

PENGEMBANGAN KUALITAS KINERJA PEGAWAI DENGAN *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)* DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN

Anna Riyanti Dewi¹⁾ dan Bambang Ruswandi²⁾

¹⁾Universitas Padjadjaran Bandung

²⁾Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta

Email: bambang.ruswandi@uinjkt.ac.id

Abstract: This research aims to analyze how the employee's feeling and expectation of working condition at UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Quality Function Deployment method is used for the research method with using two variables, they are Hygiene factor and Motivation factor. The total of indicators measured of the two variables are 18 indicators. The result shows that in general, the employees consider all the attributes must become important things relate to the level of the importance of expected working condition while the level of satisfaction of working condition in general is in good enough category. Hygiene factor variable becomes the priority to increase the quality of working service than the motivation factor. In addition, three priorities of the attributes include manager supervision, manager's careness, and the availability of infrastructures and facilities. Besides, the manager's careness of workers status, job promotion procedure, and the congruence between occupational outcome and workload are considered as the main attributes which has the high level of difficulties in developing working condition.

Keywords: *QFD, hygiene factor, motivation factor, working performance, employee.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kondisi kerja yang dirasakan dan diharapkan oleh pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Metode analisis data menggunakan metode *Quality Function Deployment (QFD)* dengan dua variabel penelitian yaitu Hygiene Factor dan Motivation Factor. Total indikator yang diukur dari kedua variabel tersebut sebanyak 18 indikator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terkait dengan tingkat kepentingan atau kondisi kerja yang diharapkan, secara umum pegawai menilai bahwa seluruh atribut yang diukur adalah penting. Sedangkan untuk tingkat kepuasan atas kondisi kerja, secara umum seluruh atribut yang diukur berada pada kategori cukup baik. Variabel Hygiene Factor menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan kualitas pelayanannya dibanding Motivation Factor. Sedangkan untuk prioritas atribut, 3 prioritas utama adalah pengawasan pimpinan, perhatian pimpinan, serta ketersediaan sarana dan prasarana. Selain itu tiga atribut utama yang dianggap memiliki tingkat kesulitan tinggi dalam upaya meningkatkan kondisi kinerja, yaitu perhatian pimpinan terhadap status pegawai, prosedur promosi jabatan, kesesuaian antara gaji dengan beban kerja.

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

PENDAHULUAN

Pegawai dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Pegawai merupakan asset utama yang dimiliki oleh organisasi *profit oriented* yang harus dipelihara demi tercapainya tujuan serta sasaran organisasi. Diantara sumber daya yang dimiliki oleh

perusahaan, pegawai memiliki nilai yang sangat penting. Hal ini dikarenakan pegawai merupakan perencana, pengendali dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan. Menjaga tampilan (*performance*) kerja pegawai untuk senantiasa memiliki semangat kerja yang tinggi, ulet dalam bekerja adalah hal yang perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan agar diperoleh output yang maksimal. *Performance* kerja yang tinggi akan tercapai apabila pegawai memiliki kepuasan kerja, sebab kepuasan kerja akan mengarahkan pekerja kepada kinerja yang lebih produktif. Pada prinsipnya, pegawai yang puas dengan apa yang diperoleh dari perusahaan akan memberikan kontribusi lebih dari apa yang diharapkan dan akan terus berusaha untuk selalu memperbaiki *performance* kerjanya [1].

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Frederick Herzberg, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua hal yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yaitu kondisi *Hygiene factor* dan *Motivation factor*. Faktor *hygiene* merupakan faktor ekstrinsik berkaitan dengan keadaan pekerjaan, meliputi : gaji, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, kualitas supervisi, kualitas hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan dan sesama serta adanya jaminan sosial. Faktor *motivation* merupakan faktor instrinsik yang dapat memotivasi kerja seseorang, meliputi : tantangan tugas, penghargaan atau hasil kerja yang baik, peluang untuk menciptakan kemajuan, pertumbuhan pribadi dan pengembangan [2].

Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta adalah salah satu universitas terkemuka di Indonesia dan menjadi salah satu parameter dari universitas lain terutama perguruan tinggi islam yang berada dalam naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Saat ini, UIN Syarif Hidayatullah mulai menjadi pilihan utama dari para calon mahasiswa yang akan mendaftar di perguruan tinggi. UIN Syarif Hidayatullah yang dulunya identik dengan hanya mempelajari ilmu-ilmu agama, kini berubah menjadi universitas yang mampu bersaing dengan universitas lain baik dalam maupun luar negeri.

Semakin tingginya animo masyarakat untuk kuliah di UIN Syarif Hidayatullah, tentunya harus diimbangi dengan kinerja dari para pegawainya. Pelayanan yang diberikan oleh pegawai terhadap mahasiswa menjadi salah satu pendukung dalam menciptakan suasana akademik yang kondusif sehingga dapat dihasilkan sumber daya yang berkualitas. Hal ini tentunya tidak lepas dari kebijakan yang diterapkan oleh atasan dalam hal ini rektorat, dekatan, dan jajaran lainnya. Jika kebijakan yang diterapkan dapat memuaskan pegawai, maka akan berdampak positif terhadap pelayanan yang diberikan kepada mahasiswa.

