

# Penelitian tingkat kepuasan kerja karyawan di LP3I Group yang mencakup karyawan di Yayasan, Group PTS), dan Group College di seluruh Indonesia dengan menggunakan metode Human Resources Index (HR Index) survey

**Karya Bakti Kaban, ST., MM.**

Administrasi Bisnis, Politeknik LP3I, Jakarta, Indonesia

Email: karyakaban06@mail.com

## Info Artikel

### Sejarah Artikel:

Diterima 17 Agustus 2022

Diterbitkan 19 Agustus 2022

### Penulis Yang Sesuai:

Karya Bakti Kaban, ST.,MM.

Administrasi Bisnis,

Politeknik LP3I Jakarta,

Jakarta, Indonesia

Email:

karyakaban06@mail.com

## ABSTRAK

Sebuah filosofi manajemen mengatakan: “*If you can’t measure it, you can’t manage it*”. Apa maksud dari filosofi diatas, dan apakah kita bisa melakukannya? Suatu pertanyaan yang menantang dan perlu untuk direnungkan. Guna membangun lingkungan kerja yang positif, aktif dan kolaboratif, perusahaan akan melakukan berbagai cara yang salah satunya melalui *survey* kepuasan karyawan. Umumnya *survey* kepuasan karyawan dilakukan secara berkala dan yang diukur selalu sama sehingga bisa diketahui progress yang terjadi dari program-program yang telah dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat dan mengukur kepuasan kerja karyawan di LP3I Group yang terdiri dari karyawan di Yayasan LP3I, karyawan di Group Perguruan Tinggi Swasta atau PTS (ada 2 yaitu Politeknik LP3I Jakarta beserta kampus pengembangannya dan PTS Akademi AAMP Bengkulu), dan karyawan di Group Cabang College yang ada di seluruh Indonesia (ada 17 Cabang). Dalam *survey* kepuasan karyawan ini digunakan metode *Human Resources Index (HR Index)* yang dikemukakan oleh Fredrick E. Schuster dalam buku *Human Resources Management; Concepts, Cases and Reading*, pada tahun 1985. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Analisa data dilakukan melalui regresi linier sederhana. Instrumen penelitian yang digunakan adalah *questioner* yang dihitung dalam tabulasi data. Hasil *survey* kepuasan karyawan lalu dibandingkan dengan *present norms*, yaitu nilai *survey* rata-rata kepuasan karyawan di berbagai perusahaan di dunia berdasarkan *HR Index survey*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan di LP3I Group secara rata-rata adalah 3,68 (dari maksimal angka 5) yang lebih tinggi dari pada nilai standar atau *present norms* yang angkanya 3,38.

**Kata Kunci:** Survey Kepuasan, Karyawan, Metode *HR Index*, *Present Norms*

## 1. PENDAHULUAN

*Survey* kepuasan karyawan adalah langkah usaha perusahaan dalam mengetahui tingkat kepuasan para pegawai atas hak dan tanggung jawab yang diterima. Seperti diketahui karyawan merupakan *asset* berharga bahkan saat ini disebutkan sebagai modal (*capital*) bagi bisnis perusahaan. Agar produktifitas perusahaan dapat terus terjaga maka dan meningkat memerlukan kinerja maksimal dari karyawan perusahaan.

*Survey* ini sangat penting dalam mengembangkan kapasitas produksi operasional perusahaan. Mengapa demikian? Karena dalam suatu bagian / divisi / unit bisnis perusahaan biasanya akan terdapat karyawan dengan kinerja yang kurang memuaskan yang mengakibatkan kinerja bagian / divisi / unit bisnis tersebut juga akan terhabat. Melalui *survey* kepuasan karyawan perusahaan dapat mengidentifikasi apa penyebab dan masalah yang dihadapi sehingga dengan demikian dapat dicari solusi yang terbaik untuk dapat meningkatkan kembali kinerja.

Perhatian perusahaan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan akhir-akhir ini semakin meningkat seiring dengan dirasa semakin pentingnya faktor tersebut dalam mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam

mencapai *goals*-nya. Hal ini sesuai dengan teori dari Victor H. Vroom (*Work and Motivation*, 1964) yaitu Teori harapan. Teori harapan ini berbicara tentang motivasi dan kepuasan kerja, dimana disebutkan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tinggi akan menghasilkan tingkat produktifitas yang lebih baik, jumlah absensi yang lebih sedikit serta loyalitas yang lebih tinggi dari karyawan. Dengan *survey* kepuasan kerja karyawan diharapkan bisa dicapai:

- ✓ Terbangunnya citra (*image*) baik perusahaan di mata karyawan
- ✓ Menjadi dasar di dalam pengambilan langkah kebijakan terbaik untuk memperbaiki kinerja karyawan dan perusahaan
- ✓ Teridentifikasinya potensi secara dini atas konflik yang terjadi dilingkup karyawan
- ✓ Meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan
- ✓ Sebagai laporan kinerja secara berkala bagian SDM kepada manajemen perusahaan

## Sejarah LP3I

Diawali dari semangat (*spirit*) membangun bangsa maka didirikanlah institusi LP3I yang merupakan lembaga pendidikan yang sangat peduli terhadap masa depan anak bangsa yang akan menjadi pemimpin masa depan bangsa Indonesia. Didirikan pada tanggal 29 Maret 1989 oleh Bapak M. Syahrial (sebagai *Co founder*) dimana dalam perjalanan waktu selama lebih dari 33 tahun dengan berbagai kendala dan tantangan dapat berjalan dan berkembang dengan sangat baik dengan modal dasar etos kerja yang tinggi dan visi hidup adalah ibadah!

Saat ini LP3I telah menjangkau hampir semua provinsi di Indonesia antara lain: Sumatera, Banten, Jawa Barat, JADETABEK, Jawa Tengah - DIY, Jawa Timur, Kalimantan, dan NTT. Secara bisnis, LP3I saat ini memiliki Group PTS yang terdiri dari Politeknik LP3I Jakarta (dengan kampus pengembangan di Kramat, Cimone, Sudirman, Pondok Cabe, Pasar Minggu, Jakarta Utara, Depok, Bekasi, dan Cikarang), Akademi AAMP Bengkulu, Group Cabang College (yang terdiri dari LP3I College Banda Aceh, LP3I College Bandar Lampung, LP3I College Banten, LP3I College Karawang, LP3I College Purwakarta, LP3I College Indramayu, LP3I College Majalengka, LP3I College Sukabumi, LP3I College Tegal, LP3I College Purwokerto, LP3I College Jogjakarta, LP3I College Sidoarjo, LP3I College Surabaya, LP3I College Malang, LP3I College Kediri, LP3I College Kupang, dan LP3I College Balikpapan).

LP3I Group sudah berdiri lebih dari 33 tahun (1989 – 2022) dengan perkembangan yang cukup pesat khususnya di jumlah tenaga kerja. Saat ini jumlah tenaga kerja di LP3I sekitar 635 orang yang terdiri dari tenaga Pendidik (terdiri dari Dosen/*Lecture* untuk di Perguruan Tinggi Swasta/PTS dan Instruktur untuk Group College) dan tenaga Kependidikan (yang terdiri dari staf sampai dengan manajemen).

Saat ini Yayasan LP3I sedang melakukan transformasi di seluruh lini yang salah satunya juga di bagian SDM. LP3I Group sendiri belum pernah melakukan pengukuran terhadap kondisi kepuasan kerja karyawan serta membandingkannya dengan institusi atau data lain untuk melihat letak posisi LP3I dibandingkan dengan institusi/perusahaan lain.

Untuk hal ini maka LP3I memutuskan satu sistim dan metode untuk bisa melakukan pengukuran kondisi kepuasan karyawan serta bisa membandingkannya dengan institusi/perusahaan lain atau paling tidak bisa dibandingkan dengan standar yang ada saat ini. Hasil dari *survey* kepuasan karyawan ini diharapkan bisa dijadikan acuan bagi Manajemn untuk mengambil keputusan terkait kondisi dan program SDM ke depannya, juga menjadi pedoman bagi tim SDM dalam membuat program kerja dalam rangka transformasi Perusahaan pada umumnya dan SDM pada khususnya.

## 2. Tinjauan Pustaka

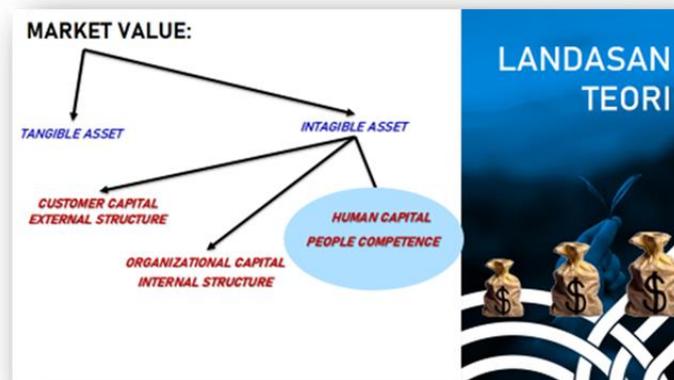
Dalam tulisan Fredrick E. Schuster (buku *Human Resources Management; Concepts, Cases and Reading* - 1985) disebutkan *Organizational analysis and control* (OAC) adalah suatu *sub-sytem* untuk mengukur *performace*, mengevaluasi dan melakukan inisiatif aksi koreksi terhadap sistem HR (*Human Resources*) sesuai dengan tujuan perusahaan (organisasi). Untuk bisa mengukur, menganalisa dan mengontrol *performance* tersebut dibutuhkan informasi tentang *performance* dari kualitas organisasi, kondisi dari organisasi HR, termasuk didalamnya *skill, ability, attitude*, motivasi dan *level* kepuasan kerja.

Dalam penentuan *market capitalization* (*market value*), ternyata harga saham/nilai dari sebuah perusahaan tidak hanya tergantung pada *book value* (baca *tangible asset*), tapi juga pada *intangibile asset*-nya.

Berikut ini diberikan data *book value to market capitalization ratio*, dari 4 perusahaan besar dunia pada tahun 2000.



Bagaimana *sceme* dari *market value* itu sendiri, menurut *Skandia's market value scheme* adalah seperti berikut ini:



Dari hal diatas terlihat bahwa *human capital/people competence* ternyata turut berperan serta dalam menentukan *market value* dari perusahaan. Sekarang tinggal bagaimana kita memanaje hal ini. Untuk memanaje-nya kita harus bisa mengukurnya (*measure*), jika kita tidak bisa mengukurnya maka kita tidak akan bisa juga memanajenya.

Banyak perusahaan dalam mengukur efektifitas dari HRM (*Human Resources Management*) hanya mencari data-data *RoI*, *Productivity*, *Absenteeism*, *Turnover*, dan *Grievance Rate* seperti yang umum kita lihat. Padahal ada juga hal lain yang cukup signifikan yang bisa diukur terhadap HRM selain data-data diatas. Tahun 60-an telah ada dilakukan *HR Accounting* (Rensis Likert), dimana disini HRM coba untuk dimasukkan dalam perhitungan *financial* yang diberi nama *HR Valuation* di dalam *income statement* dan *balance sheet*. Kesulitannya adalah saat mencoba membuat HR dalam data-data *financial*. Selain itu juga dirasakan bahwa tidak semua aktifitas HR bisa dikur dalam data *financial* sehingga coba dicari aspek lain yang bisa diukur dan bisa memberikan bahan untuk bisa dipakai sebagai *tools* dalam pengambilan keputusan.

HRI sendiri diperkenalkan pertama kali oleh Dr. Fred E. Schuster, seorang *Profesor Management* dari Florida Atlantic University. Dia memberikan mata kuliah dalam bidang HRM, *Business Policy*, *Organizational*

*Development, Personnel Administration dan Organizational Behavior.* Sebelum bergabung dengan Florida Atlantic University, dia pernah menjabat posisi *Industrial relations* di Ford Motor Company, Lockheed Aircraft and Cresap, dan McCormick & Paget (perusahaan *management consulting* di New York). Dia meraih B.A. di jurusan *Psychology* dari Harvard College, M.S.–nya di jurusan *Industrial Psychology* dari The University of Georgia dan D.B.A–nya di jurusan *Personnel and Labor Relations* dari the Harvard Graduate School of Business Administration.

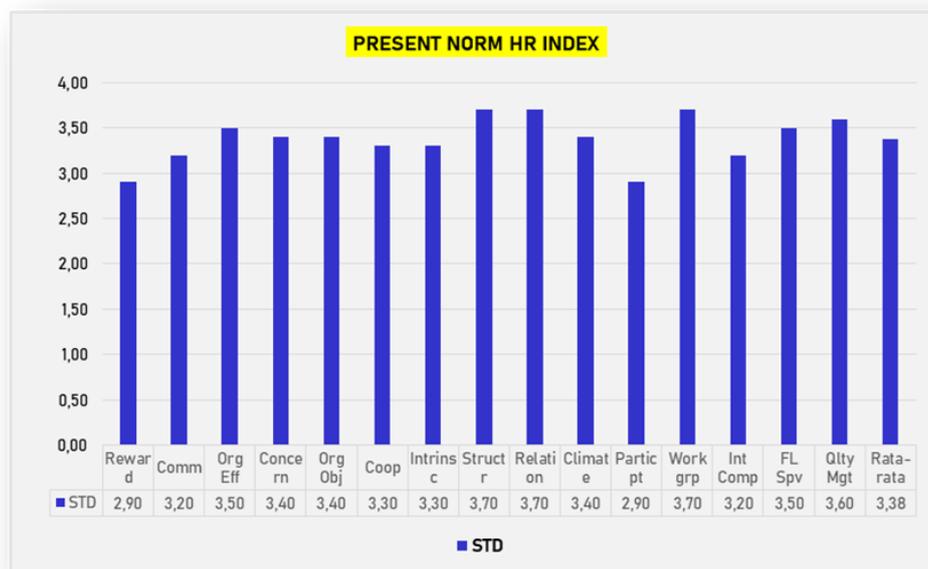
Adapun tujuan dari HRI adalah:

1. Mengukur *attitudes, level of satisfaction and commitment* terhadap *goals* dari perusahaan/organisasi.
2. Menentukan titik poin untuk masalah tertentu dan isu-isu yang membutuhkan perhatian terkonsentrasi (*pinpointing specific trouble spots and issues of concern requiring concentrated attention*).
3. Menyediakan dasar yang berhubungan dengan pekerjaan dan bermakna untuk mengoperasikan komunikasi dua arah yang nyata dan memulai proses pengembangan organisasi (*providing a work related and meaningful basis for operating real two way communication and initiating a process of organizational development*).

*Pioneer* pertama yang membuat standar ini adalah Mayflower Group, dengan melibatkan lebih dari 30 perusahaan lainnya antara lain: Xerox, GE, IBM, Texas Instrument, American Can, dan Prudential Insurance. Mereka melakukan *survey* HRI dan kemudian melakukan *bench marking*, sehingga mereka bisa menentukan posisinya masing-masing.

Apakah HRI *applicable* di laksanakan disemua industri/perusahaan? Kemudian muncul pertanyaan dimanakah HRI ini *applicable*? Disebutkan bahwa HRI ini sendiri telah dilakukan diberbagai tipe dan ukuran perusahaan/organisasi, jadi artinya *applicable* di semua industri tanpa membedakan tipe dan ukurannya. Jika dalam *survey* yang lain *salary survey* misalnya, kita tidak bisa menyamaratakan semua industri karena beda industri terkadang beda sistim *salary*-nya, tapi di HRI tidak ada pembedaan hal ini.

Bagaimana *present norms* dari ke 15 (lima belas) faktor dari HRI? Dari hasil penelitian yang dilakukan dari berbagai perusahaan baik tipe maupun ukurannya maka didapatkan grafik seperti dibawah ini:



Peningkatan efektifitas berdasarkan umpan balik dari survai HRI. Kita bisa saja secara *reguler* melakukan *survey* HRI. Namun yang paling penting adalah ‘*what next*’ terhadap *report survey* data yang telah dilakukan tersebut. Seharusnya data dari hasil *survey* HRI tersebut bisa digunakan menjadi *lead* untuk *improve personal attitudes* menjadi *positive attitudes toward the feedback process itself* dan juga untuk *improvements* didalam *organizational functioning*. Sehingga jika *survey* yang dilakukan diperusahaan hasilnya secara rata-rata lebih tinggi dari hal diatas tentu merupakan hal yang lebih baik.

Ada beberapa hal yang bisa menjadi hambatan dalam pelaksanaan *survey* HRI antara lain:

1. Kurangnya keikutsertaan dari employee untuk terlibat dalam survey ini sebagai responden

Cara mengatasi:

Sebelum *survey* dilaksanakan maka sosialisasi haruslah terlebih dahulu dilakukan dimana dalam sosialisasi tersebut di jelaskan maksud dan tujuan dari survai dan apa hasil akhir yang diharapkan Dari *survey* tersebut. Kemudian di *quesioner survey* dilampirkan pula kata pengantar dari pihak manajemen perusahaan (misalnya *President Direktur*) sehingga lebih bisa meningkatkan keikutsertaan karyawan, bahkan jika perlu yang melakukan sosialisasi adalah dari manajemen perusahaan (pimpinan puncak).

2. Kesulitan untuk mengkomunikasikan pertanyaan dari questioner agar didapatkan pengertian yang seragam antara pertanyaan yang dimaksud dengan yang diinterpretasikan oleh responden.

Cara mengatasi:

Sebelum *questioner survey* dibuat bisa dilakukan tes dahulu terhadap pertanyaan yang ada dengan mengambil beberapa orang *sample* dan disuruh membaca pertanyaan dan menjelaskan arti pertanyaan tersebut, selain itu untuk menilai 1 faktor pertanyaan yang diberikan tidak harus satu, bisa saja 4, 5 atau lebih, tapi sebaiknya dari tahun ketahun pertanyaan *questioner* tersebut tetap sama. Untuk 15 faktor yang diukur pertanyaan yang ditanyakan biasanya adalah sekitar 64 – 66 pertanyaan.

3. Kurangnya validitas dari jawaban responden

Cara mengatasi:

Sebaiknya untuk menjalankan *survey* ini dilakukan oleh konsultan yang *independent*, bukan dari dalam perusahaan, sehingga bias terhadap jawaban karena faktor personal bisa dihilangkan.

4. Responden yang menjawab dengan asal-asalan tanpa membaca terlebih dahulu questioner dengan baik dan teliti

Cara mengatasi:

Pertanyaan dilakukan secara acak, misalnya pertanyaan no 1 mencari jawaban yang positif, dan pertanyaan no 9 dengan pertanyaan yang jawabannya lebih kurang sama dibuat dengan jawaban negatif. Disini akan terlihat konsistensi dari sang responden.

### 3. METODE PENELITIAN

Dalam survey yang dilakukan ada 64 (enam puluh empat) pernyataan tentang sistem dan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang diminta tanggapan dan pendapat dari para karyawan sebagai responden dengan diminta untuk memilih menurut mereka sudah sampai dimana praktek pelaksanaan ini terjadi di institusi LP3I Group. Karyawan diminta untuk memberikan tanggapan terhadap pernyataan tersebut. Nama dan identitas karyawan dirahasiakan dengan tujuan agar bisa memberikan hasil yang maksimal karena diisi dengan benar, teliti dan jujur. Ada 15 (lima belas) faktor yang akan diukur dalam organisasi untuk menentukan HR Index ini, yaitu:

1. *Reward system* → Faktor ini untuk mengukur program kompensasi perusahaan secara keseluruhan termasuk gaji, tunjangan dan bonus.
2. *Communication* → Berhubungan dengan arus dan distribusi informasi baik dari atasan ke bawahan dan sebaliknya, juga antar organisasi.
3. *Organization effectiveness* → Faktor ini menyangkut tingkat kepercayaan karyawan pada kemampuan dan kesuksesan organisasi yakni bagaimana organisasi mencapai sasaran.
4. *Concern for people* → Faktor ini menyangkut tingkat persepsi karyawan pada kepedulian/perhatian perusahaan dan atasan terhadap karyawannya.
5. *Organizational objective* → yang mengukur tingkat pemahaman (persepsi) karyawan pada sasaran perusahaan. Faktor ini melihat apakah sasaran, visi dan misi perusahaan dipahami, dibanggakan dan menjadikannya sebagai identitas diri

6. *Cooperation* → Faktor yang mengukur kemampuan karyawan untuk bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama.
7. *Intrinsic satisfaction* → Faktor yang mengukur penghargaan yang dirasakan oleh karyawan pada pekerjaannya meliputi tingkat prestasi kerja, kebanggaan, pengakuan di unit kerja, peran dalam pengambilan keputusan.
8. *Structure* → Faktor ini menyangkut peraturan, kebijakan dan prosedur kerja, dan struktur organisasi, tingkat kewenangan dan tanggung jawab, serta jalur karir yang ada.
9. *Relationship* → Faktor untuk mengukur kualitas hubungan antar karyawan perusahaan. Faktor ini juga terkait dengan bagaimana tiap karyawan bersikap dan membina hubungan dengan mitra kerjanya.
10. *Climate* → Faktor ini meliputi pengumpulan opini karyawan terhadap apakah lingkungannya telah memberikan kenyamanan dan dukungan yang memadai untuk bekerja dengan baik.
11. *Participation* → Faktor ini menyangkut tingkat kesempatan dan keterlibatan setiap karyawan untuk mengkontribusikan gagasan/ide, dan peran dalam pengambilan keputusan. Termasuk didalamnya keterlibatan memberikan gagasan, mendapatkan informasi yang cukup dan terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan
12. *Work group* → faktor ini mengukur kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan mitra kerja langsungnya (team atau kelompok)
13. *Intergroup competency* → Faktor ini mengukur kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan kelompok kerja yang terpisah, baik secara fungsional maupun struktural.
14. *First level supervision* → Faktor ini untuk mengukur komitmen perusahaan terhadap pengembangan kualitas karyawan dan sekaligus kemampuan atasan untuk memberikan pelatihan dan pengarahan (supervisi), termasuk didalamnya kesempatan karyawan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan
15. *Quality of management* → Faktor ini untuk mengukur seberapa besar keyakinan karyawan terhadap kualitas dan kemampuan para pimpinan perusahaan saat ini yang terlibat didalam manajemen (dewan direksi).

Sementara itu untuk item *level* ukurannya dibagi dalam 5 (lima) kategori yaitu:

1. *Almost never* → *Demoralized* artinya *level* ini menunjukkan hal yang tidak efektif (karyawan tidak memiliki semangat dan motivasi untuk bekerja).
2. *Not often* → *Under-utilized* artinya semangat dan motivasi karyawan masih kurang efektif bagi perusahaan.
3. *Some times (i.e about half the time)* → *Marginal* artinya bahwa semangat, motivasi serta sikap/prilaku karyawan berada pada tahap rata-rata atau cukup efektif.
4. *Often* → *effective* artinya semangat, motivasi dan sikap/prilaku karyawan telah berada pada *level* yang baik, dimana mereka dinilai telah efektif dalam menempatkan diri mereka untuk perusahaan.
5. *Almost always* → *Fully committed and utilized* dengan *level* ini berarti karyawan telah berada pada *level* yang sangat efektif. Mereka memiliki semangat, motivasi, sikap/prilaku serta komitmen yang sangat tinggi terhadap perusahaan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

✓ *Survey* Kuantitatif

Sebelum dilakukan *survey* terlebih dulu dilakukan sosialisasi kepada seluruh *Person in Chart* (PiC) HR di setiap PTS, Kampus dan Cabang melalui rapat *townhall meeting* yang dilaksanakan secara *online* dan juga kepada seluruh karyawan lewat acara *HR Day* yang dilaksanakan juga secara *online*. *Survey* juga dilampiri dengan surat pengantar dari manajemen dalam hal ini Direktur SDM dan Legal LP3I Group. Kuesioner *Survey HR Index* ini dibagikan kepada seluruh karyawan dengan menggunakan *google form (g-form)* dan juga *hard copy* khusus bagi karyawan yang tidak memiliki akses ke *g-form*. *Output* dari penyebaran kuesioner ini adalah pengukuran poin indeks 15 aspek SDM, dan mendapatkan aspek-aspek yang potensial menjadi KEKUATAN dan KELEMAHAN Perusahaan.

✓ Wawancara Kualitatif

Dari hasil *survey*, dilakukan wawancara mendalam yang lebih fokus untuk mendapatkan 1-3 aspek kelemahan UTAMA perusahaan. Untuk itu dilakukan wawancara dengan 2-3 karyawan sebagai "*informan*", yang mewakili karakteristik populasi.

✓ Observasi

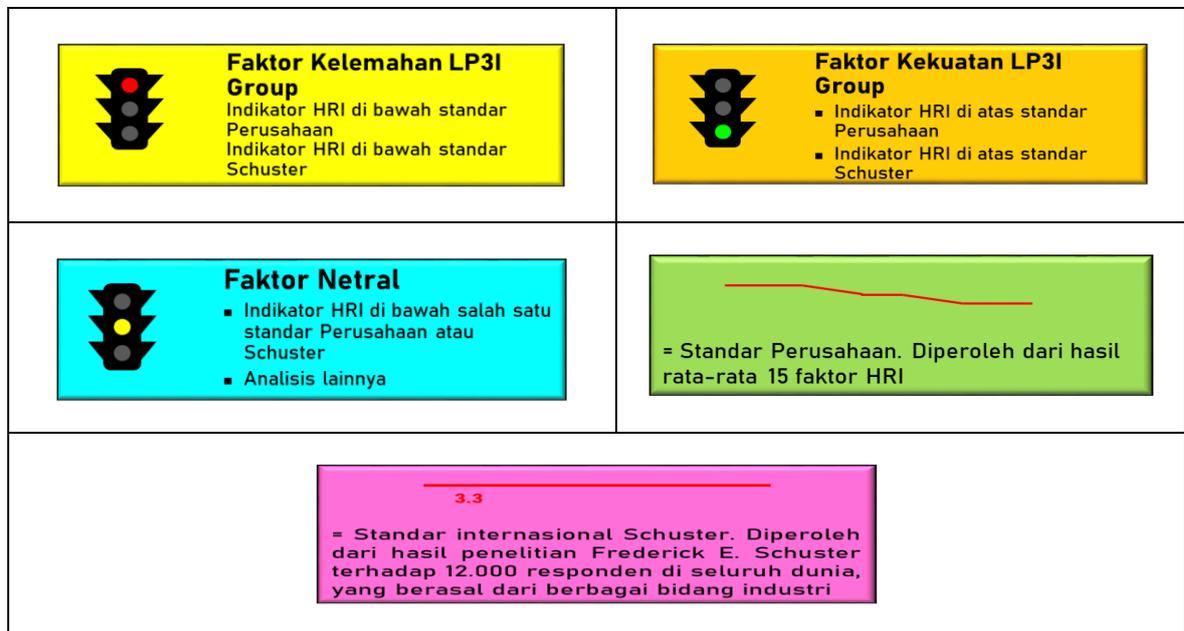
Melakukan audit terhadap operasional kepersonaliaan, Hubungan Industrial, dan praktek sistem HR perusahaan. Seluruh informasi didiskusikan dan dikonfirmasi kembali dengan tim HR, agar didapat keseimbangan informasi.

✓ *Brainstorming* dan Diskusi

Penyusunan program HR perusahaan ke depannya untukantisipasi terhadap kelemahan perusahaan hasil dari *survey*.

Metodologi analisa:

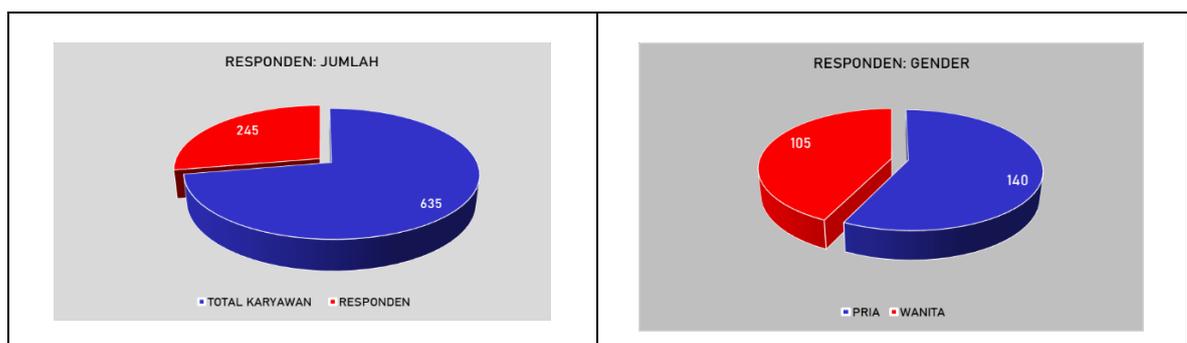
Analisa dilakukan terhadap 3 (tiga) faktor kelemahan, kekuatan, dan netral dari hasil *survey* dengan membandingkannya ke present norm dari Schuster seperti dibawah ini:

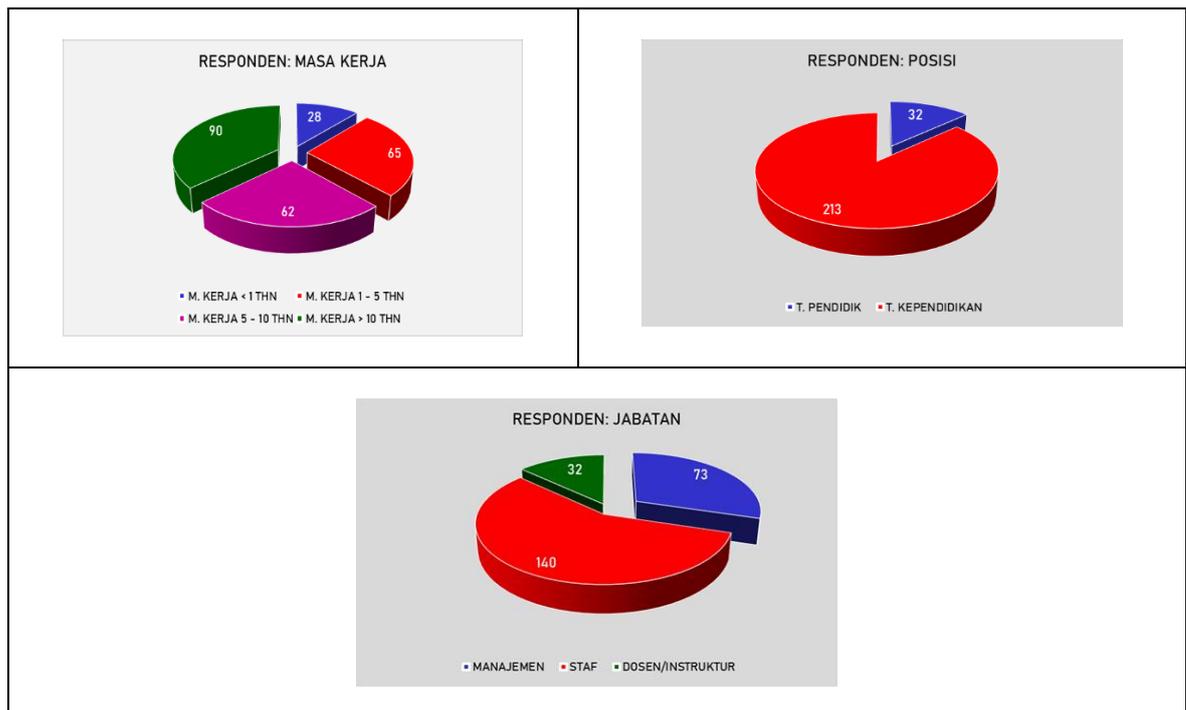


**4. HASIL DAN ANALISIS**

**3.1. Data Responden**

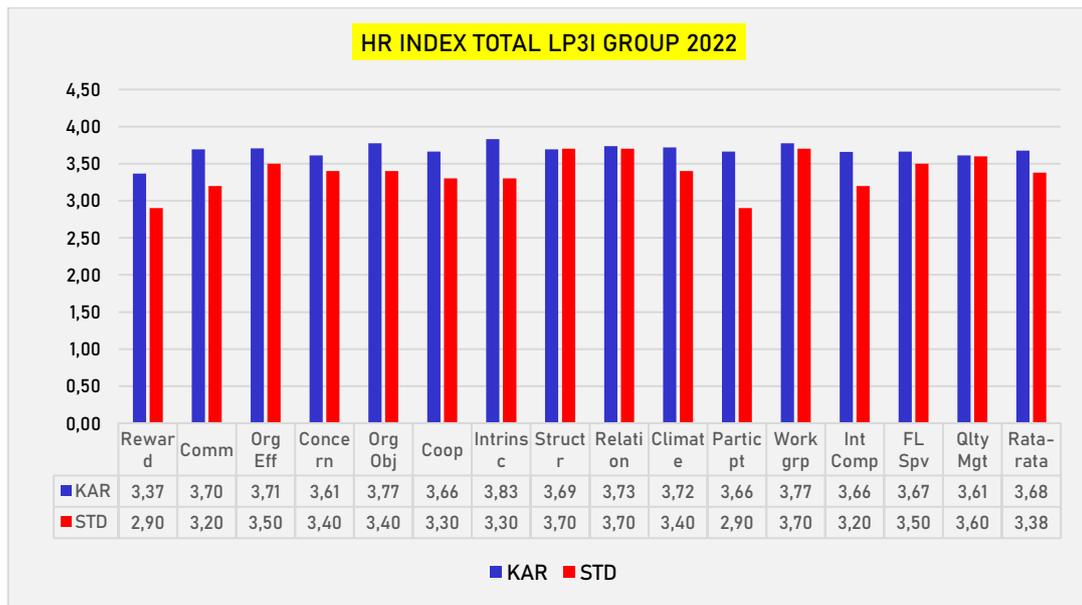
Berikut hasil data responden *survey*:





### 3.2. Hasil Survey HRI

#### A. Hasil HRI secara Total Group ditampilkan sebagai berikut:



- ✓ Semua nilai HRI LP3I Group lebih besar dari *present norm* (rata-rata: 3,68 vs. 3,38) kecuali **Structure** (3,69 vs. 3,70)
- ✓ Gap terbesar ada pada **Intrinsic** sebesar 0,53
- ✓ Gap terkecil ada pada **Structure** Sebesar -0,01

	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Coop	Intrinsic	Structure	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qlty Mgt	Rata-rata
KAR	3,37	3,70	3,71	3,61	3,77	3,66	3,83	3,69	3,73	3,72	3,66	3,77	3,66	3,67	3,61	3,68
STD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38

**4 Faktor Kelemahan LP3I Group**

- ✓ Reward → 3,37
- ✓ Concern → 3,61
- ✓ Quality Management → 3,61
- ✓ Structure → 3,69

**3 Faktor Kekuatan LP3I Group**

- ✓ Intrinsic → 3,83
- ✓ Work Group → 3,77
- ✓ Org. Objective → 3,77

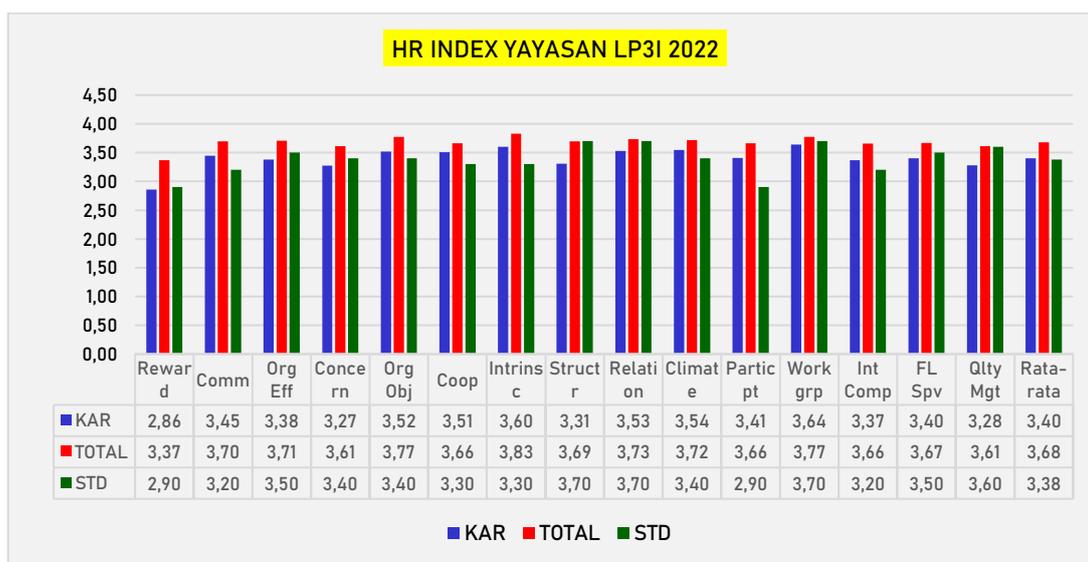
**2 Faktor Netral**

- ✓ Structure → 3,69
- ✓ Reward → 3,73

- ✓ Ada 3 (tiga) kelemahan di LP3I meski karena memiliki nilai di bawah rata-rata perusahaan secara nilai masih lebih tinggi dari *present norms*, yaitu **Reward System** (3,37), **Concern** (3,61), dan **Quality Management** (3,61)
- ✓ Ada 1 (satu) kelemahan di LP3I karena nilai di bawah *present norms* yaitu **Structure** (3,69 vs. 3,70)
- ✓ Jika menggabungkan antara rata-rata perusahaan dengan *present norms*, kelemahan utama LP3I secara Group adalah **Structure**
- ✓ Ada 3 (tiga) kekuatan di LP3I karena selain memiliki nilai tertinggi juga berada di atas rata-rata perusahaan dan juga di atas *present norms*. ke 3 nya adalah **Intrinsic** (3,83), **Work Group** (3,77), dan **Organizational Objective** (3,77)
- ✓ Ada 2 (dua) faktor netral yaitu **Structure** (3,69) dengan nilai di bawah *present norms* (3,70) dan **Reward System** (3,73) nilai di bawah rata-rata perusahaan (3,38)

**B. Hasil HRI untuk Karyawan di Yayasan ditunjukkan sebagai berikut:**

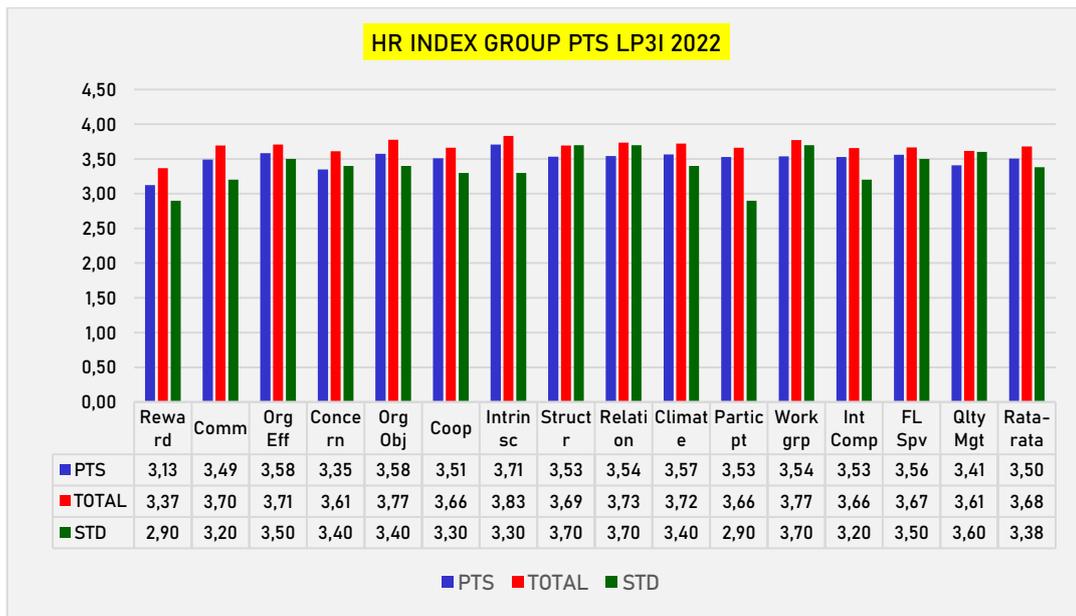
	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Coop	Intrinsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qty Mgt	Rata-rata
KAR	2,86	3,45	3,38	3,27	3,52	3,51	3,60	3,31	3,53	3,54	3,41	3,64	3,37	3,40	3,28	3,40
TOTAL	3,37	3,70	3,71	3,61	3,77	3,66	3,83	3,69	3,73	3,72	3,66	3,77	3,66	3,67	3,61	3,68
STD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38



- ✓ HRI rata-rata di Karyawan Yayasan adalah 3,40 yang nilainya masih ada di atas nilai *present norms*, 3,38
- ✓ HRI yang memiliki nilai di bawah *present norms* adalah: **Reward System** (2,86 vs 2,90), **Organizational Effectiveness** (3,38 vs 3,50), **Concern for People** (3,27 vs 3,40), **Structure** (3,31 vs 3,70), **Work Group** (3,64 vs 3,70), **First Level Supervisor** (3,40 vs 3,50), dan **Quality Management** (3,28 vs. 3,60)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah adalah: **Reward System** (2,86), **Concern for People** (3,27), dan **Quality Management** (3,28)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi adalah: **Work Group** (3,64), **Intrinsic** (3,60), dan **Climate** (3,54)

**C. Hasil HRI secara Karyawan di PTS Group ditunjukkan sebagai berikut:**

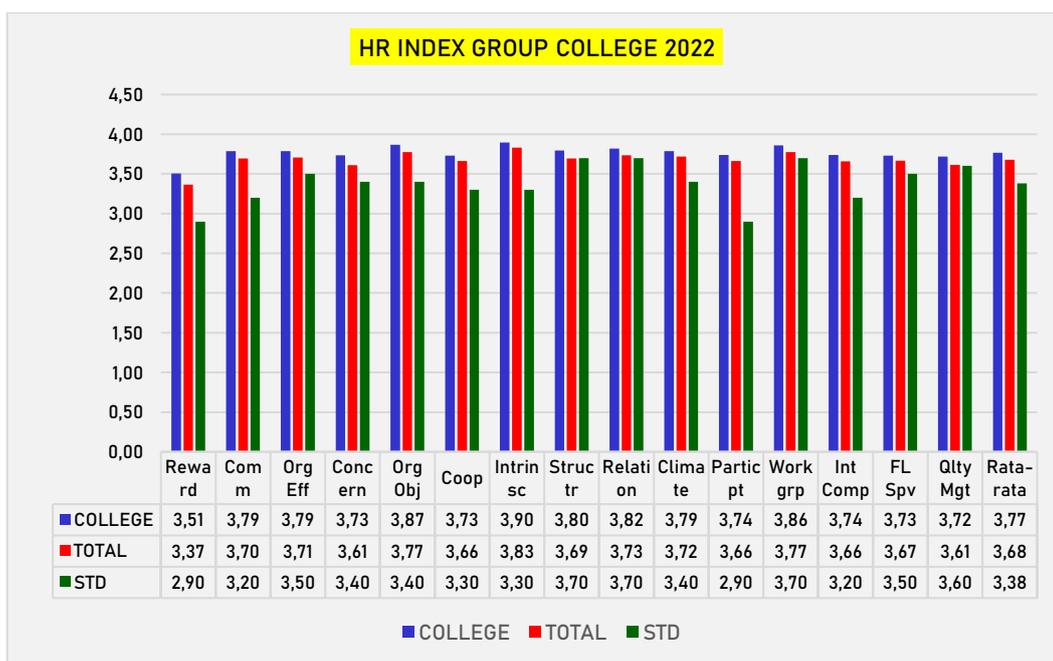
	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Coop	Intrinsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qty Mgt	Rata-rata
PTS	3,13	3,49	3,58	3,35	3,58	3,51	3,71	3,53	3,54	3,57	3,53	3,54	3,53	3,56	3,41	3,50
TOTAL	3,37	3,70	3,71	3,61	3,77	3,66	3,83	3,69	3,73	3,72	3,66	3,77	3,66	3,67	3,61	3,68
STD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38



- ✓ HRI rata-rata di Karyawan di PTS Group adalah 3,50 yang nilainya di atas nilai *present norms*, 3,38
- ✓ HRI yang memiliki nilai di bawah *present norms* adalah: **Quality Management** (3,41 vs. 3,60)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah adalah: **Reward System** (3,13), **Concern for People** (3,35), dan **Quality Management** (3,41)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi adalah: **Intrinsic** (3,71), **Organizational Effectiveness** (3,58), dan **Organizational Objective** (3,58)

**D. Hasil HRI Secara Karyawan di Group Cabang College sebagai berikut:**

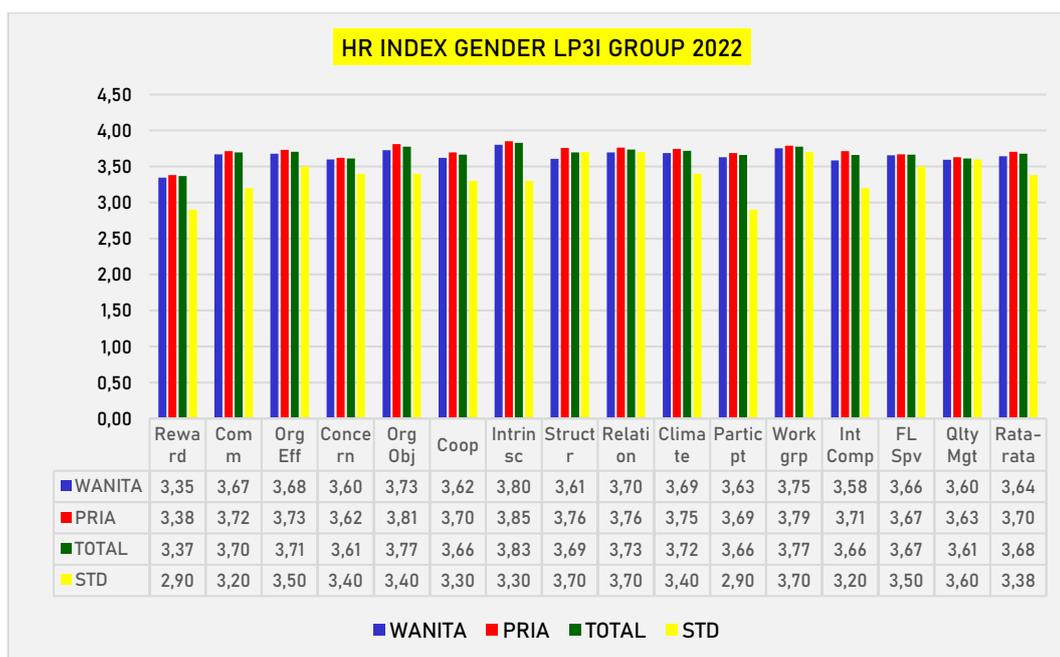
	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Coop	Intrinsic	Structure	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qlty Mgt	Rata-rata
COLLEGE	3,51	3,79	3,79	3,73	3,87	3,73	3,90	3,80	3,82	3,79	3,74	3,86	3,74	3,73	3,72	3,77
TOTAL	3,37	3,70	3,71	3,61	3,77	3,66	3,83	3,69	3,73	3,72	3,66	3,77	3,66	3,67	3,61	3,68
STD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38



- ✓ Nilai rata-rata HRI Karyawan di Group Cabang College adalah 3,77 yang nilainya di atas nilai *present norms*, 3,38
- ✓ Tidak ada nilai HRI di bawah *present norms* yang artinya semua nilai HRI pada Karyawan Group College ada di atas *present norms*
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah adalah: **Reward System** (3,51), **Quality Management** (3,72), **Concern for People** (3,73), **Cooperation** (3,73), dan **First Level Supervisor** (3,73)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi adalah: **Intrinsic** (3,90), **Organizational Objective** (3,58), dan **Structure** (3,80)

**E. Hasil HRI Karyawan Secara Gender (Pria vs Wanita)**

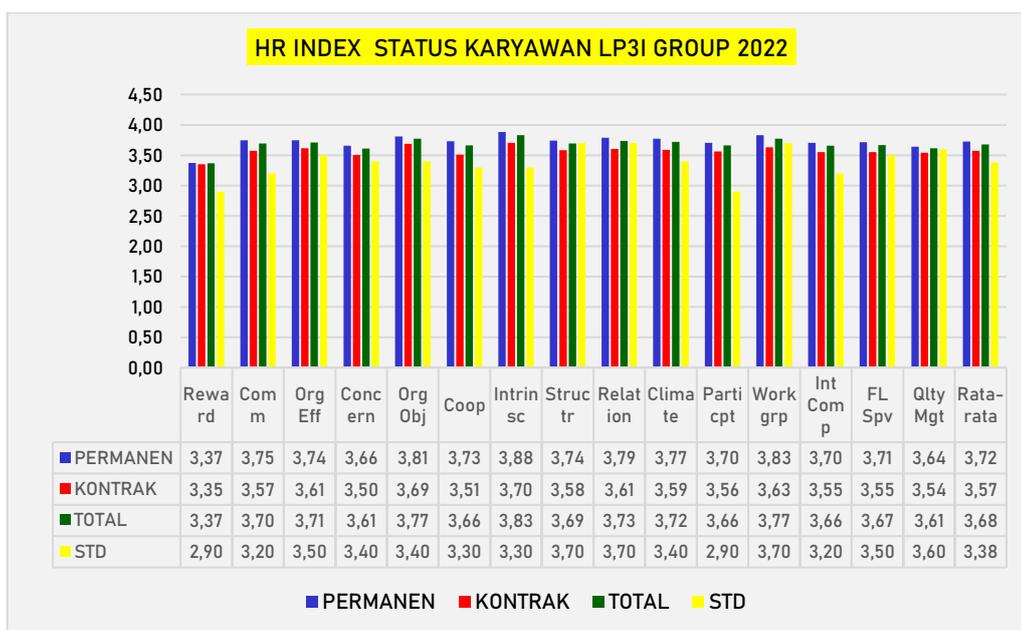
	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Coop	Intrinsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qlty Mgt	Rata-rata
WANITA	3,35	3,67	3,68	3,60	3,73	3,62	3,80	3,61	3,70	3,69	3,63	3,75	3,58	3,66	3,60	3,64
PRIA	3,38	3,72	3,73	3,62	3,81	3,70	3,85	3,76	3,76	3,75	3,69	3,79	3,71	3,67	3,63	3,70
TOTAL	3,37	3,70	3,71	3,61	3,77	3,66	3,83	3,69	3,73	3,72	3,66	3,77	3,66	3,67	3,61	3,68
STD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38



- ✓ Nilai rata-rata HRI Karyawan baik Pria maupun Wanita adalah 3,70 dan 3,64 yang adalah di atas nilai *present norms*, 3,38
- ✓ Nilai HRI pada Karyawan Pria semua di atas *present norms*
- ✓ Nilai HRI di bawah *present norms* pada Karyawan Wanita adalah: **Structure** (3,61 vs 3,70)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan Pria adalah: **Reward System** (3,38), **Concern for People** (3,62), dan **Quality Management** (3,63)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan Wanita adalah: **Reward System** (3,35), **Intern Group Competence** (3,58), **Concern for People** (3,60), dan **Quality Management** (3,60)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan Pria adalah: **Intrinsic** (3,85), **Organizational Objective** (3,81), dan **Work Group** (3,79)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan Wanita adalah: **Intrinsic** (3,80), **Work Group** (3,75), dan **Organizational Objective** (3,73)

**F. Hasil HRI Karyawan secara Status (Permanen vs Kontrak)**

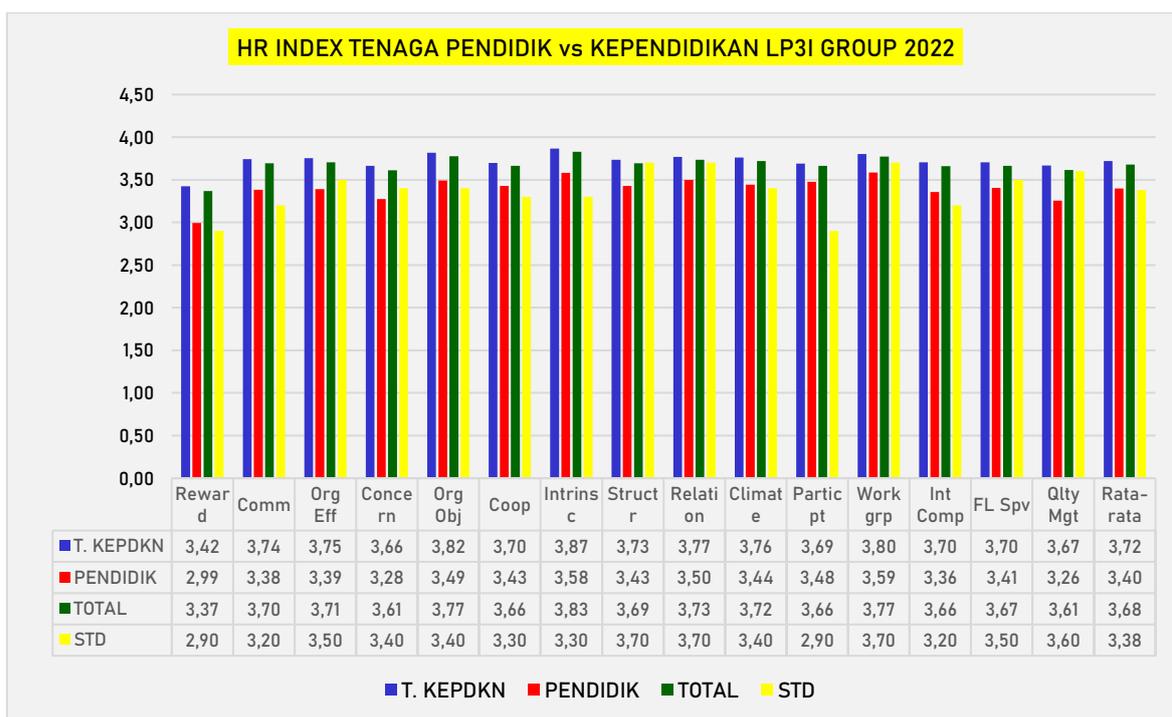
	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Coop	Intrinsic	Structur	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qty Mgt	Rata-rata
PERMANEN	3,37	3,75	3,74	3,66	3,81	3,73	3,88	3,74	3,79	3,77	3,70	3,83	3,70	3,71	3,64	3,72
KONTRAK	3,35	3,57	3,61	3,50	3,69	3,51	3,70	3,58	3,61	3,59	3,56	3,63	3,55	3,55	3,54	3,57
TOTAL	3,37	3,70	3,71	3,61	3,77	3,66	3,83	3,69	3,73	3,72	3,66	3,77	3,66	3,67	3,61	3,68
STD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38



- ✓ Nilai rata-rata HRI Karyawan baik Permanen maupun Kontrak adalah 3,72 dan 3,57 yang adalah di atas nilai *present norms*, 3,38
- ✓ Nilai HRI pada Karyawan Permanen semua di atas *present norms*
- ✓ Nilai HRI di bawah *present norms* pada Karyawan Kontrak adalah: **Structure** (3,58 vs 3,70), **Relationship** (3,61 vs 3,70), dan **Work Group** (3,63 vs 3,70)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan Permanen adalah: **Reward System** (3,37), **Quality Management** (3,64), dan **Concern for People** (3,66)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan Kontrak adalah: **Reward System** (3,35), **Concern for People** (3,50), dan **Cooperation** (3,51)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan Permanen adalah: **Intrinsic** (3,88), **Work Group** (3,83), dan **Organizational Objective** (3,81)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan Kontrak adalah: **Intrinsic** (3,70), **Organizational Objective** (3,69), dan **Organisational Objective** (3,61)

**G. HRI Karyawan secara Posisi (Tenaga Kependidikan vs Tenaga Pendidik)**

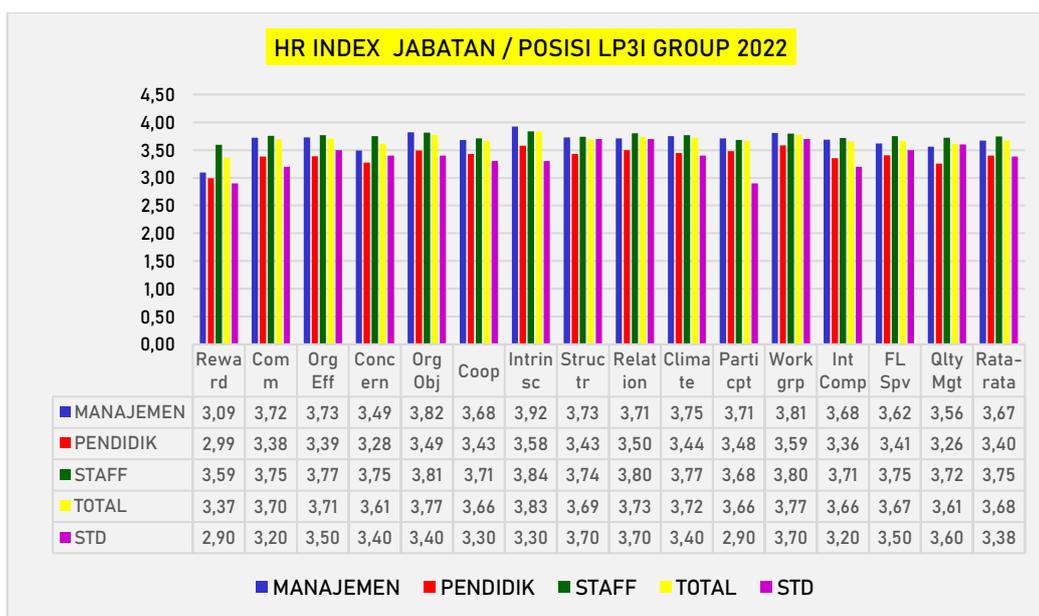
	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Coop	Intrinsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qlty Mgt	Rata-rata
T. KEPDKN	3,42	3,74	3,75	3,66	3,82	3,70	3,87	3,73	3,77	3,76	3,69	3,80	3,70	3,70	3,67	3,72
PENDIDIK	2,99	3,38	3,39	3,28	3,49	3,43	3,58	3,43	3,50	3,44	3,48	3,59	3,36	3,41	3,26	3,40
TOTAL	3,37	3,70	3,71	3,61	3,77	3,66	3,83	3,69	3,73	3,72	3,66	3,77	3,66	3,67	3,61	3,68
STD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38



- ✓ Nilai rata-rata HRI Karyawan baik Tenaga Kependidikan maupun Tenaga Pendidik adalah 3,72 dan 3,40 yang adalah di atas nilai *present norms*, 3,38
- ✓ Nilai HRI pada Karyawan Tenaga Kependidikan semua di atas *present norms*
- ✓ Nilai HRI di bawah *present norms* pada Karyawan Tenaga Pendidik adalah: **Quality Management** (3,26 vs 3,60), **Concern for People** (3,28 vs 3,40), **First Level Supervisor** (3,41 vs 3,40), **Organizational Effectiveness** (3,39 vs 3,50), **Structure** (3,43 vs 3,70), **Relationship** (3,50 vs 3,70), dan **Work Group** (3,59 vs 3,70)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan Tenaga Kependidikan adalah: **Reward System** (3,42), **Concern for People** (3,66), dan **Quality Management** (3,67)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan Tenaga Pendidik adalah: **Reward System** (2,99), **Quality Management** (3,26), dan **Concern for People** (3,28)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan Tenaga Kependidikan adalah: **Intrinsic** (3,87), **Organizational Objective** (3,82), dan **Work Group** (3,80)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan Tenaga Pendidik adalah: **Work Group** (3,59), **Intrinsic** (3,58), dan **Organizational Objective** (3,49)

**H. Hasil HRI Karyawan secara Jabatan (Manajemen vs Dosen/Instruktur vs Staf):**

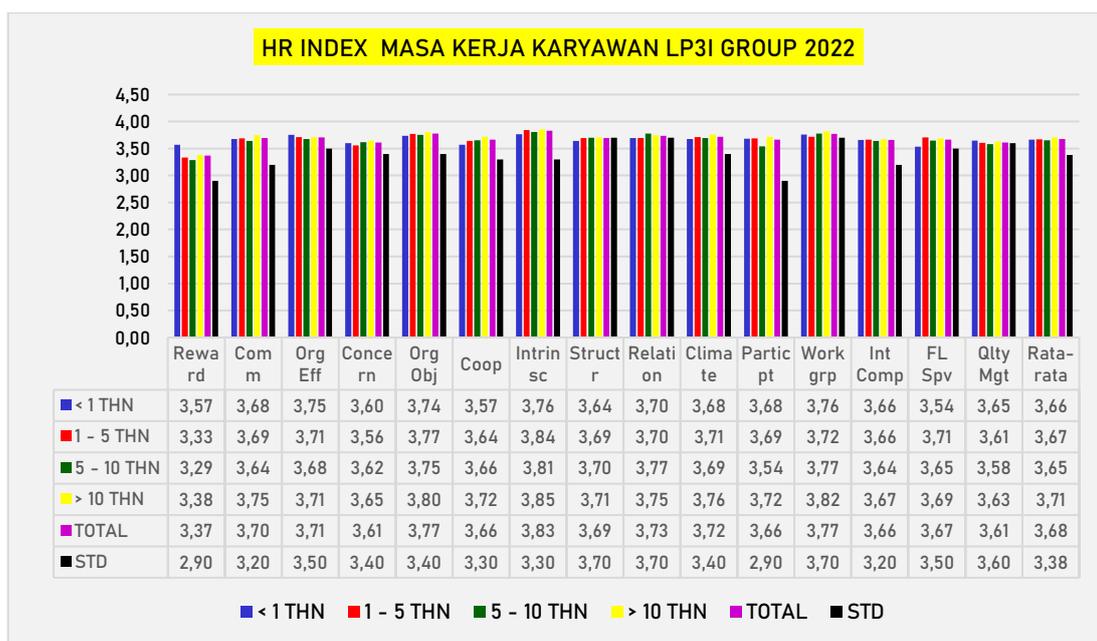
	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Coop	Intrinsic	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qlty Mgt	Rata-rata
MANAJEMEN	3,09	3,72	3,73	3,49	3,82	3,68	3,92	3,73	3,71	3,75	3,71	3,81	3,68	3,62	3,56	3,67
PENDIDIK	2,99	3,38	3,39	3,28	3,49	3,43	3,58	3,43	3,50	3,44	3,48	3,59	3,36	3,41	3,26	3,40
STAFF	3,59	3,75	3,77	3,75	3,81	3,71	3,84	3,74	3,80	3,77	3,68	3,80	3,71	3,75	3,72	3,75
TOTAL	3,37	3,70	3,71	3,61	3,77	3,66	3,83	3,69	3,73	3,72	3,66	3,77	3,66	3,67	3,61	3,68
STD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38



- ✓ Nilai rata-rata HRI Karyawan Posisi Manajemen, Tenaga Pendidik dan Staf adalah 3,67, 3,40, dan 3,75 yang adalah di atas nilai *present norms*, 3,38
- ✓ Nilai HRI pada Karyawan Posisi Manajemen semua di atas *present norms*
- ✓ Nilai HRI di bawah *present norms* pada Karyawan Posisi Dosen/Instruktur adalah: **Quality Management** (3,26 vs 3,60), **Concern for People** (3,28 vs 3,40), **First Level Supervisor** (3,41 vs 3,40), **Organizational Effectiveness** (3,39 vs 3,50), **Structure** (3,43 vs 3,70), **Relationship** (3,50 vs 3,70), dan **Work Group** (3,59 vs 3,70)
- ✓ Nilai HRI pada Karyawan Posisi Staf semua di atas *present norms*
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan Posisi Manajemen adalah: **Reward System** (3,09), **Concern for People** (3,49), dan **Quality Management** (3,56)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan Posisi Dosen/Instruktur adalah: **Reward System** (2,99), **Quality Management** (3,26), dan **Concern for People** (3,28)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan Posisi Staf adalah: **Reward System** (3,59), **Participating** (3,68), dan **Cooperation** (3,71), dan **Intergroup Competence** (3,71)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan Posisi Manajemen adalah: **Intrinsic** (3,92), **Organizational Objective** (3,82), dan **Intergroup Competence** (3,81)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan Posisi Dosen/Instruktur adalah: **Work Group** (3,59), **Intrinsic** (3,58), dan **Organizational Objective** (3,49)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan Posisi Staf adalah: **Intrinsic** (3,84), dan **Organizational Objective** (3,80), **Work Group** (3,80), dan **Relationship** (3,80)

I. Hasil HRI Karyawan secara Masa Kerja (< 1 Tahun vs 1 – 5 Tahun vs 5 – 10 Tahun vs > 10 Tahun)

	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Coop	Intrinsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qty Mgt	Rata-rata
< 1 THN	3,57	3,68	3,75	3,60	3,74	3,57	3,76	3,64	3,70	3,68	3,68	3,76	3,66	3,54	3,65	3,66
1 - 5 THN	3,33	3,69	3,71	3,56	3,77	3,64	3,84	3,69	3,70	3,71	3,69	3,72	3,66	3,71	3,61	3,67
5 - 10 THN	3,29	3,64	3,68	3,62	3,75	3,66	3,81	3,70	3,77	3,69	3,54	3,77	3,64	3,65	3,58	3,65
> 10 THN	3,38	3,75	3,71	3,65	3,80	3,72	3,85	3,71	3,75	3,76	3,72	3,82	3,67	3,69	3,63	3,71
TOTAL	3,37	3,70	3,71	3,61	3,77	3,66	3,83	3,69	3,73	3,72	3,66	3,77	3,66	3,67	3,61	3,68
STD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38



- ✓ Nilai rata-rata HRI Karyawan dengan Masa Kerja berturut-turut < 1 Tahun vs 1 – 5 Tahun vs 5 – 10 Tahun vs > 10 tahun adalah 3,66, 3,67, 3,65, dan 3,71 yang semuanya di atas nilai *present norms*, 3,38
- ✓ Nilai HRI di bawah *present norms* pada Karyawan dengan Masa Kerja < 1 Tahun adalah: **Structure** (3,64 vs 3,70)
- ✓ Nilai HRI di bawah *present norms* pada Karyawan dengan Masa Kerja 1 – 5 Tahun adalah: **Structure** (3,69 vs 3,70)
- ✓ Nilai HRI di bawah *present norms* pada Karyawan dengan Masa Kerja 5 – 10 Tahun adalah: **Quality Management** (3,56 vs 3,60)
- ✓ Semua nilai HRI pada Karyawan dengan Masa Kerja > 10 Tahun adalah di atas *present norms*
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan dengan Masa Kerja < 1 Tahun adalah: **First Level Supervisor** (3,54), **Reward System** (3,57), dan **Cooperation** (3,57)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan dengan Masa Kerja 1 – 5 Tahun adalah: **Reward System** (3,33), **Concern for People** (3,56), dan **Quality Management** (3,61)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan dengan Masa Kerja 5 – 10 Tahun adalah: **Reward System** (3,29), **Quality Management** (3,58), dan **Participation** (3,54)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI terendah pada Karyawan dengan Masa Kerja > 10 Tahun adalah: **Reward System** (3,38), **Quality Management** (3,63), dan **Intergroup Competence** (3,67)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan dengan Masa Kerja < 1 Tahun adalah: **Organizational Effectiveness** (3,75), **Intrinsic** (3,76), dan **Working Group** (3,76)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan dengan Masa Kerja 1 – 5 Tahun adalah: **Intrinsic** (3,84), **Organizational Objective** (3,77), dan **Working Group** (3,72)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan dengan Masa Kerja 5 – 10 Tahun adalah: **Intrinsic** (3,81), **Relationship** (3,77), dan **Working Group** (3,77)
- ✓ 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan dengan Masa Kerja > 10 Tahun adalah: **Intrinsic** (3,85), **Organizational Objective** (3,80), dan **Working Group** (3,82)

## 5. KESIMPULAN

Kesimpulan:

Dari penelitian yang dilakukan terhadap kepuasan kerja karyawan di LP3I Group baik secara total karyawan, Karyawan di lingkungan Yayasan, karyawan di lingkungan PTS dan Karyawan di lingkungan Group College didapatkan hasil sebagai berikut:



Ketua Yayasan, seluruh Badan Pengurus Harian (BPH) Yayasan, Direktur dan Wadir di PTS, Kepala Kampus di seluruh Kampus Politeknik LP3I Jakarta dan Akademi AAMP Bengkulu, Cabang di seluruh Cabang Group College, PIC SDM di seluruh Kampus dan Cabang, staf SDM di Yayasan, dan seluruh karyawan LP3I Group yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

## REFERENSI

- [1] Akhmad, Jaenudin, Drs., SE., MM. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia", Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- [2] Azwar, Saifuddin. 2009. "Metode Penelitian", Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- [3] Hanindyani, Diadjeng Laraswati. 2019. "Survei Kepuasan Karyawan Di Balai Teknologi Polimer (BTP) - Badan Pengkajian Dan Penerapan Teknologi (BPPT)", Jakarta: Universitas Indonesia
- [4] Hasibuan, Malayu SP. 2014. "Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)", Jakarta: Bumi Aksara.
- [5] Jackson, J. H., & Mathis, R. L. 2006. "Human Resource Management (10<sup>th</sup> ed.). J. Interface Jakarta, Salemba Empat
- [6] Kaban, Karya Bakti. 2022. "Industrial Relations: Business, Praktis dan Implementasi", Jakarta: Lentera Cendekia Ilmu, LP3I.
- [7] Lunenburg, C. Fred. 2011. Self-Efficacy in The Workplace: Implications for Motivation and Performance, Sam Houston State University International Journal of Management, Business, and Adminsitration. Vol. 14. Number 1, 2011.
- [8] Robbins, Stephen P. 1998. "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application", New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- [8] Schuster, Fredrick E. 1985. "Human Resources Management; Concepts, Cases and Reading", New Jersey: Reston Publishing Company.
- [9] Simanjuntak, Payaman, J. Prof. DR. 2011. "Manajemen Hubungan Industrial Serikat Pekerja, Perusahaan & Pemerintah", Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- [10] Sugiyono. 2001. "Metode Penelitian Adminsitrasi. Bandung, Penerbit Alfabeta.
- [11] Tim Penyusun: Bagian Administrasi Dan Kebijakan Kesehatan, PS. Kesehatan Masyarakat, FK UNUD. 2015. "Laporan Penelitian Analisis Survei Kepuasan Kerja Karyawan Dan Survei Indeks Budaya Kerja Di RSUP Sanglah", Denpasar: Program Studi Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana.