)}}$$

Dimana :

r_{ix} korelasi antara item pertanyaan secara keseluruhan

S_i varians jawaban responden untuk item ke-i

S_x varians jawaban responden keseluruhan item

Σx jumlah jawaban responden untuk keseluruhan item

Σi jumlah jawaban responden untuk item ke-i

Σx^2 jumlah jawaban responden untuk keseluruhan item yang dikuadratkan

Σi^2 jumlah jawaban responden untuk item ke-i yang dikuadratkan

n jumlah responden

Suatu item kuesioner dikatakan valid jika nilai koefisien validitasnya (koefisien *item-total correlation*) ≥ 0.30 (Kaplan dan Saccuzo, 1993).

2.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauhmana tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan atau konsistensi dari kuesioner dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan pada waktu yang berbeda. Suatu kuesioner yang memiliki reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa kuesioner tersebut mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (reliabel).

Untuk melihat reliabilitas dari item kuesioner digunakan *Cronbach's Alpha* dengan rumus sebagai berikut (Azwar, 1992) :

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

Dimana :

α koefisien *Cronbach's Alpha*

k jumlah item pertanyaan

s_j^2 varians skor pertanyaan j ; $j = 1, 2, \dots, k$

s_x^2 varians skor total

Item-item kuesioner dinyatakan reliabel jika nilai koefisien reliabilitasnya (koefisien *Cronbach's Alpha*) $\geq 0,7$ (Kaplan dan Saccuzo, 1993).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain deskriptif eksplanatori. Metode deskriptif eksploratif digunakan untuk mengungkapkan variabel-variabel penelitian dan menggambarkan secara sistematis serta fakta yang akurat tentang permasalahan yang diteliti. Sedangkan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah metode survei dengan alat bantu kuesioner. Dengan metode survei, data dikumpulkan berdasarkan jawaban responden atas daftar pertanyaan yang peneliti ajukan.

3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama enam bulan mulai dari Juni – November 2015 yang bertempat di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

3.3 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah pegawai Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta yang terdiri dari unit-unit kerja yaitu fakultas-fakultas dan unit kerja lainnya di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Baik pegawai yang status kepegawaian PNS atau pun non PNS.

3.4 Teknik Sampling dan Ukuran Sampel Penelitian

Metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *Quota Sampling*. Pemilihan metode ini dikarenakan populasi pegawai UIN Syarif Hidayatullah yang relatif bersifat heterogen dilihat dari unit-unit kerja yang berbeda. Sehingga dibentuk subpopulasi (strata) berdasarkan unit kerja yang bersifat relatif homogen. Pengambilan sampel dari setiap subpopulasi (strata) dilakukan secara *convenience sampling* dengan komposisi disproporsional.

Pada penelitian yang sifatnya multivariat dimana melibatkan banyak variabel, menurut Roscoe (1975) ukuran sampel harus beberapa kali (10 kali) dari jumlah variabel yang akan dianalisis. Pada penelitian ini jumlah indikator yang akan dianalisis adalah sebanyak 18 buah, sehingga jumlah sampel yang akan diambil yaitu sebanyak 180 responden.

Objek penelitian dibagi ke dalam 15 kelompok atau strata sesuai dengan fakultas yang ada di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebanyak 11 dan ditambah empat kelompok unit kerja lainnya. Pengambilan sampel untuk setiap kelompok menggunakan komposisi disproporsional, dimana masing-masing kelompok masing diambil sebanyak 12 sampel.

3.5 Pilot Survei

Tujuan pilot survei adalah sebagai data awal untuk menguji validitas dan reliabilitas item-item yang terdapat dalam kuesioner pendahuluan. Melalui hasil dari pengujian validitas dan reliabilitas, maka dapat ditetapkan item-item yang akan digunakan sebagai variabel penelitian pada kuesioner utama dan dapat ditentukan ukuran sampel yang akan digunakan pada penelitian sebenarnya (utama).

Penyebaran kuesioner pendahuluan (pilot survei) dibagikan kepada 30 responden yang merupakan pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Pengambilan sampel sebesar 30 responden ini dianggap sudah cukup mewakili untuk pengujian reliabilitas dan validitas.

Untuk pengujian validitas, menggunakan kriteria sebagai berikut (Kaplan dan Saccuzo, 1993):

Jika $r_{hitung} \geq 0.30$ maka item dikategorikan valid

Jika $r_{hitung} < 0.30$ maka item dikategorikan tidak valid

Sedangkan untuk uji reliabilitas, menggunakan kriteria sebagai berikut (Kaplan dan Saccuzo, 1993) :

Jika koefisien *Cronbach's Alpha* ≥ 0.7 , maka instrumen reliabel

Jika koefisien *Cronbach's Alpha* < 0.7 , maka instrumen tidak reliabel

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Sumber data primer dalam penelitian ini berupa opini subyek yang dikumpulkan secara individual dari responden yang terdiri dari pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan (Kuesioner) dengan model pertanyaan tertutup. Responden diminta untuk memberikan persepsinya pada setiap pernyataan sesuai keadaan yang dirasakan/realita dan diharapkan oleh responden. Bentuk kuesioner berupa skala Likert dengan 5 point, untuk realita dengan rating 1 (sangat tidak penting), 2 (tidak penting), 3 (biasa saja), 4 (penting) dan 5 (sangat penting). Sedangkan untuk item harapan dengan rating 1 (sangat tidak baik), 2 (tidak baik), 3 (biasa saja), 4 (baik) dan 5 (sangat baik).

3.7 Operasionalisasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu Variabel observasi serta Variabel laten. Variabel observasi merupakan variabel yang dapat diukur secara langsung atau *observable*, sedangkan Variabel laten merupakan variabel yang tidak dapat diobservasi atau *unobservable*, tersusun dan diukur secara tidak langsung melalui indikatornya (variabel observasi). Berikut ini merupakan gambaran variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian utama :

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	No Item
<i>Job Satisfaction</i>	<i>Hygiene Factor</i>	Kebijakan dapat menginspirasi dan memuaskan pegawai (y_1)	1
		Pengambilan kebijakan melibatkan pegawai (y_2)	2
		Pengawasan pimpinan (y_3)	3
		Kualitas hubungan pegawai dengan atasan (y_4)	4
		Kualitas kerjasama dengan rekan kerja (y_5)	5
		Arahan dan bimbingan atasan kepada bawahan (y_6)	6
		Gaji yang diperoleh (y_7)	7

		Tunjangan yang diterima (y_8)	8
		Jaminan keamanan saat lembur (y_9)	9
		Sarana yang tersedia dikantor (y_{10})	10
		Perhatian pimpinan terhadap status pegawai (y_{11})	11
		Prosedur promosi jabatan (y_{12})	12
	Motivation Factor	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan (y_{13})	13
		Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas pekerjaan (y_{14})	14
		Kesempatan untuk mempelajari keahlian / kemampuan baru (y_{15})	15
		Pekerjaan sesuai dengan bidang pegawai (y_{16})	16
		Pembinaan pimpinan kepada pegawai (y_{17})	17
		Peluang untuk menggunakan keahlian / kemampuan (y_{18})	18

Keterangan :

Job Satisfaction Kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang pegawai.

Hygiene Factor Faktor ekstrinsik yang dirasakan oleh pegawai yang berkaitan dengan lingkungan di luar pekerjaan tetapi mempunyai hubungan dengan pekerjaan.

Motivation Factor Faktor intrinsik yang dirasakan oleh pegawai yang berkaitan dengan motivasi terhadap pekerjaan.

3.8 Penerapan *Quality Function Deployment* (QFD)

Tahap selanjutnya yaitu penerapan *Quality Function Deployment* (QFD) dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kebutuhan konsumen

Mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pegawai adalah tahap awal dari *Quality Function Deployment* (QFD). Tahapan ini meliputi pengujian validitas dan reliabilitas.

2. Membuat matriks perencanaan (*Planning Matrix*)

a. Tingkat kepentingan Pegawai (*Importance to Customer*)

Penentuan tingkat kepentingan pegawai digunakan untuk mengetahui sejauh mana pegawai memberikan penilaian atau harapan dari kebutuhan pegawai yang ada. Nilai tingkat kepentingan diperoleh dengan :

$$\text{Tingkat Kepentingan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban Responden Setiap Atribut Kepentingan}}{\text{Banyaknya Responden}}$$

b. Pengukuran tingkat kepuasan atau kinerja pegawai terhadap Kondisi kerja (*Customer Satisfaction Performance*)

Pengukuran tingkat kepuasan pegawai terhadap kondisi kerja dimaksudkan untuk mengukur bagaimana tingkat kepuasan pegawai dari apa yang sudah diperoleh dari UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Nilai tingkat kepuasan diperoleh dengan :

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban Responden Setiap Atribut Kinerja}}{\text{Banyaknya Responden}}$$

c. Nilai target (*Goal*)

Performance Goal ini dinyatakan dalam bentuk skala numerik, yaitu tertinggi dari perbandingan antara nilai kepentingan dengan nilai kepuasan.

d. Rasio perbaikan (*Improvement Ratio*)

Rasio perbaikan yaitu perbandingan antara nilai target yang akan dicapai (goal) pihak Universitas dengan tingkat kepuasan pegawainya.

$$\text{Rasio Perbaikan} = 1 + (\text{Goal} - \text{Tingkat Kepuasan}) \times 0.2$$

e. Titik jual (*Sales Point*)

Sales Point berisikan informasi mengenai kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan berdasarkan seberapa baik harapan dari pegawai dapat terpenuhi. Dalam menentukan nilai *sales point* ini, dilakukan wawancara secara langsung dengan pihak UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Nilainya adalah :

- Nilai 1 : Tidak ada titik pelayanan
- Nilai 1.2 : Titik pelayanan menengah
- Nilai 1.5 : Titik pelayanan tinggi

f. *Raw Weight* dan *Normalized Raw Weight*

Nilai *raw weight* bertujuan untuk mengetahui tingkat kepentingan secara keseluruhan dalam menentukan prioritas perbaikan kondisi kinerja. Atribut yang memiliki nilai *Raw Weight* tinggi akan menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan dalam memenuhi kepuasan mahasiswa. Sedangkan nilai *Normalized Raw Weight* menunjukkan tingkat kepentingan suatu kriteria *customer needs* secara keseluruhan. Nilai *Raw Weight* dan *Normalized Raw Weight* diperoleh dengan :

$$Raw\ Weight = Tingkat\ Kepentingan \times Rasio\ Perbaikan \times Sales\ Point$$

$$Normalized\ Raw\ Weight = \frac{Raw\ Weight}{Raw\ Weight\ Total} \times 100\%$$

3. Penyusunan kepentingan teknik

Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi kebutuhan teknik yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pegawai.

4. Menentukan hubungan antara kepentingan teknik dengan kebutuhan pegawai. Penentuan ini menunjukkan hubungan (*relationship matrix*) antara setiap kebutuhan pegawai dan kepentingan teknik.

