



Available at :

<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/ekonika>

EkoNika
Jurnal Ekonomi Universitas Kediri

Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Harapan dan Kenyataan Operasional Berdasarkan Metode Ishikawa Dan Metode Spider Plot Pada Pt. Tata Makmur Bersama Di Sidoarjo

Nurul Qomari¹, Musriha², Hendea³

^{1,2,3} Universitas Bhayangkara Surabaya.

Email : lppmubharasby@gmail.com; ningmusriha19@gmail.com; hendra_excel@gmail.com

ABSTRAK

Artikel History:

Artikel masuk : 01-07-2022

Artikel revisi : 10-08-2022

Artikel diterima : 22-08-2022

Keywords:

Employee Perception; Expectation And Reality; Ishikawa Method; Spider Plot Method; Priority Scale

Penelitian ini untuk menguji dan menganalisis persepsi/tanggapan karyawan terhadap harapan dan kenyataan operasional di faktor-faktor produksi berdasarkan diagram/metode Ishikawa dan metode spider plot pada PT. Tata Makmur Bersama di Sidoarjo. Area keunggulan Improvement ratio sebagai skala telah peneliti paparkan melalui diagram Cartesius dan Spider Plot dengan terdeteksinya semakin jauh antara harapan dan kenyataan merupakan penyebab ketidakpuasan yang sangat ekstrim yang dirasakan karyawan. Untuk peta strategi perbaikan jangka pendek dan jangka panjang bagi manajemen dapat tertampak pada diagram kartesius yang telah peneliti sajikan dengan skala prioritas (jangka Pendek) memperbaiki di sisi kuadran Prioritas Utama. Untuk perbaikan Jangka Panjang, manajemen perusahaan dapat menggunakan data di kuadran Pertahankan Prestasi dan Prioritas Rendah

ABSTRACT

This study is to test and analyze employee perceptions/responses to operational expectations and realities in the factors of production based on Ishikawa diagrams/methods and spider plot methods at PT. Prosperity Together in Sidoarjo. The advantages of the field Increasing the ratio as a scale has been described through Cartesian diagrams and Spider Plots with the detection of the farther between expectations and reality being the cause of extreme dissatisfaction felt by employees. For short-term and long-term strategic maps for management, it can be seen in the Cartesian diagram that has been presented by researchers with a priority scale (short term) to improve the Main Priority quadrant. For long-term improvement, company management can use data in the Maintain Achievement and Low Priority quadrant.

INTRODUCTION

Dalam menentukan strategi SDM, faktor-faktor eksternal perlu mengacu pada *future trends and needs, demand and supply*, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan-perubahan sosial, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. *The human resource strategies must reflect clearly the organization's strategy regarding people, profit and overall effectiveness, Ivancevich John & Lee Soo Hoon (2002,24).*

Untuk itu setiap perusahaan harus memiliki strategi yang tepat dalam menentukan kegiatan strategis dan operasionalnya untuk meningkatkan daya saingnya dengan mengoptimalkan faktor-faktor produksi dalam menghasilkan output berupa barang maupun jasa. *The ultimate responsibility of managers is to achieve high performance, which is the attainment of organizational goals by using resources in an efficient and effective manner*, (Daft, 2012;10). *Managers are struggling to find to right balance between efficiency and effectiveness to accomplish the organization's goals*, (Patrick Aaron, 2009). Perusahaan maupun organisasi harus selalu memperhatikan keterlibatan dan keterkaitan antara faktor-faktor produksi, untuk menjamin kesinambungan perusahaan perlu adanya perpaduan dari enam aspek faktor produksi (Gorda, 2006) yaitu *man, money, materials, methods, market, machine*, salah satu aspeknya adalah *man* yang berarti sumber daya manusia, dan merupakan faktor yang paling penting, karena dapat mengatur dan mengendalikan faktor produksi lainnya. *In order for a firm to survive, prosper and earn a profit, reasonable goals in each of these component must be achieved*, (Huselid Mark 2005). *The diagnostic approach includes four specific steps to be taken by human resource : diagnosis, prescription, implementation and evaluation*, (Ivancevich and Mattession, 2009).

PT. Tata Makmur Bersama adalah perusahaan pengolahan kayu lapis yang berdiri sejak 5 (lima) tahun yang lalu tepatnya tahun 2012, masih banyak memiliki kekurangan dan tantangan dalam melaksanakan produksinya. Permasalahannya cukup kompleks yaitu tentang kompetensi Sumber Daya Manusiannya dalam mengoperasikan dan mengendalikan faktor-faktor produksi yang lain.

Berdasarkan uraian tersebut maka disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah persepsi/tanggapan karyawan terhadap harapan dan kenyataan operasional berdasarkan diagram/metode Ishikawa?
2. Bagaimanakah peta keunggulan dan *improvement ratio* (upaya perbaikan) perusahaan dengan menggunakan metode cartesius dan metode spider plot?
3. Bagaimana strategi perbaikan dalam jangka pendek, menengah dan panjang?.

Berdasarkan pada perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari dari penelitian ini adalah: 1. Untuk menganalisis persepsi/tanggapan karyawan terhadap harapan dan kenyataan operasional berdasarkan diagram/ metode Ishikawa 2. Untuk menganalisis peta keunggulan dan *improvement ratio* (upaya perbaikan) perusahaan

dengan menggunakan metode cartesius dan metode spider plot. 3. Untuk menganalisis strategi perbaikan dalam jangka pendek, menengah dan panjang.

LITERATURE REVIEW

Kinerja

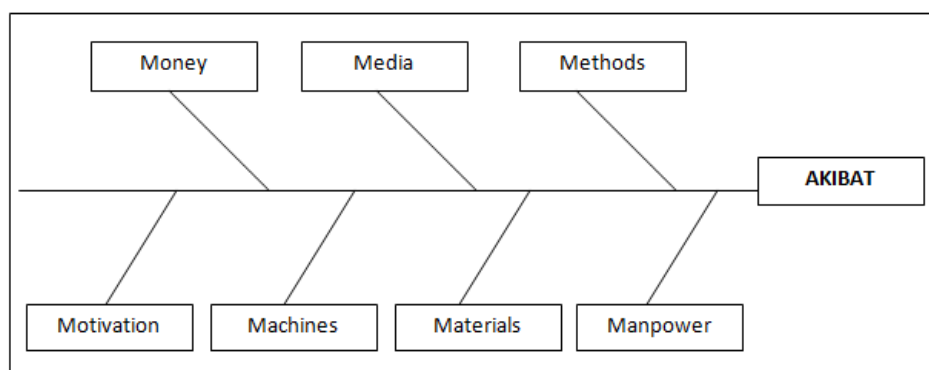
Porter *et al.* and Wexley dalam Kim Jay S (2006) mengatakan bahwa kinerja akan cenderung meningkat ketika terbentuk komitmen seluruh karyawan pada perilaku kerja dan manajemen semestinya secara terus menerus berupaya untuk mendorong karyawannya agar meningkatkan kinerjanya. Kopelman *and* Thompson (2008); menjelaskan bahwa predictions of work performance berpengaruh terhadap lima kondisi yang saling mengikat. 1. waktu, 2. level awal kriteria, 3. *level of rewards*, 4. *task-specific ability*, 5. respon sistem kontrol organisasional. Kinerja merupakan salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat dimensional, di mana dimensi prestasi kerja meliputi: 1. Kualitas output, 2. Kuantitas output, 3. Waktu kerja, dan 4. Kerjasama dengan rekan kerja, Johnson (2007:19). Dengan mengetahui kinerja suatu perusahaan dapat diketahui pula tingkat efisiensi dan produktivitas perusahaan, selain itu juga dapat diketahui sejauh mana perkembangan perusahaan yang bersangkutan (Stoner *et al.*, 2006). Bernardian, H. John dan Russell (2000:379) mendefinisikan kinerja sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu selama kurun waktu tertentu pula. Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang dan jasa. Menurut Rivai dan Sagala (2013:548) disebutkan bahwa penilaian kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Mondy dan Noe (2008) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang dimana kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Menurut Scotter (2000) bahwa: rating nilai kinerja tugas dan kinerja kontekstual secara konsisten menunjukkan bahwa untuk pegawai yang bertahan dengan organisasinya lebih tinggi dari rating kinerja pegawai yang keluar dari organisasinya, artinya bahwa adanya korelasi negatif antara kinerja dengan niat pindah, pegawai

yang kinerja kontekstualnya lebih tinggi menyatakan bahwa mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen terhadap organisasinya.

Diagram Sebab Akibat (Fishbone)

Diagram ini sering pula disebut diagram tulang ikan (*Fishbone Diagram*). Alat ini dikembangkan pertama kali pada tahun 1950 oleh seorang pakar kualitas Jepang, yaitu Kaoru Ishikawa. Pada awalnya diagram ini digunakan oleh bagian pengendali kualitas untuk menemukan potensi penyebab masalah dalam proses manufaktur yang biasanya melibatkan banyak variasi dalam sebuah proses. Menurut Nasution (2005) diagram sebab akibat adalah suatu pendekatan terstruktur yang memungkinkan dilakukan suatu analisis lebih terperinci dalam menemukan penyebab-penyebab suatu masalah, ketidaksesuaian, dan kesenjangan yang terjadi. Diagram sebab dan akibat digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis suatu proses atau situasi dan menemukan kemungkinan penyebab suatu persoalan/masalah yang terjadi.

Menurut Grant (2003) dalam industry manufaktur, pembuatan diagram sebab akibat ini dapat menggunakan konsep "5M-1E", yaitu: *machines, methods, measurement, men/women, dan environment*. Sedangkan pelayanan dapat memakai pendekatan "3P-1E" yang terdiri dari: *procedures, policies, people, serta equipment*. berikut adalah gambar diagram sebab akibat yang telah dijelaskan diatas.