Metode *Quality Function Deployment* (QFD) adalah suatu metode untuk melakukan strukturisasi dalam perencanaan dan perancangan produk atau jasa. Hal ini dapat memudahkan organisasi untuk mendefinisikan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta kemudian menerjemahkan setiap kebutuhan dan keinginan tersebut ke dalam karakteristik teknis yang relevan. Dengan membandingkan kondisi kerja yang dirasakan dan yang diharapkan, maka dapat dibentuk sebuah strategi perbaikan kualitas kinerja pegawai yang dapat menentukan arah kebijakan terutama terkait dengan pegawai [3].

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

TINJAUAN PUSTAKA

Hygiene Factor dan Motivation Factor [4]

Teori *Hygiene Factor* dan *Motivation Factor* dikembangkan oleh Frederick Irving Herzberg (1923-2000), seorang psikolog asal Amerika Serikat. Frederick Herzberg menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor lain yang menyebabkan ketidakpuasan. Dengan kata lain kepuasan dan ketidakpuasan kerja berhubungan satu sama lain. Dua faktor ini oleh Frederick Herzberg dialamatkan kepada faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, dimana faktor intrinsik adalah faktor yang mendorong karyawan termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Faktor *Hygiene* tidak berhubungan langsung dengan kepuasan suatu pekerjaan, tetapi berhubungan langsung dengan timbulnya suatu ketidakpuasan kerja (*Dissatisfier*). Faktor *hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya. Faktor-faktor dalam *hygiene* adalah: Gaji, upah dan tunjangan lainnya, kebijakan perusahaan dan administrasi, hubungan baik antar pribadi, kualitas pengawasan, keamanan pekerjaan, kondisi kerja, keseimbangan kerja dan hidup.

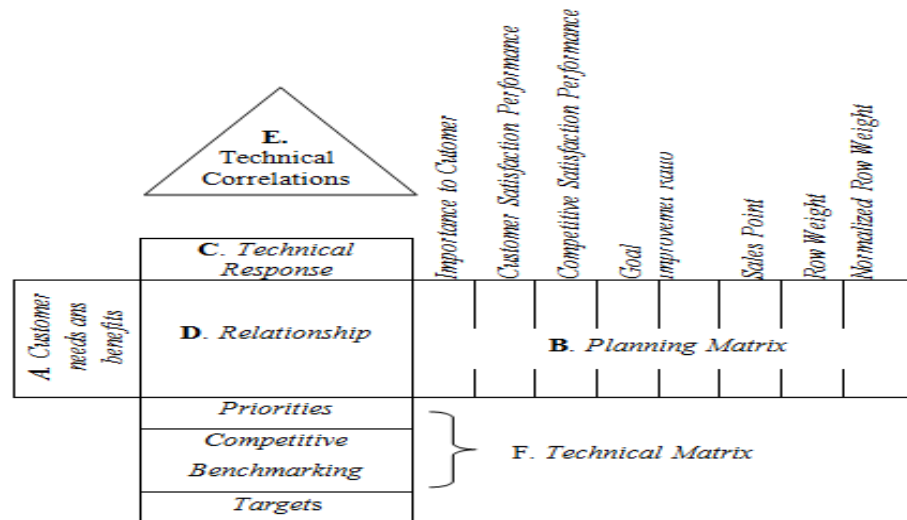
Faktor motivator adalah faktor-faktor yang langsung berhubungan dengan isi pekerjaan atau faktor-faktor intrinsik. Faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan. *Motivation Factor* ini adalah faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan; berhubungan dengan aspek ekstrinsik pekerja. Faktor-faktor yang termasuk di sini adalah: kondisi kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan perusahaan dan pelaksanaannya, teknik pengawasan, perasaan aman dalam bekerja.

Quality Function Deployment (QFD)

Quality Function Deployment (QFD) adalah suatu metode untuk melakukan strukturisasi dalam perencanaan dan perancangan produk atau jasa yang memudahkan organisasi untuk mendefinisikan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta kemudian menerjemahkan setiap kebutuhan dan keinginan tersebut ke dalam karakteristik teknis yang relevan. Dari sini dapat dilakukan evaluasi untuk setiap rancangan produk atau jasa secara sistematis sehingga organisasi dapat menghasilkan produk atau jasa yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan [3].

House Of Quality (HOQ)

Aplikasi QFD dilakukan dengan membuat matrik besar yang sering disebut dengan *House of Quality* (HOQ). Pada bagian kiri matrik ditulis kebutuhan dan keinginan pelanggan, sedangkan bagian atas dituliskan karakteristik teknis yang bisa dikembangkan oleh pihak organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Secara lengkap HOQ dapat digambarkan sebagai berikut [3][5] :



Gambar 1. The House of Quality.

A. Customer Needs and Benefits

Kebutuhan dan keinginan pelanggan mewakili *voice of customer* (VOC). Kebutuhan dan keinginan tersebut merupakan hal yang diharapkan pelanggan dari produk atau jasa yang ditawarkan organisasi.

B. Planning Matrix

Data yang didapat dari pelanggan ada dua macam yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif berupa suara pelanggan (*voice of customer*). Sedangkan data kuantitatifnya terdapat dalam *planning matrix*. *Planning Matrix* terdiri dari beberapa kolom yang masing-masing berisi data sebagai berikut:

Importance to the Customer

Penilaian untuk setiap atribut dalam penelitian ini dilakukan dengan *Absolute Importance Scale*. Perhitungan rata-rata tingkat kepentingan responden terhadap sebuah atribut kebutuhan dapat menggunakan rumus:

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

Customer and Competitive Satisfaction Performance

Customer satisfaction performance merupakan penilaian atau persepsi pelanggan terhadap kinerja dari produk atau jasa yang diberikan organisasi. Sedangkan *competitive satisfaction performance* yaitu penilaian atau persepsi pelanggan terhadap kinerja produk atau jasa organisasi pesaing. Metode ini dikenal dengan nama *weighted average performance*.

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

Goal, Improvement Ratio dan Improvement Difference

Goal pada *planning matrix* berisi informasi organisasi tentang *target* yang ingin dicapai dalam memenuhi harapan pelanggan. Penentuan nilai ini didasarkan pada hasil penelitian yang telah didapat pada kolom *customer and competitive satisfaction performance*.

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

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

Sales Point

Sales Point berisi informasi organisasi dalam peningkatan penjualan produk atau jasa yang diharapkan jika keinginan pelanggan terpenuhi. Nilai yang umum digunakan untuk menilai *sales point* dan metode lain yang dikembangkan yaitu memberikan penilaian langsung terhadap tingkat kesulitan (*Degree of Difficulty*) dalam melakukan perbaikan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. *Sales Point.*

Nilai	Keterangan <i>Sales Point</i>	Keterangan <i>Degree of Difficulty</i>
1	Tidak ada perubahan pelayanan	Tidak ada perubahan
1.2	Peningkatan pelayanan sedang	Peningkatan kesulitan sedang
1.5	Peningkatan pelayanan tinggi	Peningkatan kesulitan tinggi

Row Weight (RW)

Dengan menghitung *row weight* dapat ditentukan tingkat kepentingan menyeluruh untuk masing-masing harapan pelanggan. Rumus untuk menghitung *Row Weight* adalah sebagai berikut:

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

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

Normalized Row Weight (NRW)

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

$$\text{Normalized Row Weight} = \frac{\text{Row Weight}}{\text{Row Weight Total}} \times 100\%.$$

$$\text{Row Weight Total} = \Sigma \text{Row Weight}.$$

Nilai tersebut menunjukkan tingkat kepentingan suatu kriteria harapan pelanggan secara keseluruhan.

C. Technical Response

Pada bagian ketiga ini, organisasi melakukan translasi dari *voice of the customer* menjadi *voice of the developer* yang sering juga disebut dengan *Substitute Quality Characteristics (SOQ)* atau *technical response*. Untuk *technical response* yang dikembangkan dengan *solution-independent*, *technical response* bisa langsung dinyatakan dengan cara apa yang dapat dikembangkan oleh organisasi dalam memenuhi setiap atribut kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sedangkan dengan metode *quantifiable characteristics*, tahap yang pertama harus dilakukan adalah dengan membangkitkan desain karakteristik yang dimulai dengan pertanyaan karakteristik apa dari suatu pelayanan jasa yang dapat memuaskan

pelanggan. Untuk masing-masing SQC diberikan simbol yang menyatakan arah perbaikan (*Direction of Improvement*). Simbolnya sebagai berikut:

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

D. Relationship Matrix

Langkah yang dilakukan setelah memperoleh VOC dan SQC adalah mencari hubungan sebab akibat yang ditimbulkan dari masing-masing SQC terhadap VOC (*Impacts*). Dengan kata lain matrik ini memberikan penilaian tim pengembang mengenai tingkat hubungan tiap elemen *technical respon* dan *customer needs*. Simbol hubungan antara SQC dengan VOC dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Simbol Hubungan antara SQC dengan VOC.

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

E. Technical Correlations

Pada bagian *technical corelations*, tiap-tiap item yang terdapat dalam SQC akan dibandingkan dan dicari korelasinya, satu item dengan item lainnya mungkin saling mempengaruhi baik pengaruh positif (saling mendukung) ataupun negatif (saling bertentangan). Untuk itu kedua sel yang menghubungkan kedua item tersebut diberi tanda yang menandakan hubungan kedua SQC tersebut. Tanda atau simbol yang digunakan adalah:

Tabel 3. *Technical Correlations*

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

F. Technical Matrix Priorities

Langkah selanjutnya adalah menghitung prioritas masing-masing SQC. Sehingga organisasi dapat memfokuskan tindakan pada SQC yang memiliki prioritas tertinggi.

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

Competitive Technical Benchmarking

Benchmarking merupakan salah satu alat untuk peningkatan kualitas produk ataupun jasa. Terdapat istilah *benchmark* dan *benchmarking*. *Benchmark* didefinisikan sebagai suatu standar dimana sebuah item dapat diukur dan dinilai. Sedangkan *benchmarking* didefinisikan sebagai sebuah cara sistematis untuk mengidentifikasi, memahami dan secara kreatif menciptakan pengembangan produk, desain peralatan atau proses dalam usaha mengembangkan organisasi. Seringkali *technical benchmarking* ini tidak dicantumkan dalam HOQ, terutama karena alasan sulitnya mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

Target

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

METODOLOGI PENELITIAN

Objek Penelitian

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

Teknik Sampling dan Ukuran Sampel Penelitian

Metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *Quota Sampling*. Pemilihan metode ini dikarenakan populasi pegawai UIN Syarif Hidayatullah yang relatif bersifat heterogen dilihat dari unit-unit kerja yang berbeda. Sehingga dibentuk subpopulasi (strata) berdasarkan unit kerja yang bersifat relatif homogen. Pengambilan sampel dari setiap subpopulasi (strata) dilakukan secara *convenience sampling* dengan komposisi disproporsional [6].

Pada penelitian yang sifatnya multivariat dimana melibatkan banyak variabel, menurut [7] ukuran sampel harus beberapa kali (10 kali) dari jumlah variabel yang akan dianalisis. Pada penelitian ini jumlah indikator yang akan dianalisis adalah sebanyak 18 buah, sehingga jumlah sampel yang akan diambil yaitu sebanyak 180 responden.

Objek penelitian dibagi ke dalam 15 kelompok atau strata sesuai dengan fakultas yang ada di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebanyak 11 dan ditambah 4 kelompok unit kerja lainnya. Pengambilan sampel untuk setiap kelompok menggunakan komposisi disproporsional, dimana masing-masing kelompok masing diambil sebanyak 12 sampel.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Sumber data primer dalam penelitian ini berupa opini subyek yang dikumpulkan secara individual dari responden yang terdiri dari pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan (Kuesioner) dengan model pertanyaan tertutup. Responden diminta untuk memberikan persepsinya pada setiap pernyataan sesuai keadaan yang dirasakan/realita dan diharapkan oleh responden. Bentuk kuesioner berupa skala Likert dengan 5 point, untuk realita dengan rating 1 (sangat tidak penting), 2 (tidak penting), 3 (biasa saja), 4 (penting) dan 5 (sangat penting). Sedangkan untuk item harapan dengan rating 1 (sangat tidak baik), 2 (tidak baik), 3 (biasa saja), 4 (baik) dan 5 (sangat baik) [8].

Operasionalisasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu Variabel observasi serta Variabel laten. Variabel observasi merupakan variabel yang dapat diukur secara langsung atau *observable*, sedangkan Variabel laten merupakan variabel yang tidak dapat

diobservasi atau *unobservable*, tersusun dan diukur secara tidak langsung melalui indikatornya (variabel observasi). Berikut ini merupakan gambaran variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian utama [1] [4] :

Tabel 4. Operasionalisasi Variabel.

Variabel	Dimensi	Indikator	No Item
Job Satisfaction	Hygiene Factor	Kebijakan dapat menginspirasi dan memuaskan pegawai	1
		Pengambilan kebijakan melibatkan pegawai	2
		Pengawasan pimpinan	3
		Kualitas hubungan pegawai dengan atasan	4
		Kualitas kerjasama dengan rekan kerja	5
		Arahan dan bimbingan atasan kepada bawahan	6
		Gaji yang diperoleh	7
		Tunjangan yang diterima	8
		Jaminan keamanan saat lembur	9
		Sarana yang tersedia dikantor	10
		Perhatian pimpinan terhadap status pegawai	11
		Prosedur promosi jabatan	12
	Motivation Factor	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan	13
		Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas pekerjaan	14
		Kesempatan untuk mempelajari keahlian / kemampuan baru	15
		Pekerjaan sesuai dengan bidang pegawai	16
		Pembinaan pimpinan kepada pegawai	17
		Peluang untuk menggunakan keahlian / kemampuan	18

Penerapan *Quality Function Deployment (QFD)*

Tahap dalam menerapkan *Quality Function Deployment (QFD)* adalah dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kebutuhan konsumen

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

2. Membuat matriks perencanaan (*Planning Matrix*)

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

Nilai tingkat kepentingan diperoleh dengan :

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

b. Pengukuran tingkat kepuasan atau kinerja (*Customer Satisfaction Performance*)

Nilai tingkat kepuasan diperoleh dengan :

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

c. Nilai target (*Goal*)

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

d. Rasio perbaikan (*Improvement Ratio*)

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

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

e. Titik jual (*Sales Point*)

Dalam menentukan nilai *sales point* ini, dilakukan wawancara secara langsung dengan pihak UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Nilainya adalah :

Nilai 1: Tidak ada titik pelayanan (tidak membantu)

Nilai 1.2: Titik pelayanan menengah (cukup membantu)

Nilai 1.5: Titik pelayanan tinggi (sangat membantu)

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

Nilai *Raw Weight* dan *Normalized Raw Weight* diperoleh dengan :

$$\text{Raw Weight} = \text{Tingkat Kepentingan} \times \text{Rasio Perbaikan} \times \text{Sales Point}.$$

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

3. Penyusunan kepentingan teknik

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

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

5. Penentuan prioritas

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

$$\text{Prioritas} = (\text{NRW} \times \text{Bobot Hygiene Factor}) + (\text{NRW} \times \text{Bobot Motivation Factor}).$$

6. Analisis *Quality Function Deployment* (QFD)

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

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pilot Survei

Evaluasi validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji kesungguhan jawaban responden sebagai bagian dari *Voice of Costumer*. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel 5. Berdasarkan tabel ini, hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa untuk variabel *Hygiene Factor* dari 13 item pertanyaan, terdapat 1 item (HF10) yang memiliki nilai r_{hitung} lebih kecil dari pada 0.3 sehingga item HF10 tidak valid dan tidak diikutsertakan dalam proses pengambilan data. Sedangkan untuk variabel *Motivation Factor* keenam item pertanyaan memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari 0.3, sehingga seluruh item pada variabel *Motivation Factor* adalah valid dan diikutsertakan dalam proses pengambilan data. Untuk pengujian reliabilitas, pada konstruk *Hygiene Factor* dan konstruk *Motivation*

Factor memiliki nilai *alpha cronbach's* yang lebih besar dari 0.7, sehingga kedua konstruk tersebut adalah reliabel sehingga layak untuk digunakan dalam proses pengambilan data.

Tabel 5. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Pilot Survei.

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

Pembentukan Matriks Perencanaan (*Planning Matrix*)

Setelah dilakukan indentifikasi atribut-atribut yang akan digunakan sebagai komponen pengukur kepuasan pegawai, langkah selanjutnya adalah melakukan pembentukan matriks perencanaan (*Planning matrix*) merupakan analisis terhadap *voice of customer (VOC)*. Tahapan VOC ini meliputi : tingkat kepentingan pegawai, tingkat kepuasan pegawai, *goal* dan *rasio perbaikan, sales point, row weigh (RW), normalized row weigh (NRW)*. Pembahasan untuk setiap unsur dalam VOC dapat dilihat pada Tabel 6.

Tingkat Kepentingan

Berkaitan dengan tingkat kepentingan, secara umum pegawai menilai bahwa seluruh atribut yang diukur adalah penting. Hal ini dapat diketahui dari nilai tingkat kepentingan untuk setiap atribut yang lebih besar dari empat. Dari 18 atribut yang diukur, tiga atribut utama yang dianggap paling penting oleh pegawai adalah kesesuaian antara gaji dan beban kerja, tunjangan/remunerasi yang diterima, ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan.

Tingkat Kepuasan

Untuk tingkat kepuasan atas kondisi kerja, secara umum pegawai menilai bahwa seluruh atribut yang diukur berada pada katogori biasa saja atau cukup baik. Hal ini dapat diketahui dari nilai tingkat kepuasan atas kondisi kerja untuk setiap atribut berada pada nilai tiga. Dari 18 atribut yang diukur, tiga atribut utama yang dianggap paling berkontribusi pada kepuasan atas kondisi kerja oleh pegawai adalah kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai), pencapaian kerja sesuai dengan harapan, penggunaan keahlian/ kemampuan dalam bekerja. Walaupun tiga atribut tersebut ada pada tiga terbesar, namun masih belum dikatakan maksimal. Karena skor rata-rata kinerja terbesar pun masih sebesar 3.67, artinya masih berada

Pengembangan Kualitas Kinerja Pegawai dengan Quality Function Development...

pada katogeri biasa saja. Sehingga kondisi kinerja pada atribut-atribut tersebut masih perlu lebih diperhatikan untuk dapat ditingkatkan lebih baik lagi.

Tabel 6. Matriks Perencanaan (*Planning Matrix*).

Faktor	Item	Atribut	Tingkat Kepentingan	Tingkat Kepuasan	Goal	Rasio Perbaikan	Sales Point	RW	N ₀ W
<i>Hygiene Factor</i>	HF1	Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai	4.27	3.18	4.27	1.22	1.2	6.24	5.12
	HF2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas	3.98	2.96	3.98	1.20	1.2	5.74	4.71
	HF3	Pengawasan pimpinan terhadap pegawai	4.47	3.43	4.47	1.21	1.5	8.11	6.65
	HF4	Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan	4.46	3.48	4.46	1.20	1.5	8.01	6.57
	HF5	Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai)	4.54	3.67	4.54	1.17	1.5	8.01	6.57
	HF6	Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan	4.41	3.47	4.41	1.19	1.2	6.28	5.15
	HF7	Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja	4.63	3.24	4.63	1.28	1.0	5.91	4.85
	HF8	Tunjangan/remunerisasi yang diterima	4.58	3.37	4.58	1.24	1.0	5.68	4.66
	HF9	Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur)	4.45	3.18	4.45	1.25	1.2	6.69	5.49
	HF10	Ketersediaan sarana dan prasarana pekerjaan	4.54	3.28	4.54	1.25	1.5	8.52	6.99
	HF11	Perhatian pimpinan terhadap status pegawai	4.50	3.04	4.50	1.29	1.2	6.98	5.72
	HF12	Prosedur promosi jabatan	4.44	3.04	4.44	1.28	1.0	5.69	4.67
<i>Motivation Factor</i>	MF1	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan	4.47	3.56	4.47	1.18	1.2	6.34	5.20
	MF 2	Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan	4.46	3.32	4.46	1.23	1.2	6.56	5.39
	MF 3	Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop)	4.51	3.45	4.51	1.21	1.2	6.55	5.37
	MF 4	Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai	4.43	3.42	4.43	1.20	1.2	6.39	5.24
	MF 5	Pembinaan pimpinan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab	4.38	3.30	4.38	1.22	1.5	7.98	6.55
	MF 6	Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja	4.39	3.49	4.39	1.18	1.2	6.21	5.10

Nilai Target (*Goal*)

Berkaitan dengan target yang harus dicapai, secara umum nilai target dari seluruh atribut berada pada level yang tinggi. Hal ini dapat diketahui dari nilai target untuk setiap atribut yang lebih besar dari empat. Dari 18 atribut yang diukur, tiga atribut utama yang dianggap memiliki target yang tinggi adalah kesesuaian antara gaji dan beban kerja (4.63), tunjangan/remunerasi yang diterima (4.58), ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan (4.54).

Rasio Perbaikan (*Improvement Difference*)

Berdasarkan Tabel 6 di atas, dari 18 atribut yang diukur, tiga atribut utama yang dianggap memiliki tingkat kesulitan tinggi dalam upaya meningkatkan kondisi kinerja yaitu atribut perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, prosedur promosi jabatan, kesesuaian antara gaji dengan beban kerja. Jika diperhatikan, ketiga atribut tersebut merupakan atribut yang dalam praktek kebijakannya tidak bisa hanya melibatkan pihak internal UIN saja, tetapi ada keterlibatan kementerian lain dan pemerintah pusat.

Sales Point

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa dari 18 atribut yang diukur *sales point* nya, terdapat tiga atribut yang nilainya sebesar 1 dan dianggap organisasi sulit membantu untuk mendukung agar kondisi kerja dapat sesuai dengan harapan pegawai. Hal ini

disebabkan kebijakan terkait tiga atribut tidak bisa ditentukan oleh UIN sendiri, harus melibatkan organisasi lainnya dalam pemutusan kebijakannya. Selain itu terdapat sepuluh atribut yang nilainya sebesar 1.2 dan dianggap organisasi cukup membantu untuk mendukung agar kondisi kerja dapat sesuai dengan harapan pegawai. Dan sisanya terdapat lima atribut yang nilainya 1.5 dan dianggap organisasi sangat membantu untuk mendukung agar kondisi kerja dapat sesuai dengan harapan pegawai.

Raw Weight dan Normalized Raw Weight

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

Respon Teknis Organisasi (*Technical Response*)

Respon teknis ini diperoleh melalui diskusi dengan pihak UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Berikut adalah repon teknis yang diperoleh:

Tabel 7. Respon Teknis.

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

Berdasarkan hasil diskusi, respon teknis untuk *Hygiene Factor* dan *Motivation Factor* sama-sama harus lebih ditingkatkan lagi. Respon teknis ini masih dalam bentuk umum, sehingga dalam aplikasinya pihak universitas dapat mengembangkan ide-ide kreatif guna memenuhi harapan pegawai dalam menciptakan kondisi kerja yang kondusif.

Matriks Hubungan (*Relationship Matrix*)

Penilaian matriks hubungan dilakukan secara subjektif melalui pembicaraan dengan pihak universitas mengenai sejauh mana respon teknis yang dikembangkan dapat mempengaruhi kualitas kondisi kerja yang ada. Hubungan tersebut ditampilkan dalam tabel 8. Dari tabel 8 terlihat bahwa ***Hygiene Factor*** memegang peranan dominan dalam merespon kebutuhan pegawai untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan berkualitas. Tentunya ini sangat beralasan karena Faktor *hygiene* merupakan faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan keadaan pekerjaan. Jika dilihat dari total skornya, total bobot hubungan antara atribut dengan ***Hygiene Factor*** adalah sebesar 113 sedangkan total bobot hubungan antara atribut dengan ***Motivation Factor*** adalah sebesar 94.

Menentukan *Technical Matrix*

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

Tabel 8. Matrik Hubungan.

Faktor	Item	Atribut	Hygiene Factor	Motivation Factor
<i>Hygiene Factor</i>	HF1	Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai	⊙	△
	HF2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas	⊙	△
	HF3	Pengawasan pimpinan terhadap pegawai	⊙	⊙
	HF4	Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan	⊙	○
	HF5	Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai)	⊙	○
	HF6	Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan	⊙	○
	HF7	Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja	⊙	△
	HF8	Tunjangan/remunerisasi yang diterima	⊙	△
	HF9	Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur)	⊙	○
	HF10	Ketersediaan sarana dan prasaran pendukung pekerjaan	⊙	○
	HF11	Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah	⊙	⊙
	HF12	Prosedur Promosi jabatan	⊙	○
<i>Motivation Factor</i>	MF1	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan	△	⊙
	MF2	Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan	△	⊙
	MF3	Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop)		⊙
	MF4	Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai		⊙
	MF5	Pembinaan pimpinan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab	○	⊙
	MF6	Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja		⊙

Prioritas

Prioritas dalam QFD menunjukkan urutan pelaksanaan *technical response* yang dapat dikembangkan. Pihak universitas dalam hal ini rektorat dapat memfokuskan perbaikan pelayanan berdasarkan *technical response* yang memiliki prioritas tertinggi. Urutan nilai prioritas *technical response* tertera pada tabel 9.

Secara umum jika dilihat dari arah perbaikan, pihak universitas berharap dapat memberikan kondisi kerja yang baik untuk para pegawainya. Ini ditandai dengan arah perbaikan yang untuk kedua variabel adalah ↑. Dari hasil prioritas ini tanggapan teknis terpenting yang harus segera diimplementasikan oleh pihak universitas adalah *Hygiene Factor*. Karena dari hasil prioritas diketahui bahwa nilai prioritasnya mencapai 63.47%, yang berarti bahwa harapan pegawai terhadap kondisi kerja akan terpenuhi dengan merespon atribut-atribut yang berkaitan dengan *Hygiene Factor* secara optimal. Sedangkan untuk *Motivation Factor*, memiliki nilai prioritas sebesar 53.26% yang terpaut tidak terlalu jauh dari nilai prioritas *Hygiene Factor*. Sehingga faktor *Motivation* pun tetap harus menjadi perhatian dari pihak universitas agar kondisi kerja yang optimal dalam tercapai.

Tabel 9. Prioritas

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

Analisis *Quality Function Deployment* (QFD)

Setelah dijelaskan prioritas untuk masing-masing variabel, selanjutnya adalah akan dijelaskan prioritas untuk masing-masing atribut yang menjadi inti dari analisis *Quality Function Deployment* (QFD). Tabel 10 digunakan untuk analisis prioritas atribut.

Tabel 10. Prioritas Untuk Setiap Atribut.

Item	Atribut	Tingkat Kinerja	Goal	Indeks Kesesuaian	Prioritas		Keterangan
HF1	Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai	3.18	4.27	74.51	51.21	12	Ditingkatkan
HF2	Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas	2.96	3.98	74.44	47.12	16	Ditingkatkan
HF3	Pengawasan pimpinan terhadap pegawai	3.43	4.47	76.65	119.75	1	Ditingkatkan
HF4	Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan	3.48	4.46	77.96	78.83	4	Ditingkatkan
HF5	Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai)	3.67	4.54	80.81	78.81	5	Ditingkatkan
HF6	Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan	3.47	4.41	78.69	61.81	8	Ditingkatkan
HF7	Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja	3.24	4.63	69.99	48.51	13	Ditingkatkan
HF8	Tunjangan/remunerisasi yang diterima	3.37	4.58	73.67	46.61	17	Ditingkatkan
HF9	Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur)	3.18	4.45	71.54	65.88	7	Ditingkatkan
HF10	Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan	3.28	4.54	72.34	83.85	3	Ditingkatkan
HF11	Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah	3.04	4.50	67.53	103.04	2	Ditingkatkan
HF12	Prosedur Promosi jabatan	3.04	4.44	68.38	56.05	9	Ditingkatkan
MF1	Pencapaian kerja sesuai dengan harapan	3.56	4.47	79.60	51.98	11	Ditingkatkan
MF2	Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan	3.32	4.46	74.44	53.85	10	Ditingkatkan
MF3	Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop)	3.45	4.51	76.57	48.34	14	Ditingkatkan
MF4	Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai	3.42	4.43	77.16	47.16	15	Ditingkatkan
MF5	Pembinaan pimpinan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab	3.30	4.38	75.38	78.58	6	Ditingkatkan
MF6	Penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja	3.49	4.39	79.49	45.88	18	Ditingkatkan

Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa untuk semua atribut masih perlu mendapat perhatian dari pihak universitas, dimana nilai tingkat kinerja masih lebih rendah dibandingkan nilai target (*goal*) yang harus dicapai. Sehingga semua kinerja untuk setiap atribut masih harus ditingkatkan. Jika dilihat dari indeks kesesuaian, tidak satu atribut pun yang memiliki

indeks kesesuaian 100%. Dari 18 atribut yang diukur, indeks kesesuaian tertinggi adalah sebesar 80.81% yaitu untuk atribut Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai). Sedangkan indeks kesesuaian terendah adalah sebesar 67.63% yaitu untuk atribut Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah.

Adapun untuk prioritas atribut seperti yang terlihat pada Tabel 10 dimana prioritas pertama adalah atribut yang memiliki nilai prioritas terbesar yaitu Pengawasan pimpinan terhadap pegawai, kemudian Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, lalu berturut-turut adalah Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan, Kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan, Kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai), Pembinaan pimpinan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab, Jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur), Arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan, Prosedur Promosi jabatan, Pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan, Pencapaian kerja sesuai dengan harapan, Kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai, Kesesuaian antara gaji dengan beban kerja, Kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop), Kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai, Keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas, Tunjangan/remunerisasi yang diterima, dan atribut Penggunaan keahlian/ kemampuan dalam bekerja.

KESIMPULAN

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

1. Berkaitan dengan tingkat kepentingan atau kondisi kerja yang diharapkan oleh pegawai, secara umum pegawai menilai bahwa seluruh atribut yang diukur adalah penting. Hal ini dapat diketahui dari nilai tingkat kepentingan untuk setiap atribut yang lebih besar dari empat. Dari 18 atribut yang diukur, tiga atribut utama yang dianggap paling penting oleh pegawai adalah kesesuaian antara gaji dan beban kerja, tunjangan/remunerasi yang diterima, ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan.
2. Berkaitan dengan tingkat kepuasan atas kondisi kerja, secara umum pegawai menilai bahwa seluruh atribut yang diukur berada pada kategori biasa saja atau cukup baik. Hal ini dapat diketahui dari nilai tingkat kepuasan atas kondisi kerja untuk setiap atribut berada pada nilai tiga. Dari 18 atribut yang diukur, tiga atribut utama yang dianggap paling berkontribusi pada kepuasan atas kondisi kerja oleh pegawai adalah kualitas kerja sama antar sesama rekan kerja (pegawai), pencapaian kerja sesuai dengan harapan, penggunaan keahlian/ kemampuan dalam bekerja. Sementara itu, tiga atribut yang dianggap kinerjanya masih tidak baik atau rendah oleh pegawai sehingga menimbulkan tingkat kepuasan yang rendah yaitu atribut keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas, perhatian pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, prosedur promosi jabatan.
3. Dalam merencanakan perbaikan kualitas kinerja pegawai, maka perlu mengedepankan prioritas perlakuan agar arah kebijakan menjadi terukur. Dari dua buah variabel yang diteliti, prioritas utama yang harus diperhatikan adalah *Hygiene Factor* baru setelah itu adalah *Motivation Factor*. Sedangkan untuk prioritas atribut, dari 18 buah atribut prioritas, yang menjadi prioritas secara berturut-turut adalah Pengawasan pimpinan terhadap pegawai, kemudian Perhatian Pimpinan terhadap status pegawai yang masih rendah, lalu berturut-turut adalah ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan, kualitas hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan, kualitas kerja sama antar sesama rekan

kerja (pegawai), pembinaan pimpinan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab, jaminan keamanan kerja saat jam kerja tambahan (lembur), arahan dan bimbingan pimpinan kepada bawahan, prosedur promosi jabatan, pengakuan dan penghargaan pimpinan atas setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan, pencapaian kerja sesuai dengan harapan, kebijakan universitas mewakili aspirasi dan kepuasan pegawai, kesesuaian antara gaji dengan beban kerja, kesempatan pegawai untuk mengembangkan potensi (mengikuti pelatihan, workshop), kesesuaian pekerjaan dengan bidang dan kemampuan pegawai, keterlibatan pegawai dalam pengambilan kebijakan universitas, tunjangan/remunerisasi yang diterima, dan atribut penggunaan keahlian/kemampuan dalam bekerja.

REFERENSI

- [1] Milton, Charles R. 1981. *Human Behavior in Organization*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs N. J.
- [2] Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- [3] Jack B. Reville, John W, Moran, Charles A. Cox. 1996. *The QFD Handbook*, John Wiley & Son, Inc, New York.
- [4] DA Whitsett and E K Winslow. 1967. *An Analysis of Studies Critical of the Motivator-Hygiene Theory*. Personnel Psychology. Winter.
- [5] Cohen, Lou. 1995. *Quality Function Deployment : How to Make QFD Work for You*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading-Mussachusetts.
- [6] Weiers, Ronald M. 2008. *Introduction to Business Statistics*. South Western : Thomson
- [7] Roscoe, J.T. 1975. *Fundamental Research Statistics for the Behaviour Sciences, 2nd edition*. New York : Holt Rinehart & Wintson.
- [8] Husein, Umar. 2000. *Riset Pemasaran dan Prilaku Konsumen*. T. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.