5. Penentuan prioritas

Penentuan ini menunjukkan prioritas berdasarkan kepentingan teknik. Nilai prioritas diperoleh dari :

$$Prioritas = (NRW \times Bobot\ Hygiene\ Factor) + (NRW \times Bobot\ Motivation\ Factor)$$

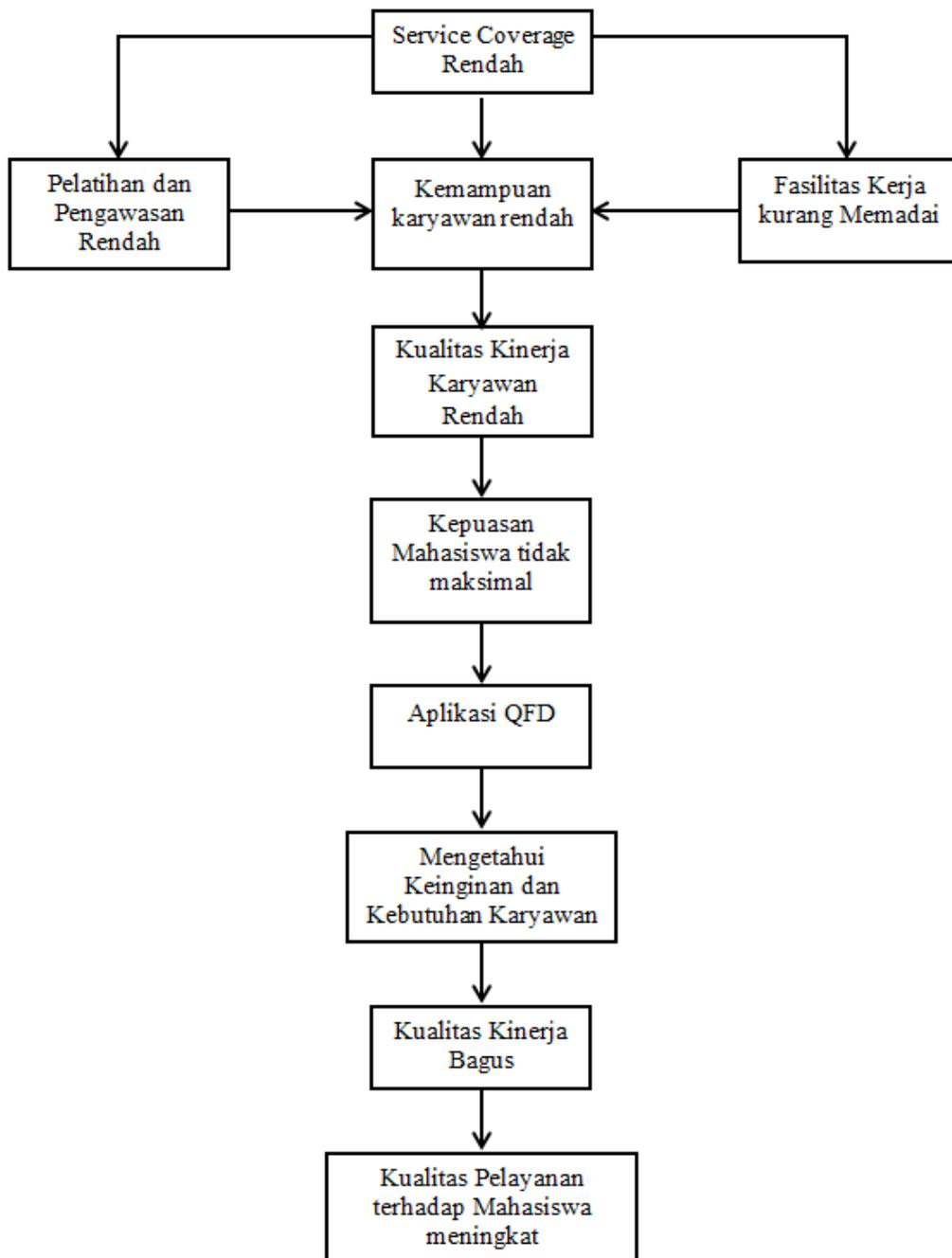
6. Analisis *Quality Function Deployment* (QFD)

Yaitu analisis yang dilakukan terhadap setiap atribut dengan membandingkan tingkat kepuasan dengan target yang harus dicapai. Untuk mendukung perbandingan tersebut, maka dihitung pula indeks kesesuaian dengan rumus :

$$\text{Indeks Kesesuaian} = \frac{\text{Skor Tingkat Kepuasan}}{\text{Skor Target (Goal)}} \times 100\%$$

3.9 Alur Penelitian

Berikut adalah alur penelitian yang dibuat untuk mendapatkan solusi atas permasalahan dalam penelitian ini :



Gambar 3.1 Alur Penelitian

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pilot Survei

Evaluasi validitas dan reliabilitas pilot survei dilakukan untuk menguji kesungguhan jawaban responden. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *corrected item total correlation*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan koefisien *alpha cronbach's*. Pengujian validitas dan reliabilitas pilot survei dilakukan dengan bantuan *statistical software IBM SPSS 20 versi trial* untuk mendapatkan output berupa komponen-komponen yang dibutuhkan dalam menguji validitas dan reliabilitas. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pilot Survei

Konstruk	Item	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	Keterangan	<i>Alpha Cronbach's</i>	Keterangan
<i>Hygiene Factor</i>	HF1	0.636	Valid	0.845	Reliabel
	HF2	0.634	Valid		
	HF3	0.428	Valid		
	HF4	0.521	Valid		
	HF5	0.510	Valid		
	HF6	0.477	Valid		
	HF7	0.454	Valid		
	HF8	0.416	Valid		
	HF9	0.614	Valid		
	HF10	0.208	Tidak Valid		
	HF11	0.622	Valid		
	HF12	0.605	Valid		
	HF13	0.425	Valid		
<i>Motivation Factor</i>	MF1	0.759	Valid	0.893	Reliabel
	MF 2	0.493	Valid		
	MF 3	0.442	Valid		
	MF 4	0.576	Valid		
	MF 5	0.790	Valid		
	MF 6	0.677	Valid		

Sumber : Hasil pengolahan data

Berdasarkan tabel di atas, dari hasil pengujian validitas dengan menggunakan koefisien *corrected item total correlation* menunjukkan bahwa untuk variabel **Hygiene Factor** dari 13 item pertanyaan, terdapat 1 item (HF10) yang memiliki nilai r_{hitung} lebih kecil dari pada 0.3 sehingga item HF10 tidak valid dan tidak diikutsertakan dalam proses pengambilan data. Sedangkan untuk variabel **Motivation Factor** keenam item pertanyaan memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari 0.3, sehingga seluruh item pada variabel **Motivation Factor** adalah valid dan diikutsertakan dalam proses pengambilan data. Untuk pengujian reliabilitas, pada konstruk **Hygiene Factor** dan konstruk **Motivation Factor** memiliki nilai *alpha cronbach's* yang lebih besar dari 0.7, sehingga kedua konstruk tersebut adalah reliabel sehingga layak untuk digunakan dalam proses pengambilan.

4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 180 responden pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, berikut ini akan dijelaskan distribusi frekuensi dari kuesioner untuk setiap item pertanyaan.

4.2.1 Karakteristik Demografi Responden

Untuk karakteristik demografi responden, terdapat lima pertanyaan yang digunakan dalam penelitian. Berikut ini adalah distribusi frekuensi dari data demografi responden :

Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	102	56.7%
2	Perempuan	78	43.3%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa dari 180 pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang dijadikan sebagai responden, 56.7% atau sebanyak 102 orang diantaranya adalah berjenis kelamin laki-laki dan sisanya sebesar 43.3% atau 78 orang adalah berjenis kelamin perempuan.

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Status Kepegawaian

No	Status	Frekuensi	Persentase
1	PNS	95	52.8%
2	Non PNS	85	47.2%
Total		180	100%

Untuk status kepegawaian dari responden yang diambil, sebanyak 95 orang atau 52.8% berstatus sebagai pegawai PNS dan sisanya sebanyak 85 orang atau 47.2% adalah pegawai dengan status non PNS.

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	<= 1 Tahun	15	8.3%
2	1 - 5 Tahun	57	31.7%
3	5 - 10 Tahun	53	29.4%
4	> 10 Tahun	55	30.6%
Total		180	100%

Berdasarkan karakteristik masa kerja, dari 180 sampel yang diambil mayoritas memiliki masa kerja antara 1 – 5 tahun yaitu sebanyak 57 orang atau 31.7%. Urutan kedua adalah pegawai dengan masa kerja lebih dari 10 tahun yaitu sebesar 55 orang atau 30.6% dan urutan ketiga yaitu rentang masa kerja antara 5 – 10 tahun dengan 53 orang atau 29.4%. Sementara sisanya adalah pegawai dengan masa kerja terbawah yaitu kurang dari 1 tahun sebanyak 15 orang atau 8.3%.

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	< 20 Tahun	4	2.2%
2	21 - 30 Tahun	52	28.9%
3	31 - 40 Tahun	69	38.3%
4	41 - 50 Tahun	35	19.4%
5	> 50 Tahun	20	11.1%
Total		180	100%

Untuk kategori usia, responden terbanyak yang terpilih adalah rentang usia antara 31 – 40 tahun dengan responden sebanyak 69 orang atau 38.3%. Kemudian pegawai dengan rentang usia antara 21 – 30 tahun sebanyak 52 orang atau sebesar 28.9%. Urutan ketiga yaitu responden dengan usia antara 41 – 50 tahun sebanyak 35 orang atau 19.4%. Sedangkan untuk responden dengan usia > 50 tahun dan < 20 tahun berturut-turut adalah 20 orang (11.1%) dan 4 orang (2.2%).

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMP	0	0%
2	SMA	36	20.0%
3	DIII	16	8.9%
4	S1	81	45.0%
5	S2/S3	47	26.1%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa dari 180 orang responden yang diambil, mayoritas pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki pendidikan akhir S1 yaitu sebanyak 81 orang atau 45.0%. Pada urutan kedua adalah memiliki pendidikan S2/S3 sebanyak 47 orang atau 26.1%. Dan untuk pendidikan DIII sebanyak 16 orang atau 8.9%. Serta untuk pegawai dengan tingkat pendidikan SMA adalah sebesar 36 orang atau 20%. Sedangkan untuk pendidikan SMP, sudah tidak ada lagi pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang berpendidikan SMP.

4.2.2 Distribusi Frekuensi Tingkat Kepentingan Pegawai

Dari dua buah variabel penelitian yaitu *Hygiene Factor* dengan 12 item pertanyaan dan variabel *Motivation Factor* dengan enam buah item pertanyaan, masing-masing dari item tersebut digunakan untuk mengukur bagaimana tingkat kepentingan atau harapan pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dari kondisi kerja yang ada. Berikut ini adalah hasil pengamatan untuk setiap item pertanyaan yang ditampilkan dalam tabel distribusi frekuensi.

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Kebijakan Universitas Mewakili Aspirasi dan Kepuasan Pegawai

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	2	1.1%
2	Tidak Penting	1	0.6%
3	Biasa Saja	19	10.6%
4	Penting	82	45.6%
5	Sangat Penting	76	42.2%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa 45.6% dari seluruh responden atau sebanyak 82 responden menjawab bahwa kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai adalah hal yang penting. Selain itu, sebanyak 76 responden atau 41.2% menjawab sangat penting. Responden yang menjawab biasa saja sebanyak 19 responden (10.6%) dan yang menjawab sangat tidak penting dan tidak penting mengenai kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai berturut-turut sebanyak 2 responden (1.1%) dan 1 responden (0.6%).

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Keterlibatan Pegawai dalam Pengambilan Kebijakan Universitas

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	1	0.6%
2	Tidak Penting	4	2.2%
3	Biasa Saja	32	17.8%
4	Penting	104	57.8%
5	Sangat Penting	39	21.7%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa 57.8% dari seluruh responden atau sebanyak 104 responden menjawab bahwa keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas adalah hal yang penting. Selain itu, sebanyak 39 responden atau 21.7% menjawab sangat penting. Responden yang menjawab

biasa saja sebanyak 32 responden (17.8%), sedangkan yang menjawab tidak penting dan sangat tidak penting mengenai keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas berturut-turut adalah sebanyak 4 responden (2.2%) dan 1 responden (0.6%).

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Pengawasan Pimpinan terhadap Pegawai

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	1	0.6%
2	Tidak Penting	0	0%
3	Biasa Saja	13	7.2%
4	Penting	65	36.1%
5	Sangat Penting	101	56.1%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel 4.9 hasil pengolahan di atas dapat dijelaskan bahwa dari 180 responden, sebesar 56.1% atau sebanyak 101 responden menganggap pengawasan pimpinan terhadap pegawai adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 65 responden atau 36.1% menjawab penting dan responden yang menjawab biasa saja sebanyak 13 responden (7.2%). Sedangkan yang menjawab sangat tidak penting mengenai pengawasan pimpinan terhadap pegawai adalah 1 responden atau 0.6% dan tidak ada responden yang menjawab tidak penting.

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Kualitas Hubungan Kerja antara Pegawai dengan Pimpinan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	1	0.6%
3	Biasa Saja	5	2.8%
4	Penting	84	46.7%
5	Sangat Penting	90	50.0%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa 50.0% dari seluruh responden atau sebanyak 90 responden menganggap bahwa kualitas hubungan kerja antara pegawai dengan pimpinan adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 84 responden atau 46.7% menjawab penting. Responden yang menjawab biasa saja sebanyak 5 responden (2.8%), sedangkan responden yang menjawab tidak penting mengenai kualitas hubungan kerja antara pegawai dengan pimpinan adalah 1 responden atau 0.6% dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Kualitas Kerja Sama antar sesama Rekan Kerja (Pegawai)

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	0	0%
3	Biasa Saja	6	3.3%
4	Penting	70	38.9%
5	Sangat Penting	104	57.8%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa 57.8% dari seluruh responden atau sebanyak 104 responden menjawab bahwa kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai) adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 70 responden atau 38.9% menjawab penting. Responden yang menjawab biasa saja mengenai kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai) adalah sebanyak 32 responden (17.8%). Sementara ini tidak ada responden yang menjawab tidak penting dan sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Arahan dan Bimbingan Pimpinan Kepada Bawahan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	2	1.1%
2	Tidak Penting	1	0.6%
3	Biasa Saja	12	6.7%
4	Penting	72	40.0%
5	Sangat Penting	93	51.7%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas responden yaitu 51.7% dari seluruh responden atau sebanyak 93 responden menganggap bahwa arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 72 responden atau 40% beranggapan bahwa hal tersebut adalah penting. Sementara responden yang menjawab biasa saja sebanyak 12 responden (6.7%), sedangkan yang menjawab sangat tidak penting dan tidak penting mengenai arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan berturut-turut adalah sebanyak 2 responden (1.1%) dan 1 responden (0.6%).

Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Kesesuaian antara Gaji dengan Beban Kerja

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	0	0%
3	Biasa Saja	9	5.0%
4	Penting	49	27.2%
5	Sangat Penting	122	67.8%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.13 hasil pengolahan di atas, diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 67.8% dari seluruh responden atau sebanyak 122 responden beranggapan bahwa kesesuaian antara gaji dengan beban kerja adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 49 responden atau 27.2% menjawab penting. Sedangkan responden yang menjawab biasa saja mengenai kesesuaian antara gaji dengan beban kerja adalah sebanyak 9 responden (5%). Sementara ini

itu tidak ada responden yang menjawab tidak penting dan sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Tunjangan/Remunerisasi yang Diterima

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	0	0%
3	Biasa Saja	9	5.0%
4	Penting	58	32.2%
5	Sangat Penting	113	62.8%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel hasil pengolahan di atas, diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 62.8% dari seluruh responden atau sebanyak 113 responden merasa bahwa besarnya tunjangan/remunerisasi yang diterima adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 58 responden atau 32.2% menjawab penting. Sedangkan responden yang menjawab biasa saja mengenai tunjangan/remunerisasi yang diterima adalah sebanyak 9 responden (5%). Sementara ini tidak ada responden yang menjawab tidak penting dan sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Jaminan Keamanan Kerja saat Jam Kerja Tambahan (Lembur)

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	0	0%
3	Biasa Saja	20	11.1%
4	Penting	59	32.8%
5	Sangat Penting	101	56.1%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.15 hasil pengolahan di atas, diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 56.1% dari seluruh responden atau sebanyak 101 responden menganggap bahwa jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan

(lembur) adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 59 responden atau 32.8% menjawab penting. Sedangkan responden yang menjawab biasa saja mengenai jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur) adalah sebanyak 20 responden (11.1%). Sementara ini itu tidak ada responden yang menjawab tidak penting dan sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Ketersediaan Sarana dan Prasaran Pendukung Pekerjaan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	0	0%
3	Biasa Saja	6	3.3%
4	Penting	71	39.4%
5	Sangat Penting	103	57.2%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.16 hasil pengolahan di atas, diketahui bahwa mayoritas responden yaitu 57.2% dari seluruh responden atau sebanyak 103 responden menganggap bahwa ketersediaan sarana dan prasaran pendukung pekerjaan adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 71 responden atau 39.4% menjawab penting. Sedangkan responden yang menjawab biasa saja mengenai ketersediaan sarana dan prasaran pendukung pekerjaan adalah sebanyak 6 responden (3.3%). Sementara ini itu tidak ada responden yang menjawab tidak penting dan sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Perhatian Pimpinan terhadap Status Pegawai yang Masih Rendah

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	1	0.6%
3	Biasa Saja	14	7.8%
4	Penting	59	32.8%
5	Sangat Penting	106	58.9%
Total		200	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa 58.9% dari seluruh responden atau sebanyak 106 responden menganggap bahwa perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 59 responden atau 32.8% menjawab penting serta responden yang menjawab biasa saja sebanyak 14 responden (7.8%). Sedangkan responden yang menjawab tidak penting mengenai perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah adalah 1 responden atau 0.6% dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.18 Distribusi Frekuensi Prosedur Promosi Jabatan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	1	0.6%
2	Tidak Penting	0	0%
3	Biasa Saja	11	6.1%
4	Penting	74	41.1%
5	Sangat Penting	94	52.2%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa 52.2% dari seluruh responden atau sebanyak 94 responden menganggap bahwa prosedur promosi jabatan adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 74 responden atau 41.1% menjawab penting serta responden yang menjawab biasa saja sebanyak 11 responden (6.1%). Sedangkan responden yang menjawab sangat tidak penting mengenai prosedur promosi jabatan adalah 1 responden atau 0.6% dan tidak ada responden yang menjawab tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.19 Distribusi Frekuensi Pencapaian Kerja Sesuai dengan Harapan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	0	0%
3	Biasa Saja	7	3.9%
4	Penting	82	45.6%
5	Sangat Penting	91	50.6%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.19 hasil pengolahan di atas, diketahui bahwa mayoritas responden yaitu 50.6% dari seluruh responden atau sebanyak 91 responden menganggap bahwa pencapaian kerja harus sesuai dengan harapan adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 82 responden atau 45.6% menjawab penting. Sedangkan responden yang menjawab biasa saja mengenai pencapaian kerja harus sesuai dengan harapan adalah sebanyak 7 responden (3.9%). Sementara ini tidak ada responden yang menjawab tidak penting dan sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.20 Distribusi Frekuensi Pengakuan dan Penghargaan Pimpinan atas setiap Pekerjaan yang telah dilaksanakan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	0	0%
3	Biasa Saja	16	8.9%
4	Penting	66	36.7%
5	Sangat Penting	98	54.4%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel hasil pengolahan di atas, diketahui bahwa mayoritas responden yaitu 54.4% dari seluruh responden atau sebanyak 98 responden menganggap bahwa pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 66 responden atau 36.7% menjawab penting. Sedangkan responden yang menjawab biasa saja mengenai pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan adalah sebanyak 16 responden (8.9%). Sementara ini tidak ada responden yang menjawab tidak penting dan sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.21 Distribusi Frekuensi Kesempatan Pegawai untuk Mengembangkan Potensi (mengikuti pelatihan, workshop)

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	0	0%
3	Biasa Saja	7	3.9%
4	Penting	75	41.7%
5	Sangat Penting	98	54.4%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.21 hasil pengolahan di atas, diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 54.4% dari seluruh responden atau sebanyak 98 responden menganggap bahwa kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop) adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 75 responden atau 41.7% menjawab penting. Sedangkan responden yang menjawab biasa saja mengenai kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop) adalah sebanyak 7 responden (3.9%). Sementara ini tidak ada responden yang menjawab tidak penting dan sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.22 Distribusi Frekuensi Kesesuaian Pekerjaan dengan Bidang dan Kemampuan Pegawai

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	1	0.6%
3	Biasa Saja	10	5.6%
4	Penting	80	44.4%
5	Sangat Penting	89	49.4%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa 49.4% dari seluruh responden atau sebanyak 89 responden menganggap bahwa kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai adalah hal yang sangat penting. Selain itu, sebanyak 80 responden atau 44.4% menjawab penting serta responden yang

menjawab biasa saja sebanyak 10 responden (5.6%). Sedangkan responden yang menjawab tidak penting mengenai kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai adalah 1 responden atau 0.6% dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.23 Distribusi Frekuensi Pembinaan Pimpinan Kepada Bawahan untuk Menyelesaikan Tugas dengan Penuh Tanggung Jawab

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	2	1.1%
3	Biasa Saja	10	5.6%
4	Penting	86	47.8%
5	Sangat Penting	82	45.6%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa 47.8% dari seluruh responden atau sebanyak 86 responden menganggap bahwa pembinaan pimpinan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab adalah hal yang penting. Selain itu, sebanyak 82 responden atau 45.6% menjawab sangat penting serta responden yang menjawab biasa saja sebanyak 10 responden (5.6%). Sedangkan responden yang menjawab tidak penting mengenai pembinaan pimpinan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab adalah 2 responden atau 1.1% dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

Tabel 4.24 Distribusi Frekuensi Penggunaan Keahlian/Kemampuan dalam Bekerja

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Penting	0	0%
2	Tidak Penting	1	0.6%
3	Biasa Saja	8	4.4%
4	Penting	91	50.6%
5	Sangat Penting	80	44.4%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa 50.6% dari seluruh responden atau sebanyak 91 responden menganggap bahwa penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja adalah hal yang penting. Selain itu, sebanyak 80 responden atau 44.4% menjawab sangat penting serta responden yang menjawab biasa saja sebanyak 8 responden (4.4%). Sedangkan responden yang menjawab tidak penting mengenai Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja adalah 1 responden atau 0.6% dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak penting mengenai hal tersebut.

4.2.3 Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Pegawai

Sama halnya seperti pada tingkat kepentingan, pada tingkat kepuasan pengamatan terdiri dari dua buah variabel penelitian yaitu *Hygiene Factor* dengan 12 item pertanyaan dan variabel *Motivation Factor* dengan enam buah item pertanyaan. Masing-masing dari item tersebut digunakan untuk mengukur bagaimana tingkat kepuasan atau realita kinerja yang dirasakan oleh pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dari kondisi kerja yang ada. Berikut ini adalah hasil pengamatan untuk setiap item pertanyaan yang ditampilkan dalam tabel distribusi frekuensi.

Tabel 4.25 Distribusi Frekuensi Kebijakan Universitas Mewakili Aspirasi dan Kepuasan Pegawai

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	2	1.1%
2	Tidak Baik	25	13.9%
3	Biasa Saja	95	52.8%
4	Baik	54	30.0%
5	Sangat Baik	4	2.2%
Total		180	100%

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa 52.8% dari seluruh responden atau sebanyak 95 responden menjawab bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai adalah

masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 54 responden atau 30% menjawab baik. Responden yang menjawab tidak baik sebanyak 25 responden (13.9%) dan yang menjawab sangat baik dan sangat tidak baik mengenai kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai berturut-turut sebanyak 4 responden (2.2%) dan 2 responden (1.1%).

Tabel 4.26 Distribusi Frekuensi Keterlibatan Pegawai dalam Pengambilan Kebijakan Universitas

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	10	5.6%
2	Tidak Baik	28	15.6%
3	Biasa Saja	108	60.0%
4	Baik	27	15.0%
5	Sangat Baik	7	3.9%
Total		180	100%

Dari hasil pengolahan data yang termuat dalam tabel di atas diketahui bahwa sebagian responden yaitu sebesar 60% dari seluruh responden atau sebanyak 108 responden menjawab bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas adalah masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 28 responden atau 15.6% menganggap kinerja adalah tidak baik. Responden yang menjawab kinerja baik sebanyak 27 responden (15%) serta yang menjawab sangat tidak baik dan sangat baik mengenai kinerja keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas berturut-turut sebanyak 10 responden (5.6%) dan 7 responden (3.9%).

Tabel 4.27 Distribusi Frekuensi Pengawasan Pimpinan terhadap Pegawai

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	3	1.7%
2	Tidak Baik	19	10.6%
3	Biasa Saja	68	37.8%
4	Baik	78	43.3%
5	Sangat Baik	12	6.7%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.27 di atas, diketahui bahwa 43.3% dari seluruh responden atau sebanyak 78 responden menjawab bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai pengawasan pimpinan terhadap pegawai adalah baik. Selain itu, sebanyak 68 responden atau 37.8% menjawab biasa saja. Responden yang menjawab tidak baik sebanyak 25 responden (13.9%) dan yang menjawab sangat baik dan sangat tidak baik mengenai pengawasan pimpinan terhadap pegawai berturut-turut sebanyak 12 responden (6.7%) dan 3 responden (1.7%).

Tabel 4.28 Distribusi Frekuensi Kualitas Hubungan Kerja antara Pegawai dengan Pimpinan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	1	0.6%
2	Tidak Baik	11	6.1%
3	Biasa Saja	81	45.0%
4	Baik	75	41.7%
5	Sangat Baik	12	6.7%
Total		180	100%

Dari hasil pengolahan data yang termuat dalam tabel di atas diketahui bahwa sebesar 45% dari seluruh responden atau sebanyak 81 responden menjawab bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai kualitas hubungan kerja antara pegawai dengan pimpinan adalah masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 75 responden atau 41.7% menganggap kinerja adalah tidak baik. Responden yang menjawab kinerja sangat baik sebanyak 12 responden (6.7%) serta yang menjawab tidak baik dan sangat tidak baik mengenai kinerja kualitas hubungan kerja antara pegawai dengan pimpinan berturut-turut sebanyak 11 responden (6.1%) dan 1 responden (0.6%).

Tabel 4.29 Distribusi Frekuensi Kualitas Kerja Sama antar sesama Rekan Kerja (Pegawai)

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	4	2.2%
2	Tidak Baik	7	3.9%
3	Biasa Saja	50	27.8%
4	Baik	102	56.7%
5	Sangat Baik	17	9.4%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.29 di atas, diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 56.7% dari seluruh responden atau sebanyak 102 responden menjawab bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai) adalah baik. Selain itu, sebanyak 50 responden atau 27.8% menjawab biasa saja. Responden yang menjawab sangat baik sebanyak 17 responden (9.4%) dan yang menjawab tidak baik dan sangat tidak baik mengenai kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai) berturut-turut sebanyak 7 responden (3.9%) dan 4 responden (2.2%).

Tabel 4.30 Distribusi Frekuensi Arah dan Bimbingan Pimpinan Kepada Bawahan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	1	0.6%
2	Tidak Baik	17	9.4%
3	Biasa Saja	77	42.8%
4	Baik	67	37.2%
5	Sangat Baik	18	10.0%
Total		180	100%

Dari hasil pengolahan data yang termuat dalam tabel di atas diketahui bahwa sebesar 42.8% dari seluruh responden atau sebanyak 77 responden menganggap bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan adalah masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 67 responden atau 37.2% menganggap kinerja adalah baik. Responden yang

menjawab kinerja sangat baik sebanyak 18 responden (10%) serta yang menjawab tidak baik dan sangat tidak baik mengenai kinerja arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan berturut-turut sebanyak 17 responden (9.4%) dan 1 responden (0.6%).

Tabel 4.31 Distribusi Frekuensi Kesesuaian antara Gaji dengan Beban Kerja

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	7	3.9%
2	Tidak Baik	23	12.8%
3	Biasa Saja	81	45.0%
4	Baik	58	32.2%
5	Sangat Baik	11	6.1%
Total		180	100%

Dari hasil pengolahan data yang termuat dalam tabel di atas diketahui bahwa sebesar 45% dari seluruh responden atau sebanyak 81 responden menganggap bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai kesesuaian antara gaji dengan beban kerja adalah masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 58 responden atau 32.2% menganggap kinerja adalah baik. Responden yang menjawab kinerja tidak baik sebanyak 18 responden (10%) serta yang menjawab sangat baik dan sangat tidak baik mengenai kinerja kesesuaian antara gaji dengan beban kerja berturut-turut sebanyak 11 responden (6.1%) dan 7 responden (3.9%).

Tabel 4.32 Distribusi Frekuensi Tunjangan/Remunerisasi yang Diterima

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	4	2.2%
2	Tidak Baik	21	11.7%
3	Biasa Saja	71	39.4%
4	Baik	72	40.0%
5	Sangat Baik	12	6.7%
Total		180	100%

Dari hasil pengolahan data yang termuat dalam tabel di atas diketahui bahwa sebesar 40% dari seluruh responden atau sebanyak 72 responden

menganggap bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai besarnya tunjangan/remunerisasi yang diterima adalah sudah baik. Selain itu, sebanyak 71 responden atau 39.4% menganggap kinerja adalah biasa saja. Responden yang menjawab kinerja tidak baik sebanyak 21 responden (11.7%) serta yang menjawab sangat baik dan sangat tidak baik mengenai kinerja besarnya tunjangan/remunerisasi yang diterima berturut-turut sebanyak 12 responden (6.7%) dan 4 responden (2.2%).

Tabel 4.33 Distribusi Frekuensi Jaminan Keamanan Kerja saat Jam Kerja Tambahan (Lembur)

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	5	2.8%
2	Tidak Baik	32	17.8%
3	Biasa Saja	77	42.8%
4	Baik	57	31.7%
5	Sangat Baik	9	5.0%
Total		180	100%

Dari hasil pengolahan data yang termuat dalam tabel di atas diketahui bahwa sebesar 42.8% dari seluruh responden atau sebanyak 77 responden menganggap bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur) adalah masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 57 responden atau 31.7% menganggap kinerja adalah sudah baik. Responden yang menjawab kinerja tidak baik sebanyak 32 responden (17.8%) serta yang menjawab sangat baik dan sangat tidak baik mengenai kinerja jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur) berturut-turut sebanyak 9 responden (5%) dan 5 responden (2.8%).

**Tabel 4.34 Distribusi Frekuensi Ketersediaan Sarana dan Prasaran
Pendukung Pekerjaan**

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	4	2.2%
2	Tidak Baik	24	13.3%
3	Biasa Saja	81	45.0%
4	Baik	59	32.8%
5	Sangat Baik	12	6.7%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.34 di atas, diketahui bahwa sebesar 45% dari seluruh responden atau sebanyak 81 responden menjawab bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai ketersediaan sarana dan prasaran pendukung pekerjaan adalah masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 59 responden atau 32.8% menjawab sudah baik. Responden yang menjawab tidak baik sebanyak 24 responden (13.3%) dan yang menjawab sangat baik dan sangat tidak baik mengenai ketersediaan sarana dan prasaran pendukung pekerjaan berturut-turut sebanyak 12 responden (6.7%) dan 4 responden (2.2%).

**Tabel 4.35 Distribusi Frekuensi Perhatian Pimpinan terhadap Status
Pegawai yang Masih Rendah**

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	14	7.8%
2	Tidak Baik	26	14.4%
3	Biasa Saja	92	51.1%
4	Baik	35	19.4%
5	Sangat Baik	13	7.2%
Total		180	100%

Dari hasil pengolahan data yang termuat dalam tabel di atas diketahui bahwa sebesar 51.1% dari seluruh responden atau sebanyak 92 responden menganggap bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah adalah masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 35 responden atau 19.4% menganggap kinerja adalah sudah baik.

Responden yang menjawab kinerja tidak baik sebanyak 26 responden (14.4%) serta yang menjawab sangat tidak baik dan sangat baik mengenai kinerja perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah berturut-turut sebanyak 14 responden (7.8%) dan 13 responden (7.2%).

Tabel 4.36 Distribusi Frekuensi Prosedur Promosi Jabatan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	8	4.4%
2	Tidak Baik	39	21.7%
3	Biasa Saja	78	43.3%
4	Baik	48	26.7%
5	Sangat Baik	7	3.9%
Total		180	100%

Dari hasil pengolahan data yang termuat dalam tabel di atas diketahui bahwa sebesar 43.3% dari seluruh responden atau sebanyak 78 responden menganggap bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai prosedur promosi jabatan adalah masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 48 responden atau 26.7% menganggap kinerja adalah sudah baik. Responden yang menjawab kinerja tidak baik sebanyak 39 responden (21.7%) serta yang menjawab sangat tidak baik dan sangat baik mengenai kinerja prosedur promosi jabatan berturut-turut sebanyak 8 responden (4.4%) dan 7 responden (3.9%).

Tabel 4.37 Distribusi Frekuensi Pencapaian Kerja Sesuai dengan Harapan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	1	0.6%
2	Tidak Baik	5	2.8%
3	Biasa Saja	75	41.7%
4	Baik	91	50.6%
5	Sangat Baik	8	4.4%
Total		180	100%

Dari hasil pengolahan data yang termuat dalam tabel di atas diketahui bahwa sebesar 50.6% dari seluruh responden atau sebanyak 91 responden

menganggap bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai pencapaian kerja sesuai dengan harapan adalah sudah baik. Selain itu, sebanyak 75 responden atau 41.7% menganggap kinerja adalah biasa saja. Responden yang menjawab kinerja sangat baik sebanyak 8 responden (4.4%) serta yang menjawab tidak baik dan sangat tidak baik mengenai kinerja pencapaian kerja harus sesuai dengan harapan berturut-turut sebanyak 5 responden (2.8%) dan 1 responden (0.6%).