Sumber: Gasperz (2002)

Analisis Faktor

Pada prinsipnya proses analisis factor mencoba menemukan hubungan (*interrelationship*) antar sejumlah variable-variabel yang saling independent satu dengan yang lain sehingga bisa dibuat satu atau beberapa kumpulan variabel yang lebih sedikit dari variable awal (Santoso, 2003:93). Analisis faktor ini menilai variabel

mana saja yang dianggap layak (*appropriateness*) untuk dimasukkan dalam analisis selanjutnya. Menurut Ghazali (2006:267), tujuan utama analisis faktor adalah mendefinisikan struktur suatu data matrik dan menganalisis struktur saling hubungan (korelasi) antar sejumlah besar variable (*test score, test items, kuesioner*) dengan cara mendefinisikan satu set kesamaan variable atau dimensi dan sering disebut dengan faktor. Dengan analisis faktor, peneliti mengidentifikasi dimensi suatu struktur dan kemudian menentukan sampai seberapa jauh setiap variable dapat dijelaskan setiap variable diketahui, maka dua tujuan utama analisis faktor dapat dilakukan dengan data *summarization* dan data. *R factor analysis* menganalisis satu set variable untuk mengidentifikasi dimensi yang berbentuk latent (*unobserved*). Analisis factor dapat juga digunakan untuk melihat matrik korelasi responden berdasarkan karakteristik mereka dan ini disebut *Q factor analysis* atau *cluster analysis*.

Asumsi Analisis Faktor

Analisis factor menghendaki bahwa matrik data harus memiliki korelasi yang cukup agar dapat dilakukan analisis factor. Jika berdasarkan data visual tidak ada nilai korelasi yang diatas 0,30, maka analisis factor tidak dapat dilakukan. Korelasi antar variable dapat juga dianalisis dengan menghitung *partial correlation* antar variable yaitu korelasi antar variable dengan asumsi variable lainnya dianggap konstan, SPSS memberikan nilai *partial correlation* ini lewat *anti-image correlation matrix* yang berisi nilai negative dari *partial correlation*.

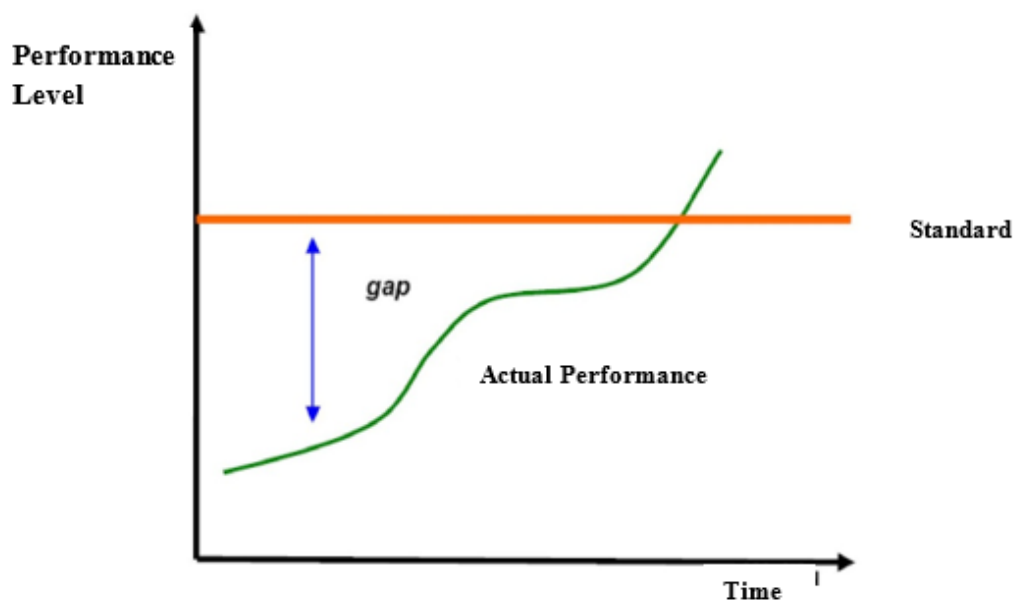
Hubungan Antara Analisis Faktor dan Fishbone Diagram

Banyak faktor yang menjadi penyebab proses produksi tidak bisa berjalan dengan maksimal. Dari penelitian ini, terdapat variable-variabel yang mempengaruhi proses produksi. Diperlukan adanya analisis untuk mencoba menemukan hubungan antar sejumlah variable-variable yang saling independent satu dengan yang lainnya sehingga bisa dibuat satu atau beberapa kumpulan variable yang lebih sedikit dari variable awal (Santoso, 2003:93). Setelah diketahui factor penyebab dominan kesenjangan antara harapan dengan kenyataan yang diterima karyawan, langkah selanjutnya yaitu menganalisis faktor-faktor yang terbentuk untuk mencapai kualitas yaitu dengan Diagram Sebab Akibat / *Fishbone Diagram*. (Nasution, 2005).

Konsep GAP Analisis

Gap analysis merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, khususnya dalam upaya penyediaan pelayanan public. Metode ini merupakan salah satu metode yang umum digunakan dalam pengelolaan manajemen internal suatu lembaga. Secara harafiah kata “*gap*” mengindikasikan adanya suatu perbedaan (*disparity*) antara satu hal dengan hal lainnya (Subiyakto, 2009). Secara sederhana pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan ini digambarkan pada Gambar 2.

Gambar 2. Pengukuran Kinerja pada Gap Analisis



Sumber: Subiyakto (2009)

Gap akan bernilai (+) positif bila nilai aktual lebih besar dari nilai target, sebaliknya bernilai (-) negative apabila nilai target lebih besar dari nilai aktual.

Customer Satisfaction Indeks

Menurut Aritonang, (2003) Indeks kepuasan sangat berguna untuk tujuan internal perusahaan. Metode pengukuran *Customer Satisfaction Index* meliputi tahap:

- Menentukan rata-rata tiap-tiap variable harapan,
- Menentukan rata-rata tiap-tiap variable kenyataan,
- Mengukur gap antara kenyataan dikurangi harapan,
- Menentukan Improvement Ratio (IR)

$$IR = \frac{\text{rata - rata Harapan}}{\text{rata - rata Kenyataan}}$$

e. Menentukan Customer Satisfaction Index (CSI).

$$CSI = \frac{\text{rata - rata Kenyataan}}{\text{rata - rata Harapan}}$$

Tabel 1.

Interpretasi Customer Satisfaction Index

Angka Indeks	Interpretasi
$X \leq 64 \%$	<i>Very Poor</i>
$64 \% < X \leq 71 \%$	<i>Poor</i>
$71 \% < X \leq 77 \%$	<i>Cause for concern</i>
$77 \% < X \leq 80 \%$	<i>Borderline</i>
$80 \% < X \leq 84 \%$	<i>Good</i>
$84 \% < X \leq 87 \%$	<i>Very Good</i>
$87 \% < X$	<i>Excelent</i>

Sumber: Aritonang (2003)

METHODS

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:80). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Tata Makmur Bersama berjumlah 198 karyawan. Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2010:81) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dari populasi tersebut diatas yaitu karyawan PT. Tata Makmur Bersama sebanyak 198 karyawan tersebut akan diambil sebagai sampel. Sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Tehnik sampling jenuh* karena jumlah populasi relatif kecil. *Tehnik sampling jenuh* adalah tehnik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, istilah lain dari sampling jenuh adalah sensus dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2010:85).

RESULTS

Dengan banyaknya jumlah aspek yang diukur sehingga perlu dilakukan analisa lebih lanjut dengan menggunakan *Importance-Satisfaction Analysis* dengan menggunakan Diagram Kartesius hasil pemetaan *Most Importan Score* (MIS) sebagai titik absis pada sumbu y dan *Most Satisfaction Score* (MSS) sebagai titik absis pada sumbu x terhadap beberapa aspek.

A. Man Power (Aspek C)

Tabel 2.
Hasil Pengolahan Tabulasi Kuesioner Faktor Tenaga Kerja (Manpower)

No	Aspek	Harapan / Kepentingan		Kenyataan / Kepuasan		MIS (y)	MSS (x)	GAP	IR	CSI	Keterangan
		Total Nilai	Juml. Terisi	Total Nilai	Juml. Terisi						
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)=(c):(d)	(h)=(e):(f)	(i)=(h)-(g)	(j)=(g):(h)	(k)=(h)/(g)	
1	C28	99	30	96	30	3.30	3.20	-0.10	1.03	97%	Excelent
2	C29	97	30	98	30	3.23	3.27	0.03	0.99	101%	Excelent
3	C30	96	30	106	30	3.20	3.53	0.33	0.91	110%	Excelent
4	C31	111	30	91	30	3.70	3.03	-0.67	1.22	82%	Good
5	C32	95	30	95	30	3.17	3.17	0.00	1.00	100%	Excelent
6	C33	100	30	96	30	3.33	3.20	-0.13	1.04	96%	Excelent
7	C34	99	30	95	30	3.30	3.17	-0.13	1.04	96%	Excelent
8	C35	107	30	108	30	3.57	3.60	0.03	0.99	101%	Excelent
9	C36	96	30	100	30	3.20	3.33	0.13	0.96	104%	Excelent
10	C37	99	30	93	30	3.30	3.10	-0.20	1.06	94%	Excelent
11	C38	100	30	92	30	3.33	3.07	-0.27	1.09	92%	Excelent
12	C39	109	30	91	30	3.63	3.03	-0.60	1.20	83%	Good
13	C40	109	30	95	30	3.63	3.17	-0.47	1.15	87%	Excelent
14	C41	109	30	95	30	3.63	3.17	-0.47	1.15	87%	Excelent
15	C42	99	30	91	30	3.30	3.03	-0.27	1.09	92%	Excelent
16	C43	100	30	98	30	3.33	3.27	-0.07	1.02	98%	Excelent
17	C44	99	30	110	30	3.30	3.67	0.37	0.90	111%	Excelent
18	C45	113	30	103	30	3.77	3.43	-0.33	1.10	91%	Excelent

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2021

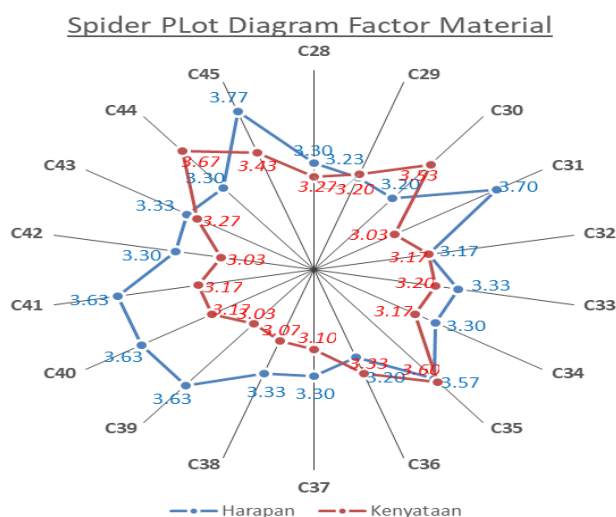
Keterangan Aspek:

- C28 Karyawan datang tepat waktu
- C29 Tata tertib yang ada di perusahaan harus dipatuhi seluruh karyawan
- C30 Pemberian sanksi tegas pada karyawan yang melanggar peraturan
- C31 Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu atau jam yang telah ditentukan
- C32 Terjalannya kerjasama yang baik dengan rekan sesama kerja anda tidak hanya terjadi di dalam bekerja namun di luar pekerjaan juga kami menjalin persahabatan
- C33 Seorang karyawan harus memiliki keahlian yang sesuai dibidangnya
- C34 Kemampuan dasar dalam menambal bahan yang rusak
- C35 Tingginya turn over mempengaruhi kinerja karyawan
- C36 Terdapat kesesuaian antara usia karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya
- C37 Terdapat kesesuaian antara pendidikan karyawan dengan jabatannya
- C38 Terdapat kesesuaian antara kondisi kesehatan karyawan dengan lingkungan tempat pekerjaannya

- C39 Upah yang diberikan sudah sesuai juga terdapat kenaikan secara berkala
- C40 Terdapat fasilitas kesehatan yang diberikan dalam bentuk tunjangan maupun asuransi
- C41 Karyawan mendapatkan fasilitas BPJS Kesehatan maupun Ketenagakerjaan
- C42 Penyelesaian pekerjaan tepat waktu
- C43 Jumlah tenaga kerja yang ada di perusahaan sesuai dengan yang di butuhkan perusahaan
- C44 Diberlakukannya mutasi maupun rotasi karyawan bermanfaat terhadap kemampuan dan semangat kerjanya
- C45 Saran dan kritik dari rekan kerja membuat anda bekerja lebih baik

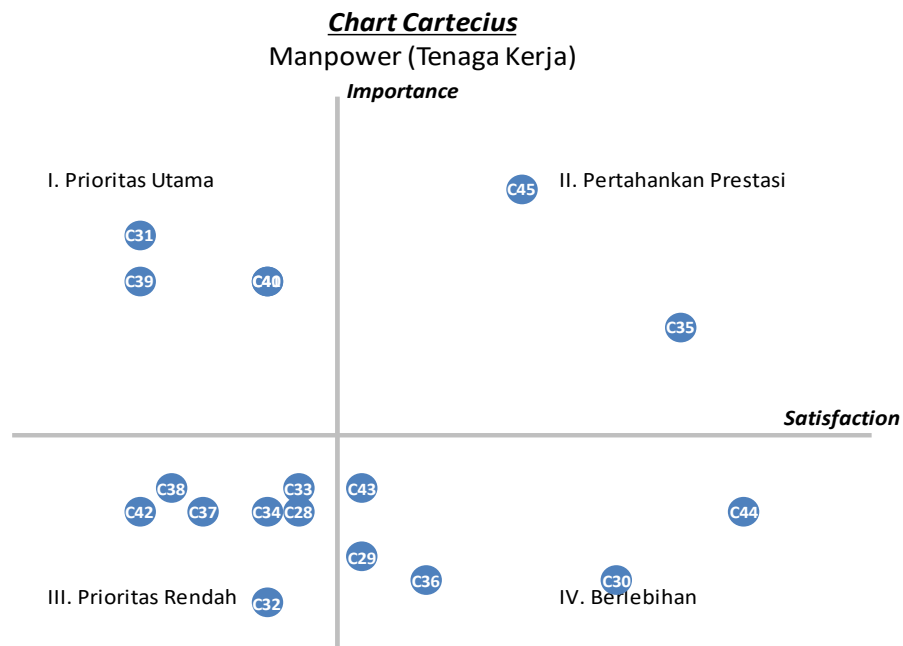
Pencapaian nilai *Customer Satisfaction Index* (CSI) faktor Tenaga Kerja (*Manpower*) sangat baik yaitu sebesar 96%. Berdasarkan hasil pemetaan *Most Important Score* (MIS) sebagai titik absis pada sumbu y dan *Most Satisfaction Score* (MSS) sebagai titik absis pada sumbu x terhadap 18 aspek untuk faktor manpower pada Tabel 2. maka dihasilkan diagram spider plot dan kartesius sebagai berikut:

Gambar 4 Spider Plot Diagram



Sumber: Data Penelitian Diolah, (2021)

Gambar 5. Chart Cartesius



Sumber: Data Penelitian Diolah, (2021)

Berdasarkan diagram Spider Plot & Chart Cartesius maka dapat dianalisis Aspek C pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Analisis Aspek C

Skala Prioritas	Aspek
Perbaikan	Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu atau jam yang telah ditentukan (C31) Upah yang diberikan sudah sesuai juga terdapat kenaikan secara berkala (C39) Terdapat fasilitas kesehatan yang diberikan dalam bentuk tunjangan maupun asuransi (C40) Karyawan mendapatkan fasilitas BPJS Kesehatan maupun Ketenagakerjaan (C41)
Pertahankan	Saran dan kritik dari rekan kerja membuat anda bekerja lebih baik (C45) Tingginya turn over mempengaruhi kinerja karyawan (C35)
Rendah	Seorang karyawan harus memiliki keahlian yang sesuai dibidangnya (C33) Karyawan datang tepat waktu (C28) Kemampuan dasar dalam menambal bahan yang rusak (C34) Terdapat kesesuaian antara pendidikan karyawan dengan jabatannya (C37) Terdapat kesesuaian antara kondisi kesehatan karyawan dengan lingkungan tempat pekerjaannya (C38)

Skala Prioritas	Aspek
	Terjalannya kerjasama yang baik dengan rekan sesama kerja anda tidak hanya terjadi di dalam bekerja namun di luar pekerjaan juga kami menjalin persahabatan (C32) Penyelesaian pekerjaan tepat waktu (C42)
Efisiensi	Diberlakukannya mutasi maupun rotasi karyawan bermanfaat terhadap kemampuan dan semangat kerjanya (C44) Pemberian sanksi tegas pada karyawan yang melanggar peraturan (C30) Terdapat kesesuaian antara usia karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya (C36) Tata tertib yang ada di perusahaan harus dipatuhi seluruh karyawan (C29) Jumlah tenaga kerja yang ada di perusahaan sesuai dengan yang di butuhkan perusahaan (C43)

Sumber: Data Penelitian Diolah, (2021)

B. Manajemen (aspek D)

Tabel 4
Hasil Pengolahan Tabulasi Kuesioner Faktor Manajemen (Managerial)

No	Aspek	Harapan / Kepentingan		Kenyataan / Kepuasan		MIS (y)	MSS (x)	GAP	IR	CSI	Keterangan
		Total Nilai	Juml. Terisi	Total Nilai	Juml. Terisi						
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)=(c):(d)	(h)=(e):(f)	(i)=(h)-(g)	(j)=(g):(h)	(k)=(h)/(g)	
1	D46	111	30	105	30	3.70	3.50	-0.20	1.06	95%	Excelent
2	D47	112	30	98	30	3.73	3.27	-0.47	1.14	88%	Excelent
3	D48	80	24	81	24	3.33	3.38	0.04	0.99	101%	Excelent
4	D49	78	24	73	24	3.25	3.04	-0.21	1.07	94%	Excelent
5	D50	96	30	91	30	3.20	3.03	-0.17	1.05	95%	Excelent
6	D51	109	30	90	30	3.63	3.00	-0.63	1.21	83%	Good
7	D52	109	30	95	30	3.63	3.17	-0.47	1.15	87%	Excelent
8	D53	100	30	101	30	3.33	3.37	0.03	0.99	101%	Excelent
9	D54	100	30	95	30	3.33	3.17	-0.17	1.05	95%	Excelent
10	D55	95	30	94	30	3.17	3.13	-0.03	1.01	99%	Excelent
11	D56	96	30	100	30	3.20	3.33	0.13	0.96	104%	Excelent
12	D57	100	30	97	30	3.33	3.23	-0.10	1.03	97%	Excelent
13	D58	101	30	101	30	3.37	3.37	0.00	1.00	100%	Excelent

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2021

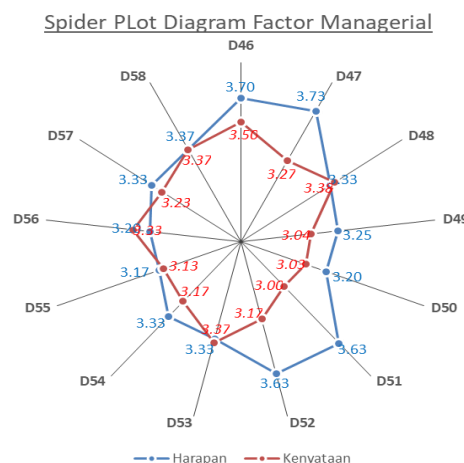
Keterangan Aspek:

D46 Pimpinan harus bisa memberikan contoh yang baik kepada karyawan

- D47 Pengalaman kerja pimpinan sangat mendukung terhadap apa yang dihasilkan
- D48 Strategi jangka pendek perusahaan sudah tertuang dalam tugas, pokok dan fungsi masing-masing jabatan
- D49 Strategi jangka menengah perusahaan tergambar dalam kebijakan dan aturan yang sudah dibakukan.
- D50 Tersosialisasinya visi, misi dan nilai-nilai perusahaan kepada seluruh karyawan.
- D51 Informasi data karyawan (biodata) tersimpan di data base perusahaan
- D52 Perusahaan memperhatikan karir karyawannya
- D53 Perusahaan merencanakan pengembangan karir karyawannya
- D54 Karir karyawan disesuaikan dengan talent yang dimilikinya
- D55 Terdapat sistem penerimaan karyawan sesuai dengan spesifikasi jabatan yang ada
- D56 Pelatihan karyawan dilakukan berdasarkan kebutuhan jabatan
- D57 Pemegang jabatan paham akan job description dan pengembangannya
- D58 Perusahaan menyiapkan program purna tugas bagi karyawannya

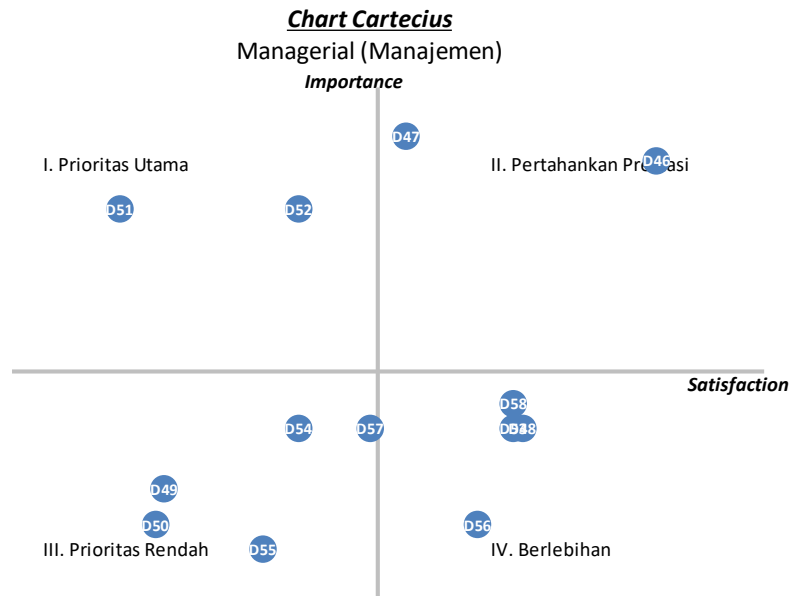
Pencapaian nilai *Customer Satisfaction Index* (CSI) faktor Manajemen (*Managerial*) juga masih cukup rendah yaitu sebesar 65%. Berdasarkan hasil pemetaan *Most Important Score* (MIS) sebagai titik absis pada sumbu y dan *Most Satisfaction Score* (MSS) sebagai titik absis pada sumbu x terhadap 13 aspek untuk faktor manajerial pada Tabel 4. maka dihasilkan diagram spider plot dan kartesius sebagai berikut:

Gambar 6. Spider Plot Diagram



Sumber: Data Penelitian Diolah, (2021)

Gambar 7. Chart Cartesius



Sumber: Data Penelitian Diolah, (2021)

Berdasarkan diagram Spider Plot & Chart Cartesius maka dapat dianalisis Aspek D pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5.
 Analisis Aspek D

Skala Prioritas	Aspek
Perbaikan	Informasi data karyawan (biodata) tersimpan di data base perusahaan (D51) Perusahaan memperhatikan karir karyawannya (D52)
Pertahankan	Pimpinan harus bisa memberikan contoh yang baik kepada karyawan (D46) Pengalaman kerja pimpinan sangat mendukung terhadap apa yang dihasilkan (D47)
Rendah	Pemegang jabatan paham akan job description dan pengembangannya (D57) Karir karyawan disesuaikan dengan talent yang dimilikinya (D54) Terdapat sistem penerimaan karyawan sesuai dengan spesifikasi jabatan yang ada (D55)

Skala Prioritas	Aspek
	Strategi jangka menengah perusahaan tergambar dalam kebijakan dan aturan yang sudah dibakukan. (D49) Tersosialisasinya visi, misi dan nilai-nilai perusahaan kepada seluruh karyawan. (D50)
Efisiensi	Pelatihan karyawan dilakukan berdasarkan kebutuhan jabatan (D56) Strategi jangka pendek perusahaan sudah tertuang dalam tugas, pokok dan fungsi masing-masing jabatan (D48) Perusahaan merencanakan pengembangan karir karyawannya (D53) Perusahaan menyiapkan program purna tugas bagi karyawannya (D58)

Sumber: Data Penelitian Diolah, (2021)

CONCLUSION AND SUGGESTION

1. Persepsi/tanggapan karyawan terhadap harapan dan kenyataan didapati bahwa kenyataan yang dirasakan oleh karyawan masih lebih kecil dibanding harapannya, meskipun tingkat *Customer Satisfaction Index* (CSI) rata-rata seluruh aspek telah menunjukkan kategori baik, sehingga perlu ditingkatkan kembali agar harapan karyawan dapat terpenuhi dan bermuara pada peningkatan produktivitas kerja
2. Area keunggulan *Improvement ratio* sebagai skala telah peneliti paparkan melalui diagram *Cartesius* dan *Spider Plot* didapati bahwa perlunya fokus pada peningkatan *improvement* yang memiliki nilai/angka diatas satu disetiap faktor produksi. Hal ini tampak dari tabel analisa *improvement* dan *Spider Plot Diagram* tampak bahwa adanya gap antara harapan karyawan dan kenyataan khususnya pada faktor metode dan material
3. Strategi perbaikan jangka pendek dan jangka panjang tertampak pada diagram kartesius, untuk skala prioritas (jangka Pendek) ada pada sisi kuadran "Prioritas Utama". Dan untuk perbaikan Jangka Panjang ada pada kuadran "Pertahankan Prestasi"

BIBLIOGRAPHY

- Aaron O.Patrick, 2009, "EMI Deal Hits a Sour Note" *The Wall Street Journal*, August 15, p.64.
- Aritonang, Lerbin R. 2003. *Kepuasan Pelanggan. Pengukuran dan Penganalisisan Dengan SPSS*. Jakarta.: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Bernardin, H.John and Russel, Joyce E. A., 2000, *Human Resource Management : An Experiential Approach*, Mc Graw-Hill, Inc, Singapore.
- Chariri, Ghozali. 2003. *Teori Akuntansi*. Semarang: UNDIP
- Daft, Richard L, 2012, *New Era of Management*, International Edition, South Western : Cengage Learning.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks
- Gasperz, Vincent. 2002. *Manajemen Kualitas*. Jakarta: Yayasan Indonesia Emas dan Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gorda, IGusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Astabrata Bali, Denpasar
- Grant Eugene L, Richards Leavenworth. 2003. *Pengendalian Mutu Statistis*. Edisi ke-6. Erlangga. Jakarta.
- Mark A. Huselid, 2005, "The impact of Human Resource Policies on Turnover Productivity and Corporate and Financial Performance," *Academy of Management Journal*, pp 632-72.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Ivancevich, J.M & Lee Soo Hoon, 2002, *Human Resource Mangement in Asia*, McGraw-Hill Education, Asia
- Johnson, WB. 2007. *Global Workforce 2000*. The New World Labour Market. New York: Harvard Business Review, Historical Economic Global.
- Kopelman Richard E., and Thompson, Paul H. 2008. Boundary conditions for expectancy theory predictions of work motivation and job performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 19, No. 2. pp. 237-256

- Kim.Jay S 2006. Effect Of Behavior Plus Outcome Goal Setting and Feedback On Employee Satisfaction and Performance: *Academy of Management Journal*; ABI/INFORM Global, pp 139.
- Lestari, Sri. 2005, Kajian efektivitas model penumbuhan klaster Bisnis UKM berbasis Agribisnis. *Jurnal Online*. Universitas Sumatera Utara
- Malhotra, K. Naresh. 2010. *Marketing research*. 6th Edition., Prentice Hall, Inc, United Stated of America
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Masri Singarimbun. 2011. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES
- Mathis, R.L, Jackson, J.H, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Mondy, R., Wayne dan Robert M. Noe, 2008, *Human Resource Management*, Allen & Bacon, New York.
- Mullins, Laurie J. 2005. *Management And Organization*, Seventh Edition.England: Prentice Hall Financial Times
- Nasution, M. N., 2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Nugraha, R., Harsono, A., Adiarto, H., 2014, “*Usulan Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa Pada Bengkel Berdasarkan Hasil Matrix Importance Performance Analysis (Studi Kasus di Bengkel AHASS PD. Sumber Motor Karawang)*”, *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 01(03), Hal. 221-231.
- Rijanto, Ong Andre Wahyu. 2014. Analisis *Customer Satisfaction Index (CSI)* Produk Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Kualitas Produk UMKM Rumput Laut Situbondo. *Jurnal Media Mahardika* Vol. 12 No. 3 Mei 2014 hal. 73-84
- Rivai dan Sagala, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi Kedua, Rajawali Pers, Depok.
- Santoso, Singgih. 2003. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS 11.5*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Scotter, J.R.V. 2000. Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol 10, No. I, pp. 76-95.
- Slameto dan Susiyanto. 2015. Penggunaan Analisis Diagram Tulang Ikan Untuk Pengembangan Mutu Sekolah. *Laporan Akhir*. Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga
- Stoner, James S.F., Freeman, R. Edward, dan Gilbert JR., Daniel R, 2006, *Manajemen*, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Subiyakto, Haryono. 2009. Ukuran Kualitas jasa: Gap Antara Kinerja dan Harapan atau Kinerja?. *Wahana, Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, Vol.2 No.1. Yogyakarta: AA-YKPN
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supranto, J. 2004. *Analisis Multivariat Arti dan Interpretasi*. Jakarta: Rieka Cipta.
- Sutrisno, Edy, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta