

Evaluasi dan Rancangan Perbaikan Kepuasan Kerja Tenaga Pengajar pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus: Universitas X Kabupaten Jombang)

Barbarossa Muhammad Farros, Syarifha Hanoum, dan Prahardika Prihananto
Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya
e-mail: syarifha@mb.its.ac.id

Abstrak—Indonesia merupakan salah satu negara dengan kapasitas pendidikan terbesar di dunia. Namun indeks Pendidikan di Indonesia cukup rendah dengan menempati peringkat 113 dari 187 negara. Salah satu cara untuk memperbaiki indeks pendidikan dari sudut pandang sumber daya manusia yaitu dengan mengoptimalkan potensi dari tenaga pengajar dengan memaksimalkan kepuasan karyawan melalui perencanaan yang tepat sehingga dapat menghasilkan proses belajar mengajar yang baik. Penelitian ini mengambil studi kasus pada Universitas X. Selama 5 tahun terakhir Universitas X memiliki tingkat *turnover* tenaga pengajar yang cukup tinggi sehingga tujuan penelitian ini memaksimalkan kepuasan karyawan dengan harapan dapat mengurangi tingkat *turnover*. Penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi atribut kepuasan karyawan dalam teori dimensi kebutuhan Maslow. Atribut tersebut kemudian dianalisis menggunakan metode *Importance Satisfaction Analysis* (ISA) dilanjutkan menggunakan metode *House of Quality* (HOQ). Hingga langkah terakhir dilakukan pengukuran efisiensi menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA). Hasil dari penelitian ini didapatkan 21 atribut kepuasan karyawan dimana dari hasil ISA diketahui 13 atribut kepuasan karyawan perlu untuk diperbaiki. Hasil HOQ menunjukkan terdapat 11 langkah perbaikan dengan prioritas utama hingga akhir. Disisi lain hasil DEA menunjukkan Fakultas Agama Islam dan Fakultas Ilmu Pendidikan telah mencapai efisiensi. Prioritas ulang berdasarkan hasil HOQ dan DEA menunjukkan tidak ada perubahan yang signifikan karena perubahan hanya terjadi pada prioritas terakhir.

Kata Kunci— *Employee Satisfaction*, Institusi perguruan tinggi, *Importance Satisfaction Analysis* (ISA), *Data Envelopment Analysis* (DEA), *House of Quality* (HOQ)

I. PENDAHULUAN

PENDIDIKAN merupakan suatu hal yang penting dalam menunjang kemajuan suatu bangsa dimana lembaga pendidikan memegang tugas utama untuk mencetak generasi penerus bangsa yang unggul [1]. Indonesia merupakan negara dengan kapasitas penyelenggaraan pendidikan terbesar keempat di dunia. Namun, besarnya kapasitas pendidikan di Indonesia tidak didukung dengan mutu pendidikan. Tercatat indeks pendidikan Indonesia berada di peringkat 113 dari 187 negara. Sedangkan pada kawasan ASEAN Indonesia berada di posisi 6 dari 10 negara. Untuk memperbaiki kualitas pendidikan dibutuhkan peran institusi pendidikan selaku penyelenggara pendidikan untuk turut serta dalam berbenah. Berdasarkan UU

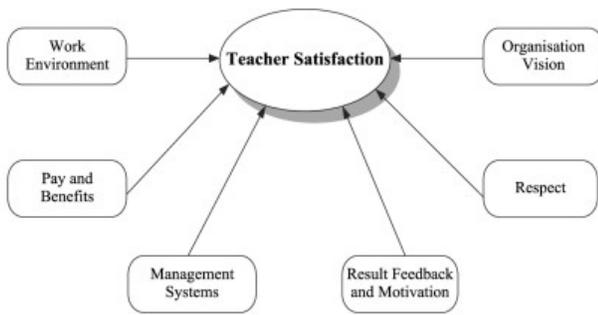
No. 34,2004 yang mengatur pengelolaan pendidikan, lembaga pendidikan diberikan wewenang dan kemandirian untuk mengatur pengelolaan manajemennya atau yang lebih dikenal dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) [2].

Lembaga pendidikan harus berusaha secara maksimal dalam mengoptimalkan proses belajar mengajar. Tolak ukur sebuah organisasi telah berkerja secara maksimal ketika konsumen merasa puas terhadap layanan yang diberikan [3]. Akan tetapi sebelum dapat memenuhi kepuasan pelanggan sebuah organisasi harus memenuhi kepuasan karyawannya terlebih dahulu. Sehingga lembaga pendidikan harus membuat tenaga pengajar puas terlebih dahulu terhadap kinerjanya agar dapat membuat murid merasa puas dengan layanan pendidikan [4].

Kepuasan karyawan merupakan salah satu atribut penting dalam sebuah organisasi. Sebuah proses kerja tidak akan berjalan dengan maksimal apabila karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja rendah [5]. Disisi lain sebagian besar penelitian terhadap kepuasan karyawan menggunakan objek penelitian organisasi yang berorientasi *profit*. Namun bukan berarti sektor *non-profit* tidak memiliki kepentingan untuk diteliti lebih lanjut. Lembaga pendidikan merupakan salah satu contoh dari organisasi *non-profit* yang menarik untuk diteliti karena memiliki proses dan sistem kerja yang hampir sama dengan perusahaan atau organisasi *profit*. Tenaga pengajar pada lembaga pendidikan merupakan instrumen yang penting dalam menentukan hasil pendidikan. Sehingga kepuasan kerja tenaga pengajar tidak dapat diabaikan begitu saja [6]. Poin – poin atribut kepuasan tenaga pengajar dapat dilihat pada Gambar 1.

Di beberapa kasus terkait evaluasi kerja pada institusi pendidikan kebanyakan hanya berfokus dan menitik beratkan kesuksesan organisasinya berdasarkan keberhasilan siswa. Aspek kepuasan kerja kurang menjadi perhatian yang serius untuk di evaluasi karena kepuasan konsumen hanya didasarkan pada program kurikulumnya tanpa melihat aspek kinerja dari tenaga pengajar, walaupun jika dikaji lebih dalam kesuksesan proses belajar mengajar banyak dipengaruhi dari segi kualitas dan performa pengajar [7].

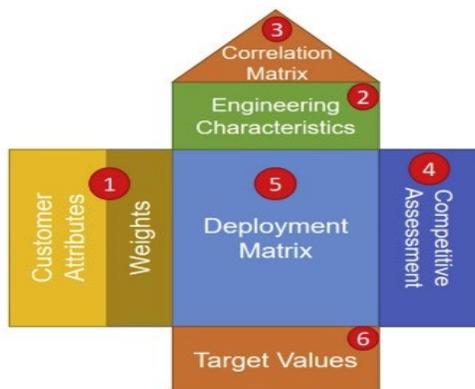
Penelitian ini mengambil objek kajian pada institusi pendidikan tinggi swasta dikarenakan penelitian terdahulu terkait *employee satisfaction* pada organisasi *profit* dan institusi pendidikan negeri kurang lebih memiliki hasil yang hampir sama. Selain itu perguruan tinggi negeri di Indonesia sulit untuk



Gambar 1. Atribut Teacher Satisfaction
Sumber: (Chen et al., 2006)

Rata-rataKepuasan		
Rata-rata Kepentingan	(Surplus Area) Kuadran I	(Excellent) Kuadran II
	(Careless Area) Kuadran III	(Improvement Area) Kuadran IV

Gambar 2. ISA kuadran rata-rata
Sumber: Yang (2010)



Gambar 3. House of Quality
Sumber:Ramírez et al., (2017)

dilakukan perubahan ataupun penggalian informasi karena berhubungan langsung dengan pemerintah. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan objek studi berupa institusi pendidikan swasta karena kemudahan dalam menggali informasi dan pengumpulan data.

Penelitian ini menjadikan Universitas X sebagai objek kajian. Dalam hal kepegawaian khususnya terkait tenaga pengajar, Universitas X memiliki beberapa permasalahan salah satunya *turnover employee* yang tinggi. Banyaknya dosen yang mengundurkan diri menjadi penghambat bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Selain itu tercatat jumlah mahasiswa dan angka kebutuhan dosen setiap tahun mengalami kenaikan sehingga masalah ini harus segera diselesaikan.

Dari latar belakang tersebut, maka penelitian ini akan dilaksanakan dengan melakukan evaluasi kepuasan kerja pada tenaga pengajar di Universitas X, serta mengajukan rekomendasi langkah perbaikan. Hal yang menjadikan

penelitian ini harus segera dilakukan karena akan segera dilakukannya restrukturalisasi jabatan pada Universitas X sehingga hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk membenahi masalah ketenagakerjaan khususnya tenaga kerja pengajar atau dosen di periode berikutnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. *Institusi Pendidikan Perguruan Tinggi*

Istilah pendidikan pertama kali diambil dari serapan bahasa Yunani “*paedagogike*” yang diartikan sebagai membimbing anak [8]. Pendidikan diartikan kegiatan untuk membimbing anak manusia menuju kedewasaan dan kemandirian. Hal tersebut dilakukan guna membekali anak untuk kehidupan di masa yang akan datang. Sehingga dikatakan bahwa penyelenggaraan pendidikan tidak lepas dari sudut pandang manusia dan kemanusiaan [9]. Dalam perspektif sebuah negara, pendidikan digunakan sebagai salah satu indikator pembangunan sumber daya manusia. Kualitas pendidikan yang baik mencerminkan peradaban manusia yang baik. Indonesia menjamin seluruh rakyatnya mendapatkan fasilitas pendidikan sesuai yang tertuang dalam pembukaan UUD 1945 alinea empat bahwa pendidikan merupakan hak setiap warga negara dengan tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa.

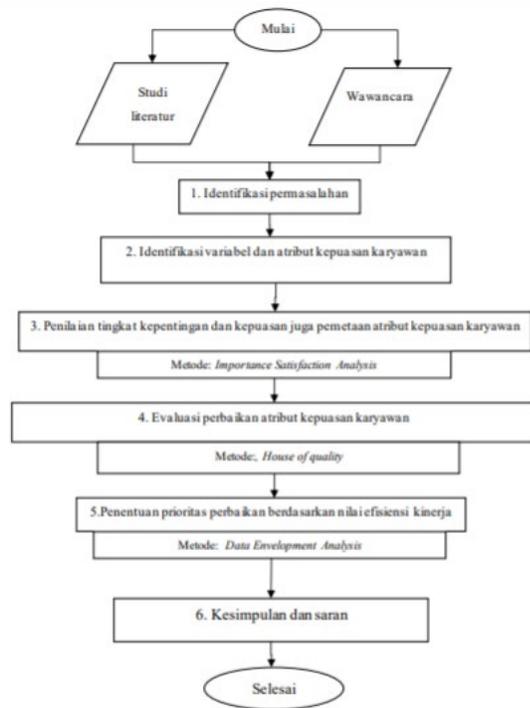
Pendidikan perguruan tinggi adalah suatu pendidikan yang menjadi terminal akhir bagi seseorang yang berpeluang belajar setingginya melalui jalur pendidikan sekolah formal [10]. Di Indonesia sendiri perguruan tinggi terbagi menjadi tiga kategori, yaitu: Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dan Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK) dimana lembaga pendidikannya dapat berbentuk Universitas, Institut, Sekolah Tinggi dan Akademi

B. *Kepuasan Karyawan*

Kepuasan karyawan secara definisi merupakan keseluruhan ide yang dihasilkan pegawai dalam pikirannya [11]. Pada dasarnya setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda bergantung dengan nilai-nilai yang dianut dalam dirinya. Hal semacam ini dapat terjadi dikarenakan perbedaan cara pandang setiap individu. Beberapa hasil penelitian terkait kepuasan tenaga pengajar menunjukkan terdapat faktor-faktor yang berbeda terkait kepuasan karyawan pada perusahaan yang berorientasi laba dengan lembaga Pendidikan. Adapun faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan pada institusi pendidikan menurut chen diantaranya (1) lingkungan kerja, (2) upah dan gaji, (3) sistem manajemen, (4) *feedback* dan motivasi, (5) penghormatan, (7) visi organisasi [12].

C. *Importance Satisfaction Analysis (ISA)*

Importance Satisfaction (ISA) dapat digunakan untuk mengukur tingkat prioritas antara hubungan kinerja dan kepuasan karyawan. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977). Pada awalnya metode ini digunakan dengan tujuan menganalisis atribut-atribut kinerja yang penting untuk produk atau jasa [13]. Dalam metode ISA



Gambar 4. Framework Penelitian

terdapat dua tipe analisis yakni metode metode kesenjangan (*gap analysis*) dan metode kuadran rata-rata [14] dapat dilihat pada Gambar 2.

D. House of Quality (HoQ)

HoQ adalah teknik untuk hubungan antara keinginan pelanggan dan atribut pelayanan. Dalam penggambarannya HoQ sering ditampilkan dalam bentuk rumah dengan menunjukkan beberapa komponen yang terlihat seperti sebuah siklus dapat dilihat pada Gambar 3. Cara kerja HoQ dengan menyilangkan antara keinginan konsumen dan kebutuhan perusahaan. Dalam matriks HoQ terdapat 6 komponen yang terdiri dari *Customer Attributes*, *Engineering Characteristics*, *Correlation Matrix*, *Competitive Assessment*, *Deployment Matrix* dan *Target Value* [15].

E. Data Envelopment Analysis (DEA)

Metode *Data Envelopment Analysis* (DEA) pertama kali diperkenalkan oleh Charnes A, Cooper WW, dan Rhodes pada tahun 1978 dalam sebuah jurnal yang berkaitan dengan pengukuran efisiensi dalam pemilihan keputusan. Jurnal tersebut menjelaskan mengenai langkah-langkah dalam pengambilan keputusan dengan memprioritaskan faktor efisiensi [16]. DEA merupakan kerangka metodologi non-parametrik yang didasarkan pada fungsi program linear dengan pemetaan elemen-elemen produksi dan kemudian digunakan dalam menganalisis efisiensi produksi. Metode ini membandingkan efisiensi antara *Decision making unit* (DMU) yang ada dengan mempertimbangkan variabel input dan variabel output.

Tabel 1
Identifikasi Atribut Kepuasan Karyawan

Dimensi	Atribut	Kode
<i>Psychological Needs</i>	Kenyamanan ruang kelas	P1
	Kenyamanan ruangan kerja	P2
	Kenyamanan fasilitas perpustakaan	P3
	Ketersediaan sumber daya penelitian	P4
	Kebersihan lingkungan kampus	P5
	Kenyamanan fasilitas parkir	P6
	Sarana pelatihan dan pengembangan diri	P7
<i>Safety Needs</i>	Besaran gaji tetap	S1
	Upah diluar gaji tetap	S2
	Keamanan lingkungan kampus	S3
<i>Social Needs</i>	Besaran tunjangan	S4
	Kualitas layanan administrasi	O1
	Sistem pengembangan karir	O2
<i>Esteem Needs</i>	Hubungan antar dosen atau rekan kerja	O3
	Hubungan dengan mahasiswa	O4
	Penhargaan atas hasil kerja	E1
	Besaran beban kerja	E2
<i>Self Actualization</i>	Penghormatan sebagai tenaga pengajar	E3
	Reputasi universitas di masyarakat	A1
	Pengembangan sosial masyarakat	A2
	Keterlibatan dalam penentuan kebijakan	A3

Tabel 2
Identifikasi Atribut Perbaikan

No	Kode	Atribut	Jumlah
1	P1	Kenyamanan fasilitas ruang kelas	3
2	P2	Kenyamanan fasilitas kerja	3
3	P3	Kenyamanan fasilitas perpustakaan	2
4	P4	Ketersediaan sumberdaya untuk penelitian	3
5	P5	Kenyamanan dan kerapihan lingkungan kampus	3
6	P6	Kenyamanan fasilitas parkir kendaraan	1
7	P7	Fasilitas pelatihan pengembangan diri	1
8	S3	Keamanan lingkungan kampus.	2
9	S4	Besaran tunjangan	1
10	O1	Kualitas pelayanan sistem administrasi	4
11	O2	Sistem pengembangan karir	3
12	E2	Porsi pembagian beban kerja	1
13	A2	program pengabdian sosial masyarakat	1

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Framework dan Tahapan Penelitian

Penelitian ini terbagi menjadi enam tahapan. Tahapan tersebut diantaranya yaitu identifikasi permasalahan, identifikasi variabel dan atribut kepuasan karyawan, penilaian serta pemetaan atribut kepuasan karyawan, *benchmarking* kinerja disetiap sektor fakultas, evaluasi perbaikan atribut dengan tingkat kepuasan rendah dan kepentingan tinggi, dan terakhir penyusunan kesimpulan dan saran penelitian dapat dilihat pada Gambar 4.

Tabel 3.
Penyusunan Respon Perbaikan

Prioritas	kode	Respon Teknis	Bobot
1	R2	Penambahan fasilitas baru meliputi perlengkapan kelas, lab, dan sarana umum	0,288
2	R1	Perbaikan fasilitas yang sudah ada	0,210
3	R3	Mengkaji ulang kebijakan atau aturan yang dirasa tidak efektif	0,080
4	R4	Menambah karyawan bukan tenaga pengajar	0,075
5	R5	Menambah porsi biaya untuk tenaga kerja meliputi gaji tetap, upah, tunjangan	0,075
6	R8	Menyediakan SOP pelayanan administrasi	0,065
7	R6	Mengkaji ulang sistem manajemen dan pelayanan administrasi	0,060
8	R11	Menambah program terkait sosial dan pengabdian ke masyarakat	0,050
9	R10	Menambah program pelatihan dan pengembangan sesuai kebutuhan dosen	0,043
10	R9	Mengkaji ulang system <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	0,024
11	R7	Menambah jumlah tenaga pengajar	0,020

Tabel 4.
Perhitungan Efisiensi dan Penentuan *Peer group*

DMU	Nilai Efisiensi	Peer group
Fakultas Agama Islam	1	-
Fakultas Teknik	0.984967987	Fakultas Agama Islam
Fakultas Teknologi Informasi	0.98521444	Fakultas Agama Islam dan Fakultas ilmu Pendidikan
Fakultas Ekonomi	0.966890871	Fakultas Agama Islam dan Fakultas ilmu Pendidikan
Fakultas ilmu Pendidikan	1	-

Tahap pertama yakni identifikasi permasalahan penelitian. Pada tahap ini dilakukan wawancara dan studi literatur terkait permasalahan yang umumnya terjadi pada sebuah institusi pendidikan. Tahap kedua yaitu identifikasi variabel yang terdiri dari atribut dan *item*. peneliti menggunakan acuan penelitian sebelumnya dengan disesuaikan kondisi pada objek penelitian. Tahap ketiga adalah penilaian tingkat kepentingan dan kepuasan atribut. Pada tahap ini seluruh atribut yang telah diidentifikasi akan dinilai bobot kepentingan dan kepuasannya. Metode yang digunakan pada tahap ini yakni *importance satisfaction analysis* (ISA). Tahap keempat yakni dilakukan perbaikan atribut dengan tingkat kepuasan rendah namun memiliki tingkat kepentingan tinggi. Dari 5 fakultas nantinya akan dievaluasi atribut kepuasan karyawan mana yang perlu ditingkatkan. Langkah perbaikan ini nantinya akan ditindak lanjuti dengan menggunakan metode HOQ. Tahap kelima yakni *benchmarking* kinerja karyawan pada setiap fakultas. Tahap ini juga bertujuan untuk mengukur efisiensi setiap atribut kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan pada setiap fakultasnya. Tahap yang terakhir yaitu pembuatan kesimpulan dan saran.

Tabel 5.
Penentuan Prioritas Berdasarkan Hasil HoQ -DEA

Kode	Respon Teknis	Priorities HOQ	Priorities HOQ-DEA
R2	Penambahan fasilitas baru meliputi perlengkapan kelas, lab, dan sarana umum.	1	1
R1	Perbaikan fasilitas yang sudah ada	2	2
R3	Mengkaji ulang kebijakan atau aturan yang dirasa tidak efektif	3	3
R4	Menambah karyawan bukan tenaga pengajar	4	4
R5	Menambah porsi biaya untuk tenaga kerja meliputi gaji, upah, tunjangan	5	5
R8	Menyediakan SOP pelayanan administrasi	6	6
R6	Mengkaji ulang sistem manajemen dan pelayanan administrasi	7	7
R11	Menambah program terkait sosial dan pengabdian ke masyarakat	8	11
R10	Menambah program pelatihan dan pengembangan sesuai kebutuhan dosen	9	8
R9	Mengkaji ulang system <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	10	9
R7	Menambah jumlah tenaga pengajar	11	10

B. Objek dan Subjek Penelitian

Objek amatan pada penelitian ini adalah Universitas. X Kabupaten. Jombang. Sedangkan subjek pada penelitian ini merupakan seluruh tenaga pengajar pada Universitas Islam Hasyim Asy'ari yang tersebar dalam 5 fakultas yang meliputi Fakultas Agama Islam, Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknik, Fakultas Teknik Informasi, dan Fakultas Ilmu Pendidikan.

C. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan eksploratori dan studi kasus. Pada penelitian ini peneliti berfokus pada pemahaman mendalam tentang suatu masalah dan pemecahannya bukan untuk menguji variabel tertentu. Pengumpulan data dilakukan terhadap Universitas X melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Pendekatan pada penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif.

D. Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh tenaga pengajar tetap Universitas Hasyim Asy'ari yang berada di 5 fakultas dengan jumlah 156 karyawan. Jumlah dosen tetap untuk setiap fakultas sendiri memiliki porsi yang berbeda sedangkan sampel penelitian yang digunakan berdasar pada teori sampling Slovin yang diterapkan pada populasi di setiap fakultas sehingga sampel total didapatkan berjumlah 116 orang dosen tetap.

E. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini

menggunakan metode wawancara dan kuisioner. Wawancara ini dilakukan dengan semi terstruktur. Selain itu penulis menggunakan kuisioner online yang diperuntukan bagi tenaga pengajar. Data yang didapat pada kuisioner berupadada persepsi tingkat kepentingan dan kepuasan tenaga pengajar.

Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini berasal dari buku maupun jurnal yang terkait kepuasan karyawan, serta data internal Universitas Hasyim Asy'ari. Penggunaan data sekunder pada penelitian ini digunakan pada proses identifikasi atribut kepuasan karyawan dan proses *benchmarking* kinerja terhadap atribut kepuasan karyawan.

F. Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data dimulai dengan mengolah data hasil kuisioner melalui analisis deskriptif kemudian dilanjutkan dengan melakukan uji asumsi. Adapun uji asumsi yang digunakan yaitu uji outlier, uji validitas, dan uji reabilitas. Setelah data lolos uji asumsi dilanjutkan pengolahan data menggunakan tiga metode utama yaitu *importance satisfaction analysis* (ISA), *house of quality* (HoQ), dan *data envelopment analysis* (DEA).

IV. ANALISIS DAN DISKUSI

A. Identifikasi Atribut Kepuasan Karyawan

Penentuan atribut kepuasan karyawan di dasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu kemudian disesuaikan dengan kondisi yang ada pada Universitas x. Dari hasil identifikasi atribut kepuasan karyawan didapatkan 21 variabel seperti yang digambarkan pada Tabel 1.

B. Identifikasi Atribut Perbaikan

Hasil dari penerapan metode *importance satisfaction analysis* (ISA) terhadap 5 fakultas yang ada pada Universitas x didapatkan 13 atribut perbaikan. Adapun atribut yang paling dominan untuk diperbaiki berasal dari dimensi *psychological needs*. Sedangkan atribut yang paling banyak diminta untuk diperbaiki adalah atribut O1 yakni kualitas pelayanan system administrasi dengan jumlah sebanyak 4. Untuk hasil akumulasi atribut yang perlu diperbaiki berdasarkan hasil ISA dapat dilihat pada Tabel 2.

C. Penyusunan Respon Perbaikan

Penyusunan respon perbaikan dilakukan menggunakan metode *house of quality* (HoQ). Untuk menjawab 13 atribut yang perlu diperbaiki didapatkan 11 respon teknis. Adapun penyusunan langkah perbaikan yang dimaskud meliputi penjelasan respon teknis bobot hasil dari HoQ dan prioritas perbaikan. untuk prioritas perbaikan yang paling utama adalah R2 yaitu penambahan fasilitas baru meliputi perlengkapan kelas, lab dan sarana umum. Untuk keterangan lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3.

D. Penyusunan Prioritas Perbaikan Berdasarkan Efisiensi Kinerja Setiap Fakultas

Berdasarkan hasil efisiensi kinerja terhadap atribut kepuasan karyawan menggunakan metode DEA diketahui terdapat 2 fakultas yaitu Fakultas Agama Islam dan Fakultas Ilmu

Pendidikan yang telah mencapai efisiensi. Sedangkan dari hasil *peer group* diketahui Fakultas Teknologi Informasi dan Fakultas Ekonomi dapat menjadikan kedua fakultas yang telah efisien sebagai tolak ukur kinerja sedangkan Fakultas Teknik hanya dapat mengacu pada Fakultas Agama Islam. Adapun hasil perhitungan efisiensi dan penentuan *peer group* digambarkan pada Tabel 4.

Dari hasil perhitungan efisiensi tersebut kemudian dilakukan penyusunan ulang prioritas berdasarkan kebutuhan atribut dua fakultas yang telah mencapai nilai efisiensi. Hasil penentuan ulang prioritas didapati terdapat perubahan prioritas terhadap 4 respon teknis yaitu R11, R10, R9 dan R7. Untuk gambaran lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penentuan variabel/atribut kepuasan kerja yang mengacu kepada penelitian-penelitian terdahulu dan telah disesuaikan dengan kondisi objek Universitas x maka didapatkan 21 variabel/atribut kepuasan kerja yang dikelompokkan ke dalam 5 dimensi teori kebutuhan Maslow. Hasil analisis ISA yang dilakukan terhadap 5 fakultas menunjukkan terdapat 13 variabel atribut kepuasan kerja yang perlu diperbaiki dengan atribut perbaikan yang paling dominan berada pada dimensi *psychological needs*. Untuk menjawab 13 variabel yang perlu diperbaiki dibuat langkah perbaikan menggunakan metode HoQ, dimana didapatkan 11 respon teknis dengan prioritas pertama hingga prioritas terakhir.

Hasil perhitungan efisiensi kinerja terhadap atribut kepuasan karyawan terdapat dua fakultas yang telah efisien yaitu Fakultas Agama Islam dan Fakultas Ilmu Pendidikan. Tiga Fakultas lain yaitu Fakultas Ekonomi, Fakultas Teknologi Informasi, dan Fakultas Teknik masih belum memiliki tingkat efisiensi maksimal dan dapat menjadikan dua fakultas yang efisien sebagai acuan dalam memaksimalkan kinerja tenaga pengajar. Selain itu, guna mengefektifkan perbaikan kepuasan karyawan dilakukan penentuan prioritas ulang dengan mengacu hasil penyesuaian antara DEA dan HOQ, dimana diketahui terdapat 4 respon teknis yang mengalami perubahan.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang ditujukan untuk penelitian selanjutnya antara yaitu Rangkaian tahap penelitian yang dilakukan meliputi wawancara, penyebaran kuisioner ataupun diskusi dilakukan secara online dikarenakan dalam masa pandemi covid-19 sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat lebih menfokuskan lagi terhadap variasi teknik pengumpulan data agar informasi yang didapatkan lebih akurat dan lengkap. Hasil pada penelitian ini dapat digunakan untuk acuan penelitian selanjutnya guna mengembangkan kepuasan karyawan pada level Universitas. tetapi butuh dilakukan analisis lebih mendalam lagi terkait kondisi Universitas tersebut karena setiap Universitas memiliki kebijakan dan peraturan yang berbeda sehingga membutuhkan strategi perbaikan yang berbeda juga.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] S. Khalid, M. Z. Irshad, and B. Mahmood, "Job Satisfaction among Academic Staff: A Comparative Analysis between Public and Private Sector Universities of Punjab, Pakistan," *Int. J. Bus. Manag.*, vol. 7, no. 1, 2011, doi: 10.5539/ijbm.v7n1p126.
- [2] A. Z. Ali and S. Hanoum, "Perancangan dan Pengukuran kinerja Rencana Strategis," Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, 2012.
- [3] J. Douglas, R. J. McClelland, and J. Davies, "The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education," *Qual. Assur. Educ.*, vol. 16, no. 1, pp. 19–35, 2011, doi: 10.1108/09684880810848396.
- [4] F. Küskü, "Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey," *Career Dev. Int.*, vol. 8, no. 7, pp. 347–356, 2003, doi: <https://doi.org/10.1108/13620430310505304>.
- [5] B. Bozeman and M. Gaughan, "Job Satisfaction among University Faculty: Individual, Work, and Institutional Determinants," *J. Higher Educ.*, vol. 82, no. 2, pp. 154–156, 2011, doi: 10.1353/jhe.2011.0011.
- [6] A. Sageer, S. Rafat, and P. Agarwal, "Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization," *IOSR J. Bus. Manag. (IOSR-JBM)*, vol. 5, no. 1, pp. 32–39, Jan. 2012, doi: 10.9790/487X-0513239.
- [7] A. K. M. Masum, M. A. K. Azad, and L.-S. Beh, "Determinants of Academics' Job Satisfaction: Empirical Evidence from Private Universities in Bangladesh," *PLoS One*, vol. 10, no. 2, p. e0117834, Feb. 2015, doi: 10.1371/journal.pone.0117834.
- [8] S. Handoyo, "PENGUKURAN SERVANT LEADERSHIP SEBAGAI ALTERNATIF KEPEMIMPINAN DI INSTITUSI PENDIDIKAN TINGGI PADA MASA PERUBAHAN ORGANISASI," *Makara Hum. Behav. Stud. Asia*, vol. 14, no. 2, p. 130, Dec. 2010, doi: 10.7454/mssh.v14i2.675.
- [9] C. Agustina and T. Wahyudi Program Studi Manajemen Informatika AMIK BSI Yogyakarta, "Aplikasi Game Pendidikan Berbasis Android Untuk Memperkenalkan Pakaian Adat Indonesia," *Indones. J. Softw. Eng.*, vol. 1, no. 1, pp. 1–8, 2015, doi: <https://doi.org/10.31294/ijse.v1i1.590>.
- [10] A. Risdwiyanto, A. Risdwiyanto, and B. S. Dharmmesta, "PENGEMBANGAN KONSEP JASA PENDIDIKAN TINGGI BERBASIS KEINGINAN KONSUMEN POTENSIAL," *J. Indones. Econ. Bus.*, vol. 16, no. 4, Oct. 2001, Accessed: Apr. 18, 2021. [Online]. Available: <https://jurnal.ugm.ac.id/jieb/article/view/39819>.
- [11] D. S. Hamermesh, "The Changing Distribution of Job Satisfaction," *J. Hum. Resour. Manag. Labor Stud.*, vol. 36, no. 1, pp. 1–30, Sep. 1999, doi: 10.3386/w7332.
- [12] S.-H. Chen, C.-C. Yang, J.-Y. Shiau, and H.-H. Wang, "The development of an employee satisfaction model for higher education," *TQM Mag.*, vol. 18, no. 5, pp. 484–500, 2006, doi: 10.1108/09544780610685467.
- [13] A. Dharmawan and F. Wurjaningrum, "Rancangan Perbaikan Kualitas Pelayanan Jasa Dengan Metode Servqual, Importance Performance Analysis, Dan Quality Function Deployment Pada Plasa Telkom Cabang Dinoyo Surabaya," *J. Manaj. Teor. dan Ter. J. Theory Appl. Manag.*, vol. 7, no. 3, Oct. 2016, doi: 10.20473/jmtt.v7i3.2712.
- [14] C.-C. Yang, "Improvement actions based on the customers' satisfaction survey," *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 14, no. 8, pp. 919–930, 2003, doi: 10.1080/1478336032000090842.
- [15] Y. Ramírez, L. A. Cisternas, and A. Kraslawski, "Application of House of Quality in assessment of seawater pretreatment technologies," *J. Clean. Prod.*, vol. 148, pp. 223–232, Apr. 2017, doi: 10.1016/j.jclepro.2017.01.163.
- [16] A. Charnes, W. W. Cooper, and E. Rhodes, "Measuring the efficiency of decision making units," *Eur. J. Oper. Res.*, vol. 2, no. 6, pp. 429–444, 1978, doi: 10.1016/0377-2217(78)90138-8.