Tabel 4.38 Distribusi Frekuensi Pengakuan dan Penghargaan Pimpinan atas setiap Pekerjaan yang telah dilaksanakan

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	3	1.7%
2	Tidak Baik	18	10.0%
3	Biasa Saja	86	47.8%
4	Baik	65	36.1%
5	Sangat Baik	8	4.4%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.38 di atas, diketahui bahwa sebesar 47.8% dari seluruh responden atau sebanyak 86 responden menjawab bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan adalah masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 65 responden atau 36.1% menjawab sudah baik. Responden yang menjawab tidak baik sebanyak 18 responden (10%) dan yang menjawab sangat baik dan sangat tidak baik mengenai pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan berturut-turut sebanyak 8 responden (4.4%) dan 3 responden (1.7%).

Tabel 4.39 Distribusi Frekuensi Kesempatan Pegawai untuk Mengembangkan Potensi (mengikuti pelatihan, workshop)

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	0	0%
2	Tidak Baik	18	10.0%
3	Biasa Saja	79	43.9%
4	Baik	67	37.2%
5	Sangat Baik	16	8.9%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.39 di atas, diketahui bahwa sebesar 43.9% dari seluruh responden atau sebanyak 79 responden menjawab bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop) adalah masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 67 responden atau 37.2% menjawab sudah baik. Responden yang menjawab tidak baik sebanyak 18 responden (10%) dan yang menjawab sangat baik mengenai kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop) sebanyak 16 responden (8.9%). Sementara itu tidak ada responden yang menjawab sangat tidak baik mengenai hal tersebut.

Tabel 4.40 Distribusi Frekuensi Kesesuaian Pekerjaan dengan Bidang dan Kemampuan Pegawai

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	0	0%
2	Tidak Baik	17	9.4%
3	Biasa Saja	80	44.4%
4	Baik	74	41.1%
5	Sangat Baik	9	5.0%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.40 di atas, diketahui bahwa sebesar 44.4% dari seluruh responden atau sebanyak 80 responden menjawab bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai adalah masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 74 responden atau 41.1% menjawab

sudah baik. Responden yang menjawab tidak baik sebanyak 17 responden (9.4%) dan yang menjawab sangat baik mengenai kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai sebanyak 9 responden (5%). Sementara itu tidak ada responden yang menjawab sangat tidak baik mengenai hal tersebut.

Tabel 4.41 Distribusi Frekuensi Pembinaan Pimpinan Kepada Bawahan untuk Menyelesaikan Tugas dengan Penuh Tanggung Jawab

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	0	0%
2	Tidak Baik	24	13.3%
3	Biasa Saja	84	46.7%
4	Baik	66	36.7%
5	Sangat Baik	6	3.3%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.41 di atas, diketahui bahwa sebesar 46.7% dari seluruh responden atau sebanyak 84 responden menjawab bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai pembinaan pimpinan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab adalah masih biasa saja. Selain itu, sebanyak 66 responden atau 36.7% menjawab sudah baik. Responden yang menjawab tidak baik sebanyak 24 responden (13.3%) dan yang menjawab sangat baik mengenai pembinaan pimpinan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab sebanyak 6 responden (3.3%). Sementara itu tidak ada responden yang menjawab sangat tidak baik mengenai hal tersebut.

Tabel 4.42 Distribusi Frekuensi Penggunaan Keahlian/Kemampuan dalam Bekerja

No	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Sangat Tidak Baik	0	0%
2	Tidak Baik	18	10.0%
3	Biasa Saja	71	39.4%
4	Baik	76	42.2%
5	Sangat Baik	15	8.3%
Total		180	100%

Berdasarkan Tabel 4.42 di atas, diketahui bahwa sebesar 42.2% dari seluruh responden atau sebanyak 76 responden menjawab bahwa kinerja yang ada sekarang mengenai penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja adalah sudah baik. Selain itu, sebanyak 71 responden atau 39.4% menjawab masih biasa saja. Responden yang menjawab tidak baik sebanyak 18 responden (10%) dan yang menjawab sangat baik mengenai penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja sebanyak 15 responden (8.3%). Sementara itu tidak ada responden yang menjawab sangat tidak baik mengenai hal tersebut.

4.3 Pembentukan Matriks Perencanaan (*Planning Matrix*)

Setelah sebelumnya dilakukan indentifikasi atribut-atribut yang akan digunakan sebagai komponen pengukur kepuasan pegawai melalui uji validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya adalah melakukan pembentukan matriks perencanaan (*Planning matrix*) merupakan analisis terhadap *voice of customer (VOC)*. Tahapan VOC ini meliputi : tingkat kepentingan pegawai, tingkat kepuasan pegawai, *goal* dan *improvement difference*, *sales point*, *row weighth*, *normalized row weighth*. Berikut ini adalah pembahasan untuk setiap unsur dalam VOC.

4.3.1 Tingkat Kepentingan Pegawai (*Importance to Customer*)

Pada bagian ini akan ditampilkan hal-hal yang dipentingkan atau diharapkan oleh para pegawai dalam membangun suasana atau kondisi kerja optimal dalam upaya memberikan pelayanan yang maksimal kepada mahasiswa. Tingkat kepentingan pegawai diperoleh dari rata-rata data tingkat kepentingan untuk setiap atribut seperti yang ditunjukkan dalam Tabel di bawah ini.

Tabel 4.43 Tingkat Kepentingan Pegawai

Faktor	Item	Atribut	Tingkat Kepentingan
<i>Hygiene Factor</i>	HF1	Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai	4.27
	HF2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas	3.98
	HF3	Pengawasan pimpinan terhadap pegawai	4.47
	HF4	Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan	4.46
	HF5	Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai)	4.54
	HF6	Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan	4.41
	HF7	Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja	4.63
	HF8	Tunjangan/remunerisasi yang diterima	4.58
	HF9	Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur)	4.45
	HF10	Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan	4.54
	HF11	Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah	4.50
	HF12	Prosedur Promosi jabatan	4.44
<i>Motivation Factor</i>	MF1	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan	4.47
	MF 2	Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan	4.46
	MF 3	Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop)	4.51
	MF 4	Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai	4.43
	MF 5	Pembinaan pimpinan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab	4.38
	MF 6	Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja	4.39

Berkaitan dengan tingkat kepentingan, secara umum pegawai menilai bahwa seluruh atribut yang diukur adalah penting. Hal ini dapat diketahui dari nilai tingkat kepentingan untuk setiap atribut yang lebih besar dari empat. Dari 18 atribut yang diukur, lima atribut utama yang dianggap paling penting oleh pegawai adalah kesesuaian antara gaji dan beban kerja, tunjangan/remunerasi yang diterima, ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan, kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai), dan atribut kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop). Jika diperhatikan,

kelima atribut di atas adalah memang hal yang mendasar dalam dunia kerja yang berkenaan langsung dengan pegawai. Seperti gaji dan remunerasi yang memang menjadi faktor utama dalam hal kepuasan kerja pegawai. Kemudian yang berkenaan langsung dengan kegiatan pegawai di kantor seperti ketersediaan fasilitas, kualitas kerja sama yang memang menjadi faktor penentu dalam produktifitas kerja. Untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, para pegawai merasa perlu untuk dikembangkan skill/kemampuannya untuk mengikuti berbagai kegiatan pelatihan, workshop dan lain sebagainya.

Sementara itu, lima atribut yang dianggap tidak terlalu penting oleh pegawai atau yang memiliki nilai tingkat kepentingan rendah adalah atribut keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas, kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai, pembinaan pimpinan kepada pegawain untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab, penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja, dan atribut arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan. Jika diamati, kelima atribut di atas adalah hal yang bersifat nonteknis yang memang tidak berkenaan secara langsung dengan kegiatan rutin pegawai dalam pekerjaannya. Seperti pengambilan kebijakan yang memang lebih bersifat struktural, tidak melibatkan pegawai secara langsung. Kemudian untuk atribut penggunaan kemampuan dalam bekerja yang memang pada kenyataannya ada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan kualifikasi latar belakang pendidikannya, sehingga pegawai yang bersangkutan tidak dapat menggunakan kemampuan yang dimiliki sepenuhnya dalam pekerjaannya sehari-hari. Sedangkan dua atribut terendah terakhir adalah terkait dengan bimbingan dan arah pimpinan terhadap bawahan, atribut ini lebih kepada psikologis pegawainatas apa yang telah diberikan oleh pimpinan.

Dari hal-hal tersebut di atas tentunya harus menjadi perhatian dari para pemangku jabatan di tingkat universitas terhadap atribut-atribut yang memang dianggap penting atau bahkan dianggap tidak terlalu penting. Agar kinerja para pegawai kualitasnya tetap terjaga dan terus dapat meningkat, sehingga dampak terhadap pelayanan kepada mahasiswa pun menjadi baik.

4.3.2 Tingkat Kepuasan Pegawai atas Kondisi Kerja (*Customer Satisfaction Performance*)

Setelah sebelumnya dianalisis atribut-atribut yang dianggap penting atau kurang penting oleh pegawai, selanjutnya akan dianalisis atribut-atribut dalam mengukur tingkat kepuasan atas kondisi kerja yang sedang berjalan. Tingkat kepuasan pegawai diperoleh dari rata-rata data skor kepuasan kinerja untuk setiap atribut seperti yang ditunjukkan dalam Tabel di bawah ini.

Tabel 4.44 Tingkat Kepuasan Pegawai Atas Kondisi Kerja

Faktor	Item	Atribut	Tingkat Kepuasan
Hygiene Factor	HF1	Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai	3.18
	HF2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas	2.96
	HF3	Pengawasan pimpinan terhadap pegawai	3.43
	HF4	Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan	3.48
	HF5	Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai)	3.67
	HF6	Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan	3.47
	HF7	Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja	3.24
	HF8	Tunjangan/remunerisasi yang diterima	3.37
	HF9	Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur)	3.18
	HF10	Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan	3.28
	HF11	Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah	3.04
	HF12	Prosedur Promosi jabatan	3.04
Motivation Factor	MF1	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan	3.56
	MF 2	Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan	3.32
	MF 3	Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop)	3.45
	MF 4	Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai	3.42
	MF 5	Pembinaan pimpinan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab	3.30
	MF 6	Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja	3.49

Berkaitan dengan tingkat kepuasan atas kondisi kerja, secara umum pegawai menilai bahwa seluruh atribut yang diukur berada pada katogori biasa

saja atau cukup baik. Hal ini dapat diketahui dari nilai tingkat kepuasan atas kondisi kerja untuk setiap atribut berada pada nilai tiga. Dari 18 atribut yang diukur, lima atribut utama yang dianggap paling berkontribusi pada kepuasan atas kondisi kerja oleh pegawai adalah kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai), pencapaian kerja sesuai dengan harapan, penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja, kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan, arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan. Walaupun kelima atribut tersebut ada pada lima terbesar, namun masih belum dikatakan maksimal. Karena skor rata-rata kinerja terbesar pun masih sebesar 3.67, artinya masih berada pada kategori biasa saja. Sehingga kondisi kinerja pada atribut-atribut tersebut masih perlu lebih diperhatikan untuk dapat ditingkatkan lebih baik lagi.

Sementara itu, lima atribut yang dianggap kinerjanya masih tidak baik atau rendah oleh pegawai sehingga menimbulkan tingkat kepuasan yang rendah yaitu atribut keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas, perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, prosedur promosi jabatan, kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai, jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur). Jika diamati, kelima atribut di atas adalah hal yang bersifat nonteknis yang memang tidak berkenaan secara langsung dengan kegiatan rutin pegawai dalam pekerjaannya. Seperti keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas, yang selama ini memang tidak melibatkan pegawai secara langsung dalam proses pengambilan keputusan terutama untuk hal-hal yang bersifat strategis. Sehingga ke depan perlu dibuat suatu forum khusus untuk mendengar masukan-masukan dari pada pegawai ketika akan diputuskan sebuah kebijakan. Dengan rendahnya kepuasan pegawai pada atribut tersebut, tentunya akan berdampak juga terhadap rendahnya tingkat kepuasan pada atribut kebijakan yang menginspirasi dan memuaskan pegawai.

Kemudian untuk atribut perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah yang dirasa masih kurang memuaskan. Dengan masih banyaknya pegawai yang berstatus non PNS atau honorer, membuat mereka berharap untuk segera diangkat status kepegawaiannya menjadi PNS terutama pada pegawai yang masa pengabdianya sudah cukup lama. Namun demikian, hal

tersebut cukup sulit untuk direalisasikan karena terkait kebijakan pengangkatan PNS harus melibatkan pemerintah pusat sebagai pemangku kebijakan tertinggi. Selain itu, prosedur promosi jabatan dan jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur) juga perlu menjadi perhatian dari pemangku kebijakan di tingkat universitas.

Dari hal-hal tersebut di atas tentunya harus menjadi perhatian dari para pemangku jabatan di tingkat universitas terhadap atribut-atribut yang memang dianggap kondisi kinerja yang ada masih rendah. Ini tentunya agar kinerja para pegawai kualitasnya tetap terjaga dan terus dapat meningkat, sehingga dampak terhadap pelayanan kepada mahasiswa pun menjadi baik.

4.3.3 Menentukan Nilai Target (*Goal*)

Goal merupakan *level performance* yang harus dicapai oleh organisasi dalam hal ini adalah pihak universitas untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pegawai (*customer need*). *Performance Goal* ini dinyatakan dalam bentuk skala numerik, yaitu tertinggi dari perbandingan antara nilai kepentingan dengan nilai kepuasan. Hasil perbandingan tersebut dapat ditunjukkan seperti pada Tabel berikut ini.

Tabel 4.45 Nilai Target Organisasi (*Goal*)

Faktor	Item	Atribut	Nilai Target (<i>Goal</i>)
<i>Hygiene Factor</i>	HF1	Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai	4.27
	HF2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas	3.98
	HF3	Pengawasan pimpinan terhadap pegawai	4.47
	HF4	Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan	4.46
	HF5	Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai)	4.54
	HF6	Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan	4.41
	HF7	Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja	4.63
	HF8	Tunjangan/remunerisasi yang diterima	4.58
	HF9	Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur)	4.45

	HF10	Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan	4.54
	HF11	Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah	4.50
	HF12	Prosedur Promosi jabatan	4.44
<i>Motivation Factor</i>	MF1	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan	4.47
	MF 2	Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan	4.46
	MF 3	Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop)	4.51
	MF 4	Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai	4.43
	MF 5	Pembinaan pimpinan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab	4.38
	MF 6	Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja	4.39

Berkaitan dengan target yang harus dicapai oleh universitas agar kondisi kinerja sampai pada tingkat yang maksimal, secara umum nilai target dari seluruh atribut berada pada level yang tinggi. Hal ini dapat diketahui dari nilai target untuk setiap atribut yang lebih besar dari empat. Dari 18 atribut yang diukur, lima atribut utama yang dianggap memiliki target yang tinggi adalah kesesuaian antara gaji dan beban kerja (4.63), tunjangan/remunerasi yang diterima (4.58), ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan (4.54), kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (4.54), dan atribut kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop) (4.51).

Jika diperhatikan, kelima atribut di atas adalah memang hal yang mendasar dalam dunia kerja yang berkenaan langsung dengan pegawai. Seperti gaji dan remunerasi yang memang menjadi faktor utama dalam hal kepuasan kerja pegawai. Terkait dengan gaji dan remunerasi, pegawai yang bekerja di instansi pemerintah saat ini terdiri atas dua kategori yaitu PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Kedua kategori pegawai ini memiliki hak yang sama, hanya pada PPPK tidak mendapatkan hak pensiun. Maka tidak ada lagi kesenjangan antar PNS dengan non PNS, sehingga status kepegawaian harusnya tidak lagi menjadi penghambat dalam memberikan pelayanan bermutu kepada masyarakat.

Kemudian untuk atribut yang berkenaan langsung dengan kegiatan pegawai di kantor seperti ketersediaan fasilitas dan kualitas kerja sama yang memang menjadi faktor penentu dalam produktifitas kerja. Untuk kelancaran pekerjaan dalam melayani mahasiswa, tentunya harus didukung dengan fasilitas yang memadai. Jangan sampai karena terbatasnya fasilitas, kualitas pelayanan terhadap mahasiswa menjadi tidak optimal. Kualitas kerja sama sesama pegawai pun tidak bisa dianggap remeh, dalam organisasi kerja tim menjadi faktor utama untuk menyukseskan tujuan organisasi. Semakin bagus kualitas hubungan antar sesama pegawai, maka kualitas kerja pun akan semakin baik. Begitu pula sebaliknya, jika kualitas kerjasama antar pegawai rendah, maka kualitas kerja pun akan menjadi buruk. Tentu hal ini menjadi tugas besar bagi pihak universitas dalam menjalankan organisasinya.

Dengan semakin tingginya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas dan perkembangan teknologi di dunia, hal ini tentu harus diimbangi dengan skill atau kemampuan para pegawai di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Sehingga para pegawai perlu diikutsertakan dalam berbagai kegiatan pelatihan, workshop dan lain sebagainya agar skill/kemampuan pegawai semakin meningkat yang akan membuat pelayanan terhadap mahasiswa semakin baik. Demikian juga dengan atribut-atribut lainnya yang tidak dijelaskan secara mendetail.

4.3.4 Menentukan Rasio Perbaikan (*Improvement Difference*)

Nilai rasio perbaikan (*Improvement difference*) merupakan bobot kesulitan yang dihadapi oleh organisasi dalam hal ini UIN Jakarta dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kondisi kinerja pegawai untuk menghasilkan pelayanan optimal kepada mahasiswa. Berikut adalah hasil perhitungan *Improvement difference*.

Tabel 4.46 Nilai *Improvement Difference*

Faktor	Item	Atribut	<i>Improvement Difference</i>
<i>Hygiene Factor</i>	HF1	Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai	1.22
	HF2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas	1.20
	HF3	Pengawasan pimpinan terhadap pegawai	1.21
	HF4	Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan	1.20
	HF5	Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai)	1.17
	HF6	Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan	1.19
	HF7	Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja	1.28
	HF8	Tunjangan/remunerisasi yang diterima	1.24
	HF9	Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur)	1.25
	HF10	Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan	1.25
	HF11	Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah	1.29
	HF12	Prosedur Promosi jabatan	1.28
<i>Motivation Factor</i>	MF1	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan	1.18
	MF 2	Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan	1.23
	MF 3	Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop)	1.21
	MF 4	Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai	1.20
	MF 5	Pembinaan pimpinan kepada pegawain untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab	1.22
	MF 6	Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja	1.18

Nilai *Improvement difference* di atas menunjukkan tingkat kesulitan dalam memperbaiki atau meningkatkan kondisi kinerja. Semakin tinggi nilai *Improvement difference* suatu atribut, maka semakin tinggi juga taraf kesulitan dalam meningkatkan kondisi kinerja. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah nilai *Improvement difference* suatu atribut, maka semakin mudah juga taraf kesulitan dalam upaya meningkatkan kondisi kinerja.

Berdasarkan Tabel 4.46 di atas, dari 18 atribut yang diukur, tiga atribut utama yang dianggap memiliki tingkat kesulitan tinggi dalam upaya meningkatkan kondisi kinerja yaitu atribut perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, prosedur promosi jabatan, kesesuaian antara gaji dengan beban kerja. Jika diperhatikan, ketiga atribut tersebut merupakan atribut yang dalam praktek kebijakannya tidak bisa hanya melibatkan pihak internal UIN saja, tetapi ada keterlibatan kementerian lain dan pemerintah pusat.

Untuk atribut perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, hal ini terkait dengan status kepegawaian dari pegawai UIN Jakarta. Dengan masih banyaknya pegawai yang berstatus non PNS atau honorer, membuat mereka berharap untuk segera diangkat status kepegawaiannya menjadi PNS terutama para pegawai yang masa pengabdianya sudah cukup lama. Namun demikian hal tersebut cukup sulit untuk direalisasikan dalam waktu cepat, karena terkait kebijakan pengangkatan CPNS bukanlah wewenang UIN secara personal. Pengangkatan CPNS adalah wewenang Pemerintahan Pusat dalam hal ini Kemenpan RB dengan pengajuan dari Kemenag. Dalam prosesnya pun pengangkatan CPNS dilakukan dengan memperhatikan kondisi keuangan negara, sehingga tidak dapat dilakukan setiap saat atau setiap tahun. Oleh karena itu, atribut perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah dianggap sebagai atribut yang paling sulit dalam upaya peningkatan kondisi kerja.

Atribut tersulit selanjutnya adalah prosedur promosi jabatan. Secara umum prosedur promosi jabatan adalah kewenangan internal dari UIN sendiri. Namun demikian dengan melimpahnya sumber daya sedangkan posisi jabatan di UIN terbatasnya jumlah, hal ini membuat sulitnya penyebaran posisi jabatan. Terlebih lagi unsur politik kampus terkadang menjadi penghalang seseorang atau bahkan menjadi penyokong untuk dapat menempati posisi jabatan tertentu. Oleh karena itu, atribut prosedur promosi jabatan dianggap sebagai atribut yang sulit dalam upaya peningkatan kondisi kerja.

Dan atribut tersulit ketiga adalah atribut kesesuaian antara gaji dengan beban kerja. Terkait dengan gaji pegawai, untuk lembaga/instansi pemerintah tentunya ada standar tersendiri yang menjadi acuan dalam penerapannya. Begitu

juga halnya dengan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dimana sistem penggajian tentunya mengacu kepada peraturan pemerintah, baik untuk pegawai dengan status PNS ataupun pegawai dengan status non PNS. Sehingga kebijakan perubahan untuk menaikkan atau menurunkan gaji pegawai tidak bisa dilakukan oleh UIN secara personal. Oleh karena itu, atribut kesesuaian antara gaji dengan beban kerja dianggap sebagai atribut yang cukup sulit dalam upaya peningkatan kondisi kerja.

4.3.5 Menentukan *Sales Point*

Sales Point berisikan informasi mengenai kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan berdasarkan seberapa baik harapan dari pegawai dapat terpenuhi. Nilainya adalah :

Nilai 1 : Tidak ada titik pelayanan (tidak membantu)

Nilai 1.2 : Titik pelayanan menengah (cukup membantu)

Nilai 1.5 : Titik pelayanan tinggi (sangat membantu)

Dalam menentukan nilai *sales point* ini, dilakukan wawancara secara langsung dengan pihak UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Berikut adalah hasil wawancara yang didapatkan.

Tabel 4.47 Nilai *Sales Point*

Faktor	Item	Atribut	<i>Sales Point</i>
<i>Hygiene Factor</i>	HF1	Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai	1.2
	HF2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas	1.2
	HF3	Pengawasan pimpinan terhadap pegawai	1.5
	HF4	Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan	1.5
	HF5	Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai)	1.5
	HF6	Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan	1.2
	HF7	Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja	1.0
	HF8	Tunjangan/remunerisasi yang diterima	1.0
	HF9	Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur)	1.2
	HF10	Ketersediaan sarana dan prasaran pendukung pekerjaan	1.5

	HF11	Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah	1.2
	HF12	Prosedur Promosi jabatan	1.0
Motivation Factor	MF1	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan	1.2
	MF 2	Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan	1.2
	MF 3	Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop)	1.2
	MF 4	Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai	1.2
	MF 5	Pembinaan pimpinan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab	1.5
	MF 6	Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja	1.2

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa dari 18 atribut yang diukur *seles point* nya, terdapat tiga atribut yang nilainya sebesar 1 dan dianggap organisasi sulit membantu untuk mendukung agar kondisi kerja dapat sesuai dengan harapan pegawai. Hal ini disebabkan kebijakan terkait tiga atribut tidak bisa ditentukan oleh UIN sendiri, harus melibatkan organisasi lainnya dalam pemutusan kebijakannya. Selain itu terdapat sepuluh atribut yang nilainya sebesar 1.2 dan dianggap organisasi cukup membantu untuk mendukung agar kondisi kerja dapat sesuai dengan harapan pegawai. Dan sisanya terdapat lima atribut yang nilainya 1.5 dan dianggap organisasi sangat membantu untuk mendukung agar kondisi kerja dapat sesuai dengan harapan pegawai. Untuk indikator yang dipandang cukup membantu dan sangat membantu dalam proses perbaikan kondisi kerja, dikarenakan kebijakan terkait atribut-atribut tersebut dapat diambil hanya dengan internal UIN saja, tidak melibatkan organisasi lain secara langsung.

4.3.6 Menghitung *Raw Weigh* dan *Normalized Raw Weight*

Nilai *raw weight* bertujuan untuk mengetahui tingkat kepentingan secara keseluruhan dalam menentukan prioritas perbaikan kondisi kinerja. Atribut yang memiliki nilai *Raw Weight* tinggi akan menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan dalam memenuhi kepuasan mahasiswa. Sedangkan nilai *Normalized Raw Weight* menunjukkan tingkat kepentingan suatu kriteria *customer needs* secara keseluruhan. Diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut :

Tabel 4.48 Nilai *Raw Weight* dan *Normalized Raw Weigh*

Faktor	Item	Atribut	<i>Raw Weight</i>	<i>Normalized Raw Weight</i>
<i>Hygiene Factor</i>	HF1	Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai	6.24	5.12
	HF2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas	5.74	4.71
	HF3	Pengawasan pimpinan terhadap pegawai	8.11	6.65
	HF4	Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan	8.01	6.57
	HF5	Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai)	8.01	6.57
	HF6	Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan	6.28	5.15
	HF7	Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja	5.91	4.85
	HF8	Tunjangan/remunerisasi yang diterima	5.68	4.66
	HF9	Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur)	6.69	5.49
	HF10	Ketersediaan sarana dan prasaran pendukung pekerjaan	8.52	6.99
	HF11	Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah	6.98	5.72
	HF12	Prosedur Promosi jabatan	5.69	4.67
<i>Motivation Factor</i>	MF1	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan	6.34	5.20
	MF 2	Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan	6.56	5.39
	MF 3	Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop)	6.55	5.37
	MF 4	Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai	6.39	5.24
	MF 5	Pembinaan pimpinan kepada pegawain untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab	7.98	6.55
	MF 6	Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja	6.21	5.10

Berdasarkan nilai *Raw Weight* didapatkan informasi mengenai tingkat kepentingan secara keseluruhan untuk menentukan prioritas perbaikan kondisi kinerja. Dari 18 indikator yang diukur, 5 atribut utama yang menjadi prioritas dalam perbaikan kondisi kinerja adalah ketersediaan sarana dan prasaran pendukung pekerjaan, pengawasan pimpinan terhadap pegawai, kualitas

hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan, kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai) serta atribut pembinaan pimpinan kepada pegawain untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab.

4.4 Respon Teknis Organisasi (*Technical Response*)

Technical response merupakan respon yang dapat dilakukan organisasi dalam hal ini adalah pihak UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam memenuhi harapan kondisi kerja pegawai. Respon teknis ini diperoleh melalui diskusi dengan pihak UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Berikut adalah respon teknis yang diperoleh :

Tabel 4.49 Respon Teknis

No.	Respon Teknis	<i>Improvement</i>
1	<i>Hygiene Factor</i>	↑
2	<i>Motivation Factor</i>	↑

berdasarkan hasil diskusi, diperoleh informasi mengenai respon teknis terhadap variabel penelitian yang harus diperhatikan oleh pihak universitas dalam upaya meningkatkan kondisi kerja di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Respon teknis untuk *Hygiene Factor* dan *Motivation Factor* sama-sama harus lebih ditingkatkan lagi. Respon teknis ini masih dalam bentuk umum, sehingga dalam aplikasinya pihak universitas dapat mengembangkan ide-ide kreatif guna memenuhi harapan pegawai dalam menciptakan kondisi kerja yang kondusif.

4.5 Matriks Hubungan (*Relationship Matrix*)

Hubungan antara kebutuhan pegawai dan respon teknis dari pihak universitas dituangkan dalam matriks hubungan. Penilaian matriks hubungan dilakukan secara subjektif melalui pembicaraan dengan pihak universitas mengenai sejauh mana respon teknis yang dikembangkan UIN dapat mempengaruhi kualitas kondisi kerja yang ada. Hubungan tersebut ditampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.50 Matrik Hubungan

Faktor	Item	Atribut	Hygiene Factor	Motivation Factor
Hygiene Factor	HF1	Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai	⊙	△
	HF2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas	⊙	△
	HF3	Pengawasan pimpinan terhadap pegawai	⊙	⊙
	HF4	Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan	⊙	○
	HF5	Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai)	⊙	○
	HF6	Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan	⊙	○
	HF7	Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja	⊙	△
	HF8	Tunjangan/remunerisasi yang diterima	⊙	△
	HF9	Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur)	⊙	○
	HF10	Ketersediaan sarana dan prasaran pendukung pekerjaan	⊙	○
	HF11	Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah	⊙	⊙
	HF12	Prosedur Promosi jabatan	⊙	○
Motivation Factor	MF1	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan	△	⊙
	MF 2	Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan	△	⊙
	MF 3	Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop)		⊙
	MF 4	Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai		⊙
	MF 5	Pembinaan pimpinan kepada pegawain untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab	○	⊙
	MF 6	Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja		⊙

Dari tabel matriks hubungan di atas terlihat bahwa **Hygiene Factor** memegang peranan dominan dalam merespon kebutuhan pegawai untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan berkualitas. Tentunya ini sangat beralasan karena Faktor *hygiene* merupakan faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan keadaan pekerjaan. Faktor *hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia,

imbangan, kondisi lingkungan, dan sebagainya. Jika dilihat dari total skornya, total bobot hubungan antara atribut dengan *Hygiene Factor* adalah sebesar 113 sedangkan total bobot hubungan antara atribut dengan *Motivation Factor* adalah sebesar 94. Sehingga pihak universitas memang harus lebih memprioritaskan Faktor *hygiene* dalam mengelola organisasinya agar tercipta kondisi kerja yang berkualitas agar menghasilkan pelayanan yang optimal kepada mahasiswa.

4.6 Menentukan *Technical Matrix*

Technical matrix memberikan informasi mengenai prioritas perbaikan yang dapat dikembangkan oleh organisasi yaitu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Pada penelitian ini *technical matrix* hanya menjelaskan prioritas respon teknis yang dapat dikembangkan oleh universitas tanpa proses *benchmarking*.

4.6.1 Prioritas

Prioritas dalam QFD menunjukkan urutan pelaksanaan *technical response* yang dapat dikembangkan. Pihak universitas dalam hal ini rektorat dapat memfokuskan perbaikan pelayanan berdasarkan *technical response* yang memiliki prioritas tertinggi. Urutan nilai prioritas *technical response* adalah sebagai berikut

Tabel 4.51 Prioritas

Faktor	Arah Perbaikan	Tingkat Kepentingan SQC	Percent Importance of the SQC (%)
Hygiene Factor	↑	634.66	63.47
Motivation Factor	↑	532.62	53.26

Secara umum jika dilihat dari arah perbaikan, pihak universitas berharap dapat memberikan kondisi kerja yang baik untuk para pegawainya. Ini ditandai dengan arah perbaikan yang untuk kedua variabel adalah ↑. Dari hasil prioritas ini tanggapan teknis terpenting yang harus segera diimplementasikan oleh pihak universitas adalah *Hygiene Factor*, karena dari hasil prioritas diketahui bahwa nilai prioritasnya mencapai 63.47%, yang berarti bahwa sebesar 63.47% harapan pegawai terhadap kondisi kerja akan terpenuhi dengan merespon atribut-atribut yang berkaitan dengan *Hygiene Factor* secara optimal.

Sedangkan untuk *Motivation Factor*, memiliki nilai prioritas sebesar 53.26% yang terpaut tidak terlalu jauh dari nilai prioritas *Hygiene Factor*. Sehingga faktor *Motivation* pun tetap harus menjadi perhatian dari pihak universitas agar kondisi kerja yang optimal dalam tercapai. Dengan terciptanya kondisi kerja yang optimal akan membuat pelayanan terhadap mahasiswa semakin lebih baik lagi.

4.7 Analisis *Quality Function Deployment* (QFD)

Setelah dijelaskan prioritas untuk masing-masing variabel, selanjutnya adalah akan dijelaskan prioritas untuk masing-masing atribut yang menjadi inti dari analisis *Quality Function Deployment* (QFD). Berikut ini adalah tabel untuk analisis prioritas atribut :

Tabel 4.52 Prioritas Untuk Setiap Atribut

Item	Atribut	Tingkat Kinerja	Goal	Indeks Kesesuaian	Prioritas		Keterangan
HF1	Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai	3.18	4.27	74.51	51.21	12	Ditingkatkan
HF2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas	2.96	3.98	74.44	47.12	16	Ditingkatkan
HF3	Pengawasan pimpinan terhadap pegawai	3.43	4.47	76.65	119.75	1	Ditingkatkan
HF4	Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan	3.48	4.46	77.96	78.83	4	Ditingkatkan
HF5	Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai)	3.67	4.54	80.81	78.81	5	Ditingkatkan
HF6	Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan	3.47	4.41	78.69	61.81	8	Ditingkatkan
HF7	Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja	3.24	4.63	69.99	48.51	13	Ditingkatkan
HF8	Tunjangan/remunerisasi yang diterima	3.37	4.58	73.67	46.61	17	Ditingkatkan
HF9	Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur)	3.18	4.45	71.54	65.88	7	Ditingkatkan
HF10	Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan	3.28	4.54	72.34	83.85	3	Ditingkatkan
HF11	Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah	3.04	4.50	67.53	103.04	2	Ditingkatkan
HF12	Prosedur Promosi jabatan	3.04	4.44	68.38	56.05	9	Ditingkatkan

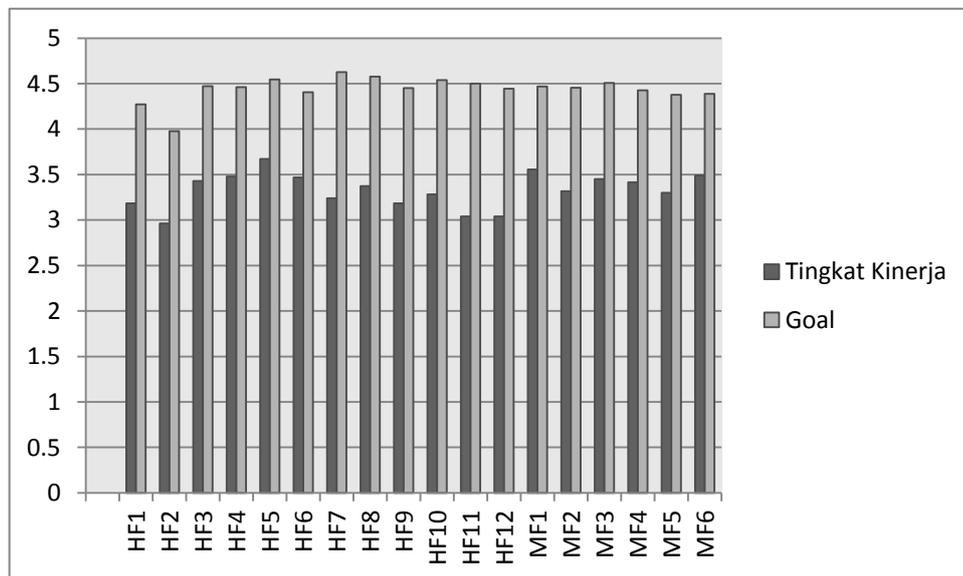
MF1	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan	3.56	4.47	79.60	51.98	11	Ditingkatkan
MF2	Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan	3.32	4.46	74.44	53.85	10	Ditingkatkan
MF3	Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop)	3.45	4.51	76.57	48.34	14	Ditingkatkan
MF4	Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai	3.42	4.43	77.16	47.16	15	Ditingkatkan
MF5	Pembinaan pimpinan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab	3.30	4.38	75.38	78.58	6	Ditingkatkan
MF6	Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja	3.49	4.39	79.49	45.88	18	Ditingkatkan

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa untuk semua atribut masih perlu mendapat perhatian dari pihak universitas, dimana nilai tingkat kinerja masih lebih rendah dibandingkan nilai target (*goal*) yang harus dicapai. Sehingga semua kinerja untuk setiap atribut masih harus ditingkatkan. Jika dilihat dari indeks kesesuaian, tidak satu atribut pun yang memiliki indeks kesesuaian 100%. Dari 18 atribut yang diukur, indeks kesesuaian tertinggi adalah baru sebesar 80.81% yaitu untuk atribut Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai). Sedangkan indeks kesesuaian terendah adalah sebesar 67.63% yaitu untuk atribut Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah. Hal ini sesuai dengan penjelasan pada sub bab sebelumnya, dimana tiga indeks kesesuaian terkecil adalah atribut perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah (67.63%), Prosedur Promosi jabatan (68.38%) dan atribut Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja (69.99%). Sedangkan tiga atribut dengan indeks kesesuaian terbesar adalah atribut Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai) (80.81%), Pencapaian kerja sesuai dengan harapan (79.60%) dan atribut Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja (79.49%).

Adapun untuk prioritas atribut seperti yang terlihat pada Tabel 4.52 dimana prioritas pertama adalah atribut yang memiliki nilai prioritas terbesar yaitu Pengawasan pimpinan terhadap pegawai, kemudian Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, lalu berturut-turut adalah Ketersediaan sarana

dan prasaran pendukung pekerjaan, Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan, Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai), Pembinaan pimpinan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab, Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur), Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan, Prosedur Promosi jabatan, Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan, Pencapaian kerja sesuai dengan harapan, Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai, Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja, Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop), Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai, Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas, Tunjangan/ remunerasi yang diterima, dan atribut Penggunaan keahlian/ kemampuan dalam bekerja.

Jika digambar dengan grafik, perbandingan tingkat kinerja dengan goal adalah seperti di bawah ini :



Gambar 4.1 Grafik Perbandingan Tingkat Kinerja dengan Goal

Secara grafik terlihat jelas bahwa untuk seluruh atribut memiliki nilai tingkat kinerja yang lebih kecil dibandingkan nilai target (goal) yang harus dicapai.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berkaitan dengan tingkat kepentingan atau kondisi kerja yang diharapkan oleh pegawai, secara umum pegawai menilai bahwa seluruh atribut yang diukur adalah penting. Hal ini dapat diketahui dari nilai tingkat kepentingan untuk setiap atribut yang lebih besar dari empat. Dari 18 atribut yang diukur, lima atribut utama yang dianggap paling penting oleh pegawai adalah kesesuaian antara gaji dan beban kerja, tunjangan/remunerasi yang diterima, ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan, kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai), dan atribut kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop).

Sementara itu, lima atribut yang dianggap tidak terlalu penting oleh pegawai atau yang memiliki nilai tingkat kepentingan rendah adalah atribut keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas, kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai, pembinaan pimpinan kepada pegawain untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab, penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja, dan atribut arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan.

2. Berkaitan dengan tingkat kepuasan atas kondisi kerja, secara umum pegawai menilai bahwa seluruh atribut yang diukur berada pada kategori biasa saja atau cukup baik. Hal ini dapat diketahui dari nilai tingkat kepuasan atas kondisi kerja untuk setiap atribut berada pada nilai tiga. Dari 18 atribut yang diukur, lima atribut utama yang dianggap paling berkontribusi pada kepuasan atas kondisi kerja oleh pegawai adalah kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai), pencapaian kerja sesuai dengan harapan, penggunaan keahlian/ kemampuan dalam bekerja, kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan, arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan.

Sementara itu, lima atribut yang dianggap kinerjanya masih tidak baik atau rendah oleh pegawai sehingga menimbulkan tingkat kepuasan yang rendah yaitu atribut keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas, perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, prosedur promosi jabatan, kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai, jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur).

3. Dalam merencanakan perbaikan kualitas kinerja pegawai, maka perlu mengedepankan prioritas perlakuan agar arah kebijakan menjadi terukur. Dari dua buah variabel yang diteliti, prioritas utama yang harus diperhatikan adalah *Hygiene Factor* baru setelah itu adalah *Motivation Factor*. Sedangkan untuk prioritas atribut, dari 18 buah atribut prioritas, yang menjadi prioritas secara berturut-turut adalah Pengawasan pimpinan terhadap pegawai, kemudian Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, lalu berturut-turut adalah ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan, kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan, kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai), pembinaan pimpinan kepada pegawain untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab, jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur), arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan, prosedur promosi jabatan, pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan, pencapaian kerja sesuai dengan harapan, kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai, kesesuaian antara gaji dengan beban kerja, kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop), kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai, keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas, tunjangan/remunerisasi yang diterima, dan atribut penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja.

5.2. Rekomendasi

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, dapat dikemukakan rekomendasi yaitu dari hasil pengolahan data diperoleh informasi bahwa terdapat tiga atribut utama yang dianggap memiliki tingkat kesulitan tinggi dalam upaya meningkatkan kondisi kinerja. Ketiga atribut tersebut yaitu perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, prosedur promosi jabatan, kesesuaian antara gaji dengan beban kerja. Jika diperhatikan, ketiga atribut tersebut merupakan atribut yang dalam praktek kebijakannya tidak bisa hanya melibatkan pihak internal UIN saja, tetapi ada keterlibatan kementerian lain dan pemerintah pusat. Namun demikian, hal ini tentunya menjadi catatan besar bagi pihak UIN untuk dapat tetap dapat menjaga performa kinerja para pegawainya dengan keterbatasan yang ada. Diantaranya perlu ada regulasi khusus ketika ada permasalahan yang harus dipecahkan namun perlu melibatkan institusi lain. Atau dengan melakukan kerja sama dengan institusi yang bersangkutan agar proses penanganan masalah dapat berjalan dengan baik dan cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arcidiacono, Gabriele. 2006. "A New Integrated Approach to The Design of Race Car Suspension", Proceeding of ICAD 4th International Conference on Axiomatic Design.
- Azwar, Saifuddin. 1992. *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Cohen, Lou. 1995. *Quality Function Deployment : How to Make QFD Work for You*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading-Massachusetts.
- Dillon, William R. dan Matthew Goldstein. 1984. *Multivariate Data Analysis: Methods And Applications*. John Wiley & Sons. New York.
- Fandy, Tjiptono. 2001. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Edisi 2. Andi Offset, Yogyakarta.
- G.Day, Ronald., 1993. *Quality Function Deployment : Linking a Company with its Customer*. ASQC Quality Press, Milwaukee-Wisconsin.
- Hair, Joseph F. et al., 1980. *Multivariate Data Analysis*. Macmillan Publishing Company, New York.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Husein, Umar. 2000. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. T. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Jack B. Revelle, John W, Moran, Charles A. Cox. 1996. *THE QFD HANDBOOK*, John Wiley & Son, Inc, New York.
- Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Edisi 9 Jilid I. PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Milton, Charles R. 1981. *Human Behavior in Organization*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs N. J.
- Supranto, J. 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Edisi 1. PT. Rineka Cipta Jakarta.
- Taglia, Andrea Del & Gianni Campatelli. 2006. "Axiomatic Design & QFD : A Case Study of a Reverse Engineering System for Cutting Tools". Proceeding of ICAD 4th International Conference on Axiomatic Design.

LAMPIRAN 1 : Bentuk Kuesioner Penelitian Utama

Demografi Responden : (berikan tanda silang (X) pada jawaban)

1. Jenis Kelamin : (a) Laki-laki (b) Perempuan
2. Status : (a) PNS (b) Non PNS
3. Masa Kerja : (a) ≤ 1 Tahun (b) 1 - 5 Tahun (c) 5 – 10 Tahun (d) > 10 Tahun
4. Usia (Tahun) : (a) < 20 (b) 21 – 30 (c) 31 – 40 (d) 41 – 50 (e) > 50
5. Pendidikan : (a) SMP (b) SMA (c) DIII (d) S1 (e) S2/S3
6. Unit Kerja :

Petunjuk Pengisian :

Berilah tanda silang (X) atau (√) pada jawaban yang anda anggap paling mewakili diri anda, di kolom yang telah disediakan.

Keterangan :

Kuesioner ini memiliki 5 pilihan jawaban yang diberi kode :

Harapan

- STP : Sangat Tidak Penting
- TP : Tidak Penting
- BS : Biasa Saja
- P : Penting
- SP : Sangat Penting

Kinerja/Realita

- STB : Sangat Tidak Baik
- TB : Tidak Baik
- BS : Biasa Saja
- B : Baik
- SB : Sangat Baik

No	PERNYATAAN (<i>Hygiene Factor</i>)	HARAPAN					REALITA				
		STP	TP	BS	P	SP	STB	TB	BS	B	SB
1	Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai										
2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas										
3	Pengawasan pimpinan terhadap pegawai										
4	Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan										
5	Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai)										

6	Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan											
7	Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja											
8	Tunjangan/remunerisasi yang diterima											
9	Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur)											
11	Ketersediaan sarana dan prasaran pendukung pekerjaan											
12	Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah											
13	Prosedur Promosi jabatan											
No.	PERNYATAAN (<i>Motivation Factor</i>)	HARAPAN					REALITA					
		STP	TP	BS	P	SP	STB	TB	BS	B	S B	
14	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan											
15	Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan											
16	Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop)											
17	Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai											
18	Pembinaan pimpinan kepada pegawain untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab											
19	Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja											