

Pemetaan Kepuasan Kerja Karyawan Berbasis *Customer Window* pada PT XYZ

Trisky Febrian Zallsa Billah¹, Jemi Cahya Adi Wijaya², Esa Riandy Cardias³

^{1,2,3}Politeknik Negeri Banyuwangi, Banyuwangi, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received 27 March 2024

Received in revised form

5 April 2024

Accepted 8 April 2024

Available online 30 April 2024

Kata Kunci:

Kepuasan Kerja, Customer Window, Turnover

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis tentang kepuasan kerja karyawan di PT XYZ, sebuah perusahaan *startup* pariwisata. Perusahaan menghadapi fenomena tingginya *turnover* dan persentase ketidakhadiran karyawan dalam beberapa bulan terakhir. Dalam upaya memahami permasalahan ini, penelitian menggunakan pendekatan *Customer Window* dengan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Pendekatan *Customer Window* memperlakukan karyawan sebagai pelanggan internal, dengan memetakan kebutuhan dan keinginan pelanggan internal. Melalui pendekatan *Customer Window*, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman organisasi terhadap kebutuhan pelanggan internal dan memotivasi perbaikan berkelanjutan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, diharapkan dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Penelitian ini memberikan wawasan yang bermanfaat bagi manajemen sumber daya manusia PT XYZ, dengan harapan dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan dan kepuasan kerja yang lebih baik. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa indikator yang masuk pada kuadran A (*Attention*) adalah gaji, pengakuan, supervisi pimpinan, kondisi kerja dan pelatihan, untuk kuadran B (*Bravo*) adalah kebijakan perusahaan, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, dan jaminan sosial. Sedangkan indikator yang masuk pada kuadran C (*Communicate*) dan kuadran D (*Don't Worry Be Happy*) tidak ada.

ABSTRACT

This study analyzes employee job satisfaction at PT XYZ, a tourism startup company. The company has been experiencing high turnover and absenteeism among employees in recent months. In an effort to understand this issue, the research adopts the Customer Window approach with a quantitative descriptive research design. Using employees as internal customers and mapping out their needs and desires. Through the Customer Window approach, this research aims to provide organizational insight into the needs of internal customers and motivate continuous improvement. By increasing job satisfaction, it is hoped that employee turnover rates can be reduced. This research provides valuable insights for the human resource management of PT XYZ, with the aim of improving the quality of employees' working lives and achieving better job satisfaction. The results of this study show that indicators that fall into the A (*Attention*) quadrant are salary, recognition, training, working conditions and leader supervision, while those in the B (*Bravo*) quadrant are company policies, work itself, coworkers and social insurance. There were no indicators that fell into the C (*Communicate*) quadrant and D (*Don't Worry Be Happy*) quadrant.

Keywords: Job Satisfaction, Customer Window, Turnover

Pendahuluan

PT XYZ merupakan perusahaan *startup* di bidang pariwisata yang berfokus pada pelayanan Tour dan *Event Management*. Perusahaan ini memandang bahwa melayani *tour* dan *event customer* adalah sebuah komitmen, dan sumber kebanggaan. PT XYZ menyediakan berbagai layanan yang relevan, mulai dari *Tour Organizer*, *Event Management*, *Car & Bus Rent*, *Homestay Management*, *Virtual Meeting*, *Tourism Consultant & Information*, *Souvenir & Merchandise*, serta *Event Support*.

¹ Corresponding author.

E-mail : triskyfebrian@gmail.com , jemi.cahya@poliwangi.ac.id , cardias.esa@poliwangi.ac.id

Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor utama berjalannya bisnis pada PT XYZ. Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam peningkatan kinerja perusahaan sehingga harus dikelola dan dikembangkan terus menerus. Karyawan dapat merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan seluruh kegiatan di perusahaan. Dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan, karyawan tidak hanya diharapkan memiliki pengetahuan luas dan kemampuan saja tetapi juga diharapkan memiliki sikap yang baik yang dapat mempengaruhi pikiran dan perasaan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan sikap yang baik akan mencerminkan moral kerja, prestasi, dan kedisiplinan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik dan aspek yang harus diperhatikan oleh perusahaan, salah satunya merupakan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang yang dapat berpengaruh terhadap pekerjaan atau situasi pekerjaan. Menurut Paparang dkk (2021),kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerja yang disukai. Jika karyawan menyukai pekerjaannya, dapat dikategorikan karyawan tersebut merasa puas terhadap pekerjaannya. Begitu juga sebaliknya, jika karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya dapat disebabkan karena adanya faktor yang membuat karyawan tersebut merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Sehingga kepuasan dan ketidakpuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penting untuk diakui bahwa tingkat kepuasan dan ketidakpuasan kerja dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat berujung pada penurunan produktivitas, absensi, atau bahkan *turnover* yang tinggi (Aisy dkk., 2023).

Peneliti telah melakukan wawancara pada divisi *Human Capital Development Department* perusahaan PT XYZ dan memperoleh informasi mengenai tingginya angka *turnover* karyawan pada 6 bulan belakangan ini, berikut adalah data jumlah karyawan yang keluar dan masuk di PT XYZ:

Tabel 1.

Data *Turnover* Karyawan PT XYZ Pada Bulan Juli – Desember 2023

Bulan	Masuk	Keluar	Total Karyawan
Juli	0	0	6
Agustus	3	0	9
September	3	1	11
Oktober	1	4	8
November	1	1	8
Desember	1	2	7

Sumber: PT XYZ, 2024

Tabel 2 Data Absensi Karyawan PT XY

Bulan	Hari Efektif	Jumlah Karyawan	Absensi			Persentase Ketidakhadiran
			S	I	A	
Juli	19	6	3	1	-	16%
Agustus	20	9	5	3	-	27,5%
September	23	11	13	7	-	58,8%
Oktober	22	8	4	11	-	50%
November	22	8	1	9	-	33,3%
Desember	21	7	3	8	-	39,2%
Rata-rata						37,4%

Sumber: PT XYZ

Berdasarkan Tabel 1, *Turnover* karyawan PT XYZ, pada bulan Juli hingga Desember mengalami pergantian karyawan dengan cepat. *Turnover* karyawan yang tinggi dapat mempengaruhi efektivitas kegiatan operasional di perusahaan. Menurut (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2013) salah satu dampak dari ketidakpuasan kerja karyawan adalah meninggalkan pekerjaannya (keluar). Menurut Spector dalam (Purnamasari dkk., 2019) sebagian besar seseorang yang mudah meninggalkan pekerjaannya atau berpindah tempat kerja dapat disebabkan karena ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Jika seseorang menyukai pekerjaannya maka ia tidak akan berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya. Selain *turnover*, diketahui bahwa karyawan PT XYZ sering kali izin kerja dengan alasan seperti sakit, izin tidak masuk, dan izin kerja setengah hari. Berikut adalah data absensi karyawan PT XYZ periode Juli – Desember 2023:

Persentase ketidakhadiran karyawan menunjukkan angka yang naik turun, total rata-rata persentase ketidakhadiran karyawan selama 6 bulan terakhir sebesar 37,4%. Menurut Flippo (2000), menyatakan bahwa apabila tingkat persentase ketidakhadiran pada suatu instansi melebihi 3% maka dikategorikan tinggi. Hal ini dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja dan menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat ketidakhadiran karyawan maka semakin rendah tingkat kepuasan karyawan (Sutanti & Widayati, 2022). Permasalahan lain yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT XYZ yang peneliti amati yaitu aktivitas lembur, gaji, dan gaya kepemimpinan.

Berdasarkan fenomena yang ada, penelitian ini menggunakan pendekatan *Customer Window*. Pendekatan *Customer Window* yang diperkenalkan oleh ARBROR, inc dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan PT XYZ, dengan cara memperlakukan karyawan sebagai pelanggan internal (*internal customer*). *Customer Window* ditujukan untuk menentukan hubungan antara kebutuhan pelanggan secara atribut yang diinginkan atau tidak diinginkan pelanggan internal yang mereka dapatkan atau tidak didapatkan di perusahaan PT XYZ. Pendekatan ini relevan dengan konsep *Total Quality Management* (TQM), yang merupakan suatu pendekatan manajemen organisasi dengan tujuan untuk menjalankan usaha dengan mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Bill G. Rotinsulu dkk., 2021). TQM berorientasi pada kepuasan pelanggan internal dengan melibatkan seluruh anggota perusahaan karena karyawan merupakan pihak yang melaksanakan proses perbaikan berkesinambungan. Pendekatan *Customer Window* akan mendorong PT XYZ untuk lebih memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan internal, sehingga dapat memberikan kinerja yang lebih baik dan mengalami kepuasan dalam bekerja. Adanya peningkatan kepuasan kerja karyawan, diharapkan dapat mengurangi tingkat *turnover* dan persentase ketidakhadiran karyawan di PT XYZ.

Metode

Jenis pendekatan penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan skala *likert* kepentingan dan kepuasan 5 tingkatan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Customer Window* atau Jendela Pelanggan yang merupakan alat analisis yang diperkenalkan oleh ARBOR, Inc. yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan dengan memperlakukan karyawan sebagai pelanggan internal (*internal customer*) untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan internal.

Pendekatan *Customer Window* dimulai dari klarifikasi dan segmentasi pelanggan internal, kemudian mendesain pertanyaan untuk mempelajari kepuasan dari karakteristik produk yang diinginkan oleh pelanggan. Hasilnya kemudian dimasukkan untuk memprioritaskan pada *simple grid* yang mewakili inti dari *Customer Window*. Jendela Pelanggan membagi karakteristik produk ke dalam empat kuadran seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Jendela Pelanggan (Gasperz, 2013)

Keterangan dalam kuadran adalah sebagai berikut:

1. Kuadran A. Karyawan menginginkan karakteristik itu, tetapi ia tidak mendapatkannya. Jika indikator masuk pada kuadran ini, hal tersebut membutuhkan perhatian perusahaan karena karyawan tidak memperoleh apa yang diinginkannya sehingga menjadi tidak puas.
2. Kuadran B. Karyawan menginginkan karakteristik itu, dan ia mendapatkannya. Jika indikator masuk pada kuadran ini, karyawan memperoleh apa yang diinginkannya dari manajemen dan lingkungan kerja sehingga karyawan puas.
3. Kuadran C. Karyawan tidak menginginkan karakteristik itu, tetapi ia mendapatkannya. Jika indikator masuk pada kuadran ini, maka harus meningkatkan komunikasi dengan karyawan termasuk mendidik karyawan tentang manfaat dari karakteristik yang ditawarkan oleh perusahaan, karena dalam posisi ini karyawan memperoleh apa yang tidak diinginkannya.
4. Kuadran D. Karyawan tidak menginginkan karakteristik itu, dan ia tidak mendapatkannya. Jika indikator masuk pada kuadran ini, maka tidak menjadi masalah bagi perusahaan, karena karyawan tidak memperoleh apa yang tidak diinginkannya.

Keterangan Nilai Skor Skala *Likert*

Kepentingan Tinggi:	5 = Sangat Penting 4 = Penting	Kepuasan Tinggi:	5 = Sangat Puas 4 = Puas
Kepentingan Rendah:	3 = Cukup 2 = Tidak Penting 1 = Sangat Tidak Penting	Kepuasan Rendah:	3 = Cukup 2 = Tidak Puas 1 = Sangat Tidak Puas

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian kepada 10 responden karyawan PT XYZ, diperoleh data tentang jenis kelamin responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Nomor	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	5	50,00
2	Perempuan	5	50,00
Total		10	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki jenis kelamin yang seimbang, yaitu berjenis kelamin laki – laki sebanyak 5 orang dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 5 orang. Memiliki distribusi jenis kelamin yang seimbang menunjukkan kesetaraan. Hal ini dapat mencerminkan budaya perusahaan yang mendorong keberagaman dan memperlakukan karyawan tanpa memandang jenis kelamin (PT XYZ, 2023).

Berdasarkan hasil penelitian kepada 10 responden karyawan PT XYZ, diperoleh data tentang usia responden yang dapat dilihat pada tabel 4. Tabel 4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki tingkatan usia 26 – 30 tahun sebanyak 6 orang, sedangkan pada tingkat usia 23-25 tahun berjumlah 4 orang. Hal tersebut menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan umur memiliki tingkat kecerdasan emosi yang cukup baik dalam pengambilan keputusan dan usia produktif dalam bekerja serta memiliki tingkat keseriusan yang tinggi (Zulkarnaen, 2020).

Tabel 4. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Nomor	Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	23-25	4	40,00
2	26-30	6	60,00
3	31-35	0	0,00
Total		10	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan hasil penelitian kepada 10 responden karyawan PT XYZ diperoleh data tentang tingkat pendidikan responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Nomor	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SMA	0	0,00
2	SMK	0	0,00
3	D3	1	10,00
4	D4/S1	9	90,00
Total		10	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki tingkatan pendidikan D4/S1 dengan jumlah 9 orang dan tingkatan pendidikan D3 sebanyak 1 orang. Hal tersebut sesuai dengan *job qualification* bekerja di PT XYZ adalah minimal pendidikan D3. Tingkat pendidikan lebih tinggi akan lebih mudah mengenali dan menganalisis bermacam kenyataan atau implikasi yang ada sehingga akan meningkatkan kinerjanya (Wirawan dkk., 2019).

Berdasarkan hasil penelitian kepada 10 responden karyawan PT XYZ diperoleh data tentang masa bekerja responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Nomor	Masa Bekerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	<6 Bulan	6	60,00
2	>6 Bulan	4	40,00
Total		10	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki pendidikan dengan masa bekerja selama <6 bulan dengan jumlah 6 orang sedangkan responden yang memiliki masa bekerja >6 berjumlah 4 orang. Hal ini menunjukkan bahwa dominan responden memiliki masa kerja <6 bulan dikarenakan sering terjadinya *turnover* di PT XYZ.

Rekapitulasi Rata-rata Kepentingan dan Kepuasan Karyawan PT XYZ

Tabel 7. Rata-rata Kepentingan dan Kepuasan Responden di PT XYZ

No	Indikator Kepuasan Kerja Karyawan	Kepentingan Mean	Keterangan	Kepuasan Mean	Keterangan
1	Gaji	4,80	Sangat Penting	2,45	Tidak Puas
2	Kondisi Kerja	4,67	Sangat Penting	3,03	Cukup
3	Kebijakan Perusahaan	4,75	Sangat Penting	3,95	Puas
4	Supervisi Pimpinan	4,73	Sangat Penting	2,77	Cukup
5	Rekan Kerja	4,77	Sangat Penting	3,90	Puas
6	Jaminan Sosial	4,90	Sangat Penting	4,40	Puas
7	Pengakuan	4,50	Sangat Penting	2,70	Cukup
8	Pekerjaan itu Sendiri	4,55	Sangat Penting	4,05	Puas
9	Pelatihan	4,65	Sangat Penting	2,65	Cukup

Sumber: Data Primer Diolah, 2024

Analisis Kepentingan dan Kepuasan Seluruh Indikator Kepuasan Kerja Karyawan PT XYZ

A. Kepentingan dan Kepuasan Gaji

Gaji merupakan salah satu bentuk atau jenis imbalan yang diterima oleh karyawan. Gaji juga merupakan salah satu faktor yang penting untuk diperhatikan organisasi sebab bagaimanapun juga seorang karyawan dalam bekerja pasti akan mengharapkan suatu imbalan atas pengorbanannya, apakah pengorbanan itu dalam bentuk kerja, jasa, kinerja, biaya, dan jerih payah (Soehardi, 2001). Kepentingan responden terhadap kepuasan kerja karyawan di PT XYZ berdasar indikator gaji dapat diketahui bahwa, indikator tersebut berada pada kepentingan di atas 3,5 dengan memperoleh skor (4,80). Sehingga dapat dikategorikan karyawan mengharapkan gaji.

Kepuasan pada gaji didasarkan pada harapan karyawan terhadap gaji tersebut, artinya ketika gaji yang diterima sesuai atau melebihi harapan karyawan menyebabkan karyawan merasa puas terhadap gaji,

tetapi jika sebaliknya maka tingkat kepuasan terhadap gaji adalah rendah yang pada akhirnya berdampak pada karyawan itu sendiri yang mengakibatkan karyawan tersebut meninggalkan pekerjaannya (C. Liem, 2019). Ketidakpuasan gaji terjadi di PT XYZ di mana berdasarkan perhitungan rata-rata kepuasan kerja pada indikator gaji memperoleh skor (2,45) yang berarti karyawan tidak mendapatkan kepuasan gaji karena skor di bawah 3,5. Berdasarkan pernyataan pada indikator gaji, karyawan tidak mendapatkan kepuasan atas penerimaan gaji yang sesuai dengan *job description* pekerjaannya dan karyawan tidak mendapatkan kepuasan atas penerimaan gaji di luar *job description* utama. Oleh karena itu, indikator gaji dapat dikategorikan bahwa karyawan mengharapkan gaji tetapi karyawan tidak mendapatkan kepuasan. Hal tersebut dikarenakan kepuasan rendah sehingga indikator gaji masuk pada kuadran A (*Attention*).

B. Kepentingan dan Kepuasan Kondisi Kerja

Kondisi kerja menurut Sedarmayanti (2001) merupakan keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung dan tidak langsung terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan penjadwalan dari pekerjaan, lamanya bekerja dalam hari dan dalam waktu sehari atau malam selama orang-orang bekerja. Kondisi kerja haruslah diperhatikan agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu, pentingnya kondisi kerja yang baik untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan kepentingan responden terhadap kepuasan kerja karyawan di PT XYZ berdasar indikator kondisi kerja dapat diketahui bahwa, indikator tersebut mempunyai kepentingan di atas 3,5 dengan memperoleh skor (4,67). Sehingga dapat dikategorikan karyawan mengharapkan kondisi kerja.

Hasil perhitungan rata-rata analisis kepuasan kerja pada indikator kondisi kerja di PT XYZ memperoleh skor (3,03) yang berarti karyawan tidak mendapatkan kepuasan terhadap kondisi kerja karena skor di bawah 3,5. Berdasarkan pernyataan pada indikator kondisi kerja, karyawan tidak mendapatkan kepuasan atas jam kerja, kondisi ruang kerja dan fasilitas di tempat bekerja. Kondisi kerja tersebut dapat dikategorikan karyawan mengharapkan kondisi kerja tetapi karyawan tidak mendapatkan kepuasan sehingga indikator kondisi kerja masuk pada kuadran A (*Attention*).

C. Kepentingan dan Kepuasan Kebijakan Perusahaan

Kebijakan merupakan aturan tertulis yang merupakan keputusan formal organisasi yang memiliki sifat mengikat anggota yang terkait dengan organisasi tersebut, yang biasa mengatur perilaku dengan tujuan menciptakan tata nilai baru di dalam lingkungan kerja (Damanik, 2021). Pentingnya kebijakan perusahaan ditetapkan untuk menetapkan aturan perilaku dalam suatu organisasi, yang menguraikan tanggung jawab karyawan dan pemberi kerja. Tergantung pada kebutuhan organisasi, berbagai kebijakan dan prosedur menetapkan aturan mengenai perilaku karyawan, kehadiran, aturan berpakaian, privasi, tata tertib kerja, aturan tentang tugas dan tanggung jawab serta bidang lain yang terkait dengan syarat dan ketentuan kerja.

Kepentingan responden terhadap kepuasan kerja karyawan di PT XYZ terhadap indikator kebijakan perusahaan dapat diketahui bahwa, indikator tersebut berada pada kepentingan di atas 3,5 dengan memperoleh skor (4,75). Sehingga dapat dikategorikan karyawan menginginkan kebijakan perusahaan karena kepentingan tinggi. Sedangkan kepuasan pada indikator kebijakan perusahaan memperoleh skor (3,95) yang artinya karyawan mendapatkan kepuasan atas kebijakan perusahaan karena skor di atas 3,5. Dari pernyataan pada indikator kebijakan perusahaan, karyawan mendapatkan kepuasan akan kebijakan perusahaan yang memberikan arahan yang jelas tentang norma dan aturan di tempat kerja dan mendapatkan kepuasan atas kebijakan perusahaan yang memberikan arahan yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab di tempat kerja. Berdasarkan perhitungan kepentingan dan kepuasan kebijakan perusahaan di PT XYZ, karyawan menginginkan kebijakan perusahaan dan karyawan mendapatkan kepuasan karena kepuasan tinggi sehingga indikator kebijakan perusahaan masuk pada kuadran B (*Bravo*).

D. Kepentingan dan Kepuasan Supervisi Pimpinan

Supervisi pimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peranan penting dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya. Tanpa adanya orang yang mengatur dan mengarahkan suatu organisasi niscaya organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misinya (Latifah dkk., 2021). Hal ini melibatkan pemberian arahan, memberikan umpan balik, menyelesaikan masalah, dan memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan. Berdasarkan kepentingan responden terhadap kepuasan kerja karyawan di PT XYZ berdasar indikator

supervisi pimpinan dapat diketahui bahwa, indikator tersebut mempunyai kepentingan di atas 3,5 dengan memperoleh skor (4,73). Sehingga dapat dikategorikan karyawan menginginkan supervisi pimpinan karena kepentingan tinggi.

Supervisi pimpinan merupakan suatu seni yang mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya supervisi dari pimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja perusahaan bahkan karyawan meninggalkan pekerjaannya. Artinya, jika perilaku pimpinan baik, maka kepuasan kerja akan baik juga. Tetapi jika perilaku kepemimpinan buruk, maka kepuasan kerja pun akan buruk juga (Sari & Fuadati, 2022). Ketidakpuasan terhadap indikator supervisi pimpinan terjadi di PT XYZ di mana berdasarkan perhitungan rata-rata indikator supervisi pimpinan memperoleh skor (2,77) yang berarti karyawan tidak mendapatkan kepuasan atas supervisi pimpinan karena skor di bawah 3,5.

Berdasarkan pernyataan pada indikator supervisi pimpinan, karyawan tidak mendapatkan kepuasan atas bantuan dari atasan dalam memberikan solusi atau keputusan. Karyawan tidak mendapatkan kepuasan dari atasan dalam memberikan kritik atau saran kepada karyawan terhadap hasil kerja yang kurang maksimal. Karyawan tidak mendapatkan kepuasan atas pemberian saran dari karyawan untuk atasan. Dengan demikian, indikator supervisi pimpinan dapat di kategorikan bahwa karyawan mengharapkan supervisi pimpinan tetapi karyawan tidak mendapatkan kepuasan. Hal tersebut dikarenakan kepuasan rendah sehingga indikator supervisi pimpinan masuk pada kuadran A (*Attention*).

E. Kepentingan dan Kepuasan Rekan Kerja

Menurut (Tahol dkk., 2023) Hubungan rekan kerja yang dekat satu sama lain menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dengan saling mendukung, bekerja sama, menyukai dan mengagumi satu sama lain, serta berbagi pengetahuan tentang pekerjaannya. Hubungan rekan kerja berdampak langsung terhadap faktor motivasi kerja. Semakin dekat hubungan rekan kerja, maka mereka akan semakin termotivasi untuk bekerja keras. Oleh karena itu, sangat penting peran rekan kerja dalam keberlangsungan suatu organisasi.

Berdasarkan kepentingan responden terhadap kepuasan kerja karyawan di PT XYZ terhadap indikator rekan kerja dapat diketahui bahwa, indikator tersebut mempunyai kepentingan di atas 3,5 dengan memperoleh skor (4,77). Sehingga dapat dikategorikan karyawan menginginkan rekan kerja karena kepentingan tinggi. Sedangkan kepuasan pada indikator rekan kerja memperoleh skor (3,90) yang artinya karyawan mendapatkan kepuasan atas rekan kerja karena skor di atas 3,5.

Berdasarkan pernyataan pada indikator rekan kerja, karyawan mendapatkan kepuasan atas rekan kerja yang mendukung lingkungan kolaboratif di luar atasan mereka. Karyawan mendapatkan kepuasan atas rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan mendapatkan kepuasan atas rekan kerja yang bertanggung jawab atas pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap individu di tim dianggap serius dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Ketika rekan kerja bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, karyawan merasa lebih percaya diri dalam bekerja sama dan bergantung pada mereka dalam mencapai tujuan bersama. Dapat disimpulkan bahwa, berdasarkan perhitungan kepentingan dan kepuasan rekan kerja di PT XYZ, karyawan mengharapkan rekan kerja dan karyawan mendapatkan kepuasan karena kepuasan tinggi sehingga indikator rekan kerja masuk pada kuadran B (*Bravo*).

F. Kepentingan dan Kepuasan Jaminan Sosial

Karyawan merupakan salah satu komponen penting dalam suatu perusahaan, seorang karyawan akan dapat bekerja dengan baik apabila pekerja tersebut merasa aman, nyaman, dan terlindungi pekerjaannya. Seperti halnya jaminan sosial yang diberikan perusahaan, jaminan sosial merupakan aspek penting yang bertujuan untuk menyejahterakan karyawan yang sedang bekerja yang diberikan dalam bentuk perlindungan atas risiko-risiko yang mungkin di dapatkan bagi tenaga kerja dalam menjalankan kewajibannya, yakni berupa manfaat-manfaat berupa jaminan kesehatan, santunan maupun manfaat-manfaat yang lainnya (Abdullah, 2018).

Berdasarkan kepentingan responden terhadap kepuasan kerja karyawan di PT XYZ berdasar indikator jaminan sosial dapat diketahui bahwa, indikator tersebut mempunyai kepentingan di atas 3,5 dengan memperoleh skor (4,90). Sehingga dapat dikategorikan karyawan menginginkan jaminan sosial karena kepentingan tinggi. Sedangkan kepuasan pada indikator jaminan sosial memperoleh skor (4,40)

yang artinya karyawan mendapatkan kepuasan atas jaminan sosial di perusahaan karena skor di atas 3,5. Berdasarkan pernyataan pada indikator jaminan sosial, karyawan mendapatkan kepuasan atas perusahaan yang mengikutsertakan karyawan ke dalam program asuransi kesehatan. Karyawan mendapatkan kepuasan atas jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan karena menjamin kebutuhan kesehatan karyawan karena BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan sangat menjamin dalam hal jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja dan jaminan kematian. Dapat disimpulkan bahwa, berdasarkan perhitungan kepentingan dan kepuasan jaminan sosial di PT XYZ, karyawan menginginkan jaminan sosial dan karyawan mendapatkan kepuasan karena kepuasan tinggi sehingga indikator jaminan sosial masuk pada kuadran B (*Bravo*).

G. Kepentingan dan Kepuasan Pengakuan

Pengakuan menurut (Barton, 2002), merupakan proses pemberian status yang pasti beserta aktivitasnya untuk karyawan dalam sebuah organisasi dan juga merupakan cara organisasi memberikan karyawan penghargaan (*reward*). Barton berpendapat bahwa pengakuan adalah umpan balik atas usaha dan dedikasi bersifat membina karyawan di tempat kerja serta hasil kontribusi yang telah dicapai oleh karyawan. Oleh karena itu, pentingnya pengakuan di lingkungan kerja untuk mencapai kepuasan kerja karyawan. Kepentingan responden terhadap kepuasan kerja karyawan di PT XYZ berdasar indikator pengakuan dapat diketahui bahwa, indikator tersebut berada pada kepentingan di atas 3,5 dengan memperoleh skor (4,50). Sehingga dapat dikategorikan karyawan menginginkan pengakuan karena kepentingan tinggi.

Berdasarkan perhitungan rata-rata analisis kepuasan kerja pada indikator pengakuan di PT XYZ memperoleh skor (2,70) yang berarti karyawan tidak mendapatkan kepuasan terhadap pengakuan karena skor di bawah 3,5. Berdasarkan pernyataan pada indikator pengakuan, karyawan tidak mendapatkan kepuasan atas pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan dan karyawan tidak mendapatkan kepuasan atas apresiasi terhadap pekerjaan karyawan yang baik.

Indikator pengakuan dapat di kategorikan karyawan mengharapkan pengakuan tetapi karyawan tidak mendapatkan kepuasan sehingga indikator pengakuan masuk pada kuadran A (*Attention*). Studi yang dilakukan oleh *Society for Human Resource Management* menemukan bahwa karyawan yang sering diakui lebih puas dengan pekerjaan mereka. Begitu pun sebaliknya, jika karyawan di tempat kerja kurang diakui dan di hargai, maka mereka tidak puas sehingga berdampak pada motivasi, kinerja, dan produktivitas karyawan.

H. Kepentingan dan Kepuasan Pekerjaan itu Sendiri

Pekerjaan itu sendiri sebagai keadaan di mana karyawan menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Dalam penelitiannya Luthans menemukan bahwa pekerjaan merupakan faktor penting dalam motivasi karyawan. Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Kepuasan kerja akan tercapai jika ada kesesuaian antara keterampilan yang dimiliki, keinginan dari para karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan. Adanya kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan dan kemampuan karyawan diharapkan mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik (Luthans, 2021).

Berdasarkan kepentingan responden terhadap kepuasan kerja karyawan di PT XYZ berdasar indikator pekerjaan itu sendiri dapat diketahui bahwa, indikator tersebut mempunyai kepentingan di atas 3,5 dengan memperoleh skor (4,55). Sehingga dapat dikategorikan karyawan menginginkan pekerjaan itu sendiri karena kepentingan tinggi. Sedangkan kepuasan pada indikator pekerjaan itu sendiri memperoleh skor (4,05) yang artinya karyawan mendapatkan kepuasan atas pekerjaan itu sendiri karena skor di atas 3,5. Berdasarkan pernyataan pada indikator pekerjaan itu sendiri, karyawan mendapatkan kepuasan atas pekerjaan yang mereka lakukan karena sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Karyawan juga mendapatkan kepuasan atas pekerjaan yang menambah keterampilan karyawan. Dapat disimpulkan bahwa, berdasarkan perhitungan kepentingan dan kepuasan pekerjaan itu sendiri di PT XYZ, karyawan menginginkan pekerjaan itu sendiri dan karyawan mendapatkan kepuasan karena kepuasan tinggi sehingga indikator pekerjaan itu sendiri masuk pada kuadran B (*Bravo*).

I. Kepentingan dan Kepuasan Pelatihan

Pelatihan karyawan merupakan upaya terencana dan berkesinambungan dari manajemen untuk meningkatkan tingkat kompetensi karyawan dan tingkat kinerja melalui berbagai pelatihan

(Khalilurrahman dan Rindaningsih, 2022). Tujuannya diadakannya pelatihan untuk sumber daya manusia adalah untuk mengembangkan efektivitas dan produktivitas kinerja karyawan dengan memperbaiki pengetahuan karyawan, memberikan pelatihan kompetensi dan yang paling penting adalah memperbaiki sikap dan mental karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Untari dkk., 2019). Oleh karena itu, pentingnya pelatihan untuk karyawan. Berdasarkan kepentingan responden terhadap kepuasan kerja karyawan di PT XYZ berdasar indikator pelatihan dapat diketahui bahwa, indikator tersebut mempunyai kepentingan di atas 3,5 dengan memperoleh skor (4,65). Sehingga dapat dikategorikan karyawan menginginkan pelatihan karena kepentingan tinggi.

Berdasarkan perhitungan rata-rata analisis kepuasan kerja pada indikator pelatihan di PT XYZ memperoleh skor (2,65) yang berarti karyawan tidak mendapatkan kepuasan terhadap pelatihan karena skor di bawah 3,5. Berdasarkan pernyataan pada indikator pelatihan, karyawan tidak mendapatkan kepuasan atas penyediaan program pelatihan yang relevan dengan jabatan karyawan dan karyawan tidak mendapatkan kepuasan atas pelatihan yang disediakan perusahaan yang menambah keterampilan karyawan. Dampak dari tidak adanya program pelatihan yang memadai menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan, yang pada akhirnya akan menurunkan produktivitas perusahaan itu sendiri. Maka dari itu, para pimpinan sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan para karyawannya dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat karyawan puas dan meningkatkan produktivitasnya.

Pemetaan Kepuasan Kerja Karyawan Berbasis Customer Window Pada PT XYZ



Gambar 2. Jendela Pelanggan PT XYZ

Berdasarkan gambar jendela pelanggan (*Customer Window*) di atas dapat dilihat bahwa indikator kepuasan kerja terbagi ke dalam 4 kuadran. Kuadran-kuadran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kuadran A (*Attention*)

Kuadran ini menggambarkan bahwa indikator kepuasan kerja karyawan yang masuk ke dalam kuadran ini merupakan indikator kepuasan kerja yang perlu mendapatkan perhatian karena keberadaannya diinginkan oleh karyawan, tetapi karyawan tidak mendapatkan kepuasan sehingga kepuasan kerja karyawan rendah. Indikator kepuasan kerja yang masuk ke dalam kuadran ini mempunyai skor kepentingan di atas (3,5) dan skor kepuasan di bawah (3,5). Dari gambar jendela pelanggan ditunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja yang masuk ke dalam kuadran ini adalah indikator gaji (4,80; 2,45), kondisi kerja (4,67; 3,03), indikator supervisi pimpinan (4,73; 2,77), indikator pengakuan (4,50; 2,70), dan indikator pelatihan (4,65; 2,65).

2. Kuadran B (*Bravo*)

Kuadran ini menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja karyawan yang masuk ke dalamnya merupakan indikator yang diinginkan oleh karyawan dan karyawan mendapatkan kepuasan sehingga kepuasan karyawan tinggi. Indikator kepuasan kerja yang masuk ke dalam kuadran ini mempunyai rata-rata kepentingan di atas (3,5) dan rata-rata kepuasan di atas (3,5). Indikator yang masuk dalam kuadran ini adalah indikator kebijakan perusahaan (4,75; 3,95), rekan kerja (4,77; 3,90), jaminan sosial (4,90; 4,40) dan pekerjaan itu sendiri (4,55; 4,05). Terdapat empat indikator yang masuk pada kuadran ini, tetapi hal ini tidak perlu dikawatirkan karena karakteristik kepuasan kerja yang berada pada posisi ini sudah sesuai dengan keinginan karyawan sehingga tidak menjadi masalah.

3. Kuadran C (*Communicate*)

Kuadran ini menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja karyawan yang masuk ke dalamnya merupakan indikator yang tidak diharapkan oleh karyawan, tetapi karyawan mendapatkannya dan kepuasan karyawan tinggi. Tidak ada satu pun Indikator kepuasan kerja karyawan yang masuk ke dalam kuadran ini.

4. Kuadran D (*Don't Worry Be Happy*)

Kuadran ini menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja karyawan yang masuk ke dalamnya merupakan indikator yang tidak diharapkan oleh karyawan dan karyawan tidak mendapatkannya sehingga kepuasan rendah. Maka tidak menjadi masalah bagi perusahaan karena karyawan tidak memperoleh apa yang tidak diinginkannya.

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis pemetaan kepuasan kerja karyawan berbasis *Customer Window* pada PT XYZ maka dapat disimpulkan bahwa, Indikator kepuasan kerja karyawan PT XYZ mempunyai dua kategori yaitu kepuasan rendah dan kepuasan tinggi. Indikator-indikator yang masuk pada kepuasan rendah adalah gaji, kondisi kerja, supervisi pimpinan, pengakuan, dan pelatihan. Indikator-indikator yang masuk pada kategori kepuasan tinggi adalah kebijakan perusahaan, rekan kerja, jaminan sosial dan pekerjaan itu sendiri.

Indikator-indikator kepuasan yang masuk pada kuadran A (*Attention*) merupakan indikator yang memiliki kepentingan di atas rata-rata dan kepuasan di bawah rata-rata. Indikator tersebut adalah Indikator gaji, kondisi kerja, supervisi pimpinan, pengakuan, dan pelatihan. Indikator-indikator yang masuk pada kuadran Kuadran B (*Bravo*) merupakan indikator yang memiliki kepentingan di atas rata-rata dan kepuasan di atas rata-rata. Indikator tersebut adalah Indikator kebijakan perusahaan, rekan kerja, jaminan sosial, dan pekerjaan itu sendiri. Indikator yang masuk pada kuadran Kuadran C (*Communicate*) dan Kuadran D (*Don't Worry Be Happy*) tidak ada.

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari adanya kekurangan. Peneliti berharap kepada penelitian selanjutnya saran yang dapat diberikan untuk menambahkan indikator kepuasan kerja karyawan yang lain sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini mempunyai batasan hanya memetakan kepuasan kerja ke dalam kotak jendela pelanggan, Untuk penelitian selanjutnya bisa menambahkan solusi terkait indikator yang masuk pada kuadran A (*Attention*).

Daftar Rujukan

- Abdullah, J. 2018. Bentuk-bentuk jaminan sosial dan manfaatnya bagi tenaga kerja dalam hukum ketenagakerjaan indonesia. *Jurnal Pemikiran Hukum dan Hukum Islam*, 9(9), 127–134. <http://dx.doi.org/10.21043/yudisia.v9i1.3676>
- Aisy, R., Arrohim Rahmah, A., Jannah, M., & Hidayat, W. 2023. Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover karyawan di indonesia. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 3(3), 99–121. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i2.620>
- Barton, G. M. 2002. *Recognition at work*. World at Work.
- Bill G. Rotinsulu, Paulus Kindangen, & Jessy J. Pondaag. 2021. Total quality management (perspektif karyawan terhadap pelaksanaan TQM) pada PT. PLN (Persero) unit induk wilayah suluttenggo.

- Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(3), 458-467.
<https://doi.org/10.35794/emba.v7i4.26521>
- Damanik, E. 2021. Kebijakan perusahaan dalam menangani kinerja karyawan selama pandemi covid-19 pada PT Astra Internasional Tbk-isuzumedan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Teknologi*, 1(2), 61-65.
<https://jurnal.yappsu.org/index.php/skylandsea/article/view/18>
- Gasparz. (2013). *Integrated Total Quality Talent Management*. Baranangsiang Indah.
- Latifah, Z., Muhammad, S., & Al-Banjari, A. 2021. Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi. *Jurnal Magister Manajemen Pendidikan*, 1(1), 234-243. <http://dx.doi.org/10.31602/v0i0.4722>
- Liem, C. 2019. Pengaruh kepuasan pada gaji dan loyalitas karyawan pada kinerja karyawan PT Remaja Service di kupang. *Jurnal Manajemen Bisnis Universitas Kristen Petra*, 7(2).
<https://media.neliti.com/media/publications/287294-pengaruh-kepuasan-pada-gaji-dan-loyalita-b6617e30.pdf>
- Luthans, F. 2021. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 695-706.
- Paparang, N., Areros, W., & Tatimu, V. 2021. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Journal Productivity Universitas Sam Ratulangi*, 2(2), 119-123.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/33793>
- Purnamasari, S. M. C., Tewal, B., & Lumintang, G. G. 2019. Analisis komparatif kepuasan kerja pegawai badan pendapatan daerah provinsi Sulawesi utara ditinjau berdasarkan karakteristik individu. *Jurnal EMBA*, 7(4), 6057-6065. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i4.26644>
- Sari, J., & Fuadati, R. 2022. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja: kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 39-59.
<https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i1.5133>
- Sedarmayanti. 2001. *Manajemen Perkantoran Modern*. Mandar Maju.
- Soehardi. 2001. *Esensi Teori Perilaku Organisasi*. Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Stephen P. Robbins, & Timothy A. Judge. 2013. *Organizational behavior (15th ed.)*. New Jersey.
- Sutanti, W., & Widayati, N. 2022. Pengaruh efikasi diri, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen TSM*, 2(2), 317-328.
<http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>
- Tahol, O., Farizi, A., Muafi, A., & Ismail, I. 2023. Peran rekan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di rumah makan prasmanan padepokan. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 3(3), 333-341.
<https://doi.org/10.55606/cemerlang.v3i3.1905>
- Untari, D., Muliadi, W., & Kridatama. 2019. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di TKQ Al Ukhuwwah Bandung. *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi*, 9(1), 39-46. <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/jipe>
- Wirawan, E., Bagia, I., & Susila, J. 2019. Pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisma*, 5(1), 60-67. <https://doi.org/10.23887/bjm.v5i1.21991>
- Zulkarnaen. 2020. Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior (ocb) pada kementerian direktorat jenderal 7 perhubungan darat (bptd) wilayah ii Sumatera utara satuan pelayanan uppkb sibolangit [Skripsi]. Sumatera Utara: Universitas Pembangunan Panca Budi