

Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan di LP3I Group Dengan Menggunakan Metode Human Resources Index (HR Index) Survey

Karya Bakti Kaban¹

¹Administrasi Bisnis, Politeknik LP3I, Jakarta, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received February 11, 2024

Revised February 20, 2024

Accepted February 28 2024

Available online March 21, 2024

Kata Kunci:

Survey Kepuasan, Karyawan, Metode HR Index, Present Norms

Keywords:

Satisfaction Survey, Employees, HR Index Method, Present Norms



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2024 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan LP3I Group dengan tujuan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian dan analisis dilakukan melalui survei kepada karyawan yang dilakukan secara berkala dan yang diukur dengan pertanyaan yang sama sehingga bisa diketahui progres yang terjadi dari program-program yang telah dilakukan. Tujuan pengukuran juga untuk membangun lingkungan kerja yang positif, aktif dan kolaboratif. Karyawan LP3I Group sendiri terdiri dari karyawan di Yayasan LP3I, karyawan di Group Perguruan Tinggi Swasta atau PTS yang terdiri dari Politeknik LP3I Jakarta (PLJ) beserta kampus perluasan dan PTS Akademi Akuntansi Pembangunan (AKMA) Bengkulu, dan karyawan di Group Cabang College (Pendidikan Non-Formal) yang berjumlah sekitar 19 cabang di seluruh Indonesia. Dalam survei kepuasan karyawan ini digunakan konsep *Human Resources Index (HR Index)* yang dikemukakan oleh Fredrick E. Schuster dalam buku *Human Resources Management; Concepts, Cases and Reading*, pada tahun 1985. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Analisa data dilakukan melalui regresi linier sederhana. Instrumen penelitian yang digunakan adalah *questioner* yang dihitung dalam tabulasi data. Hasil survei kepuasan karyawan lalu dibandingkan dengan *present norms*, yaitu nilai survei rata-rata kepuasan karyawan di berbagai perusahaan di dunia berdasarkan *HR Index survey*. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa kepuasan karyawan di LP3I Group secara rata-rata adalah 3,62 (dari maksimal angka 5) yang lebih tinggi dari pada nilai standar atau *present norms* yang angkanya di 3,38, namun secara total nilai HR Index LP3I Group agak menurun jika dibandingkan dengan hasil HR Index survei kepuasan karyawan tahun 2021 dengan angka 3,69 dan tahun 2022 dengan angka 3,68.

ABSTRACT

This research was conducted on LP3I Group employees with the aim of measuring the level of employee job satisfaction. Research and analysis is carried out through surveys of employees which are carried out periodically and which are measured using the same questions so that progress can be seen from the programs that have been carried out. The purpose of measurement is also to build a positive, active and collaborative work environment. LP3I Group employees themselves consist of employees at the LP3I Foundation, employees at the Private Higher Education Group or PTS which consists of the LP3I Jakarta Polytechnic (PLJ) along with the expansion campus and PTS Development Accounting Academy (AKMA) Bengkulu, and employees at the College Branch Group (Education Non-Formal) with around 19 branches throughout Indonesia. In this employee satisfaction survey, the Human Resources Index (HR Index) concept proposed by Fredrick E. Schuster in the book *Human Resources Management; Concepts, Cases and Reading*, in 1985. The method used in this research is descriptive qualitative method. Data analysis was carried out through simple linear regression. The research instrument used was a questionnaire which was calculated in data tabulation. The results of the employee satisfaction survey are then compared with present norms, namely the average survey value of employee satisfaction in various companies in the world based on the HR Index survey. The results of the research show that employee satisfaction in the LP3I Group on average is 3.62 (from a maximum of 5) which is higher than the standard or present norms value which is 3.38, but in total the LP3I Group HR Index value has decreased slightly. when compared with the results of the HR Index employee satisfaction survey in 2021 with the number 3.69 and in 2022 with the number 3.68.

PENDAHULUAN

Teori motivasi Maslow mengatakan bahwa motivasi orang yang terendah adalah ekonomi atau pendapatan dan yang paling tinggi adalah aktualisasi diri, kesempatan untuk bisa menunjukkan jati diri. Sebuah filosofi manajemen mengatakan: "Jika anda tidak dapat mengukurnya maka anda tidak akan dapat

*Corresponding author

E-mail addresses: karyakaban06@mail.com

memanajenya". Dari kedua hal di atas maka karyawan sebagai manusia memiliki keinginan untuk bisa mengaktualisasi diri dalam kesehariannya termasuk di tempat kerja tentunya. Perusahaan tentu perlu untuk mengukur tingkat motivasi ini yang tentu saja berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

Karyawan merupakan asset berharga bahkan saat ini disebutkan sebagai modal (*capital*) bagi bisnis perusahaan sehingga tentu harus terus dijaga dan ditingkatkan produktifitas yang tentunya akan menjadi produktifitas perusahaan juga. Produktifitas perusahaan harus dapat terus terjaga dan meningkat yang tentunya memerlukan kinerja maksimal dari karyawan perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan agar motivasi dan kinerja karyawan tetap baik dan terus meningkat adalah dengan cara melakukan survei kepuasan karyawan secara berkala yang kemudian hasil survei ini diterjemahkan dalam program kerja perusahaan.

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

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

Survei kepuasan karyawan adalah langkah usaha perusahaan dalam mengetahui tingkat kepuasan para pegawai atas hak dan tanggung jawab yang diterima. Survei ini sangat penting dalam mengembangkan kapasitas produksi operasional perusahaan. Mengapa demikian? Karena dalam suatu bagian / divisi / unit bisnis perusahaan biasanya akan terdapat karyawan dengan kinerja yang kurang memuaskan yang mengakibatkan kinerja bagian / divisi / unit bisnis tersebut juga akan terhambat. Untuk bisa mengidentifikasi apa penyebab dan masalah yang dihadapi sehingga dengan demikian dapat dicari solusi yang terbaik untuk dapat meningkatkan kembali kinerja hal tersebut maka salah satu yang dapat dilakukan adalah survei kepuasan karyawan.

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

Saat ini LP3I telah menjangkau hampir semua provinsi di Indonesia antara lain: Sumatera, Banten, Jawa Barat, JADETABEK, Jawa Tengah - DIY, Jawa Timur, Kalimantan, dan NTT. Secara bisnis, LP3I saat ini memiliki Group PTS yang terdiri dari Politeknik LP3I Jakarta dengan kampus utama di Kramat Jakarta pusat dan memiliki 8 kampus perluasan antara lain:

1. Cimone
2. Sudirman
3. Pondok Cabe
4. Pasar Minggu
5. Jakarta Utara
6. Depok
7. Bekasi, dan
8. Cikarang

Kemudian PTS Akademi Akuntansi Manajemen Pembangunan (AKMA) Bengkulu, lalu Group Cabang College yaitu Pendidikan Non-Formal 2 tahun yang saat ini ada 17 cabang di seluruh Indonesia antara lain:

1. LP3I College Banda Aceh
2. LP3I College Bandar Lampung
3. LP3I College Banten
4. LP3I College Karawang
5. LP3I College Purwakarta
6. LP3I College Indramayu

7. LP3I College Majalengka
8. LP3I College Sukabumi
9. LP3I College Tegal
10. LP3I College Purwokerto
11. LP3I College Jogjakarta
12. LP3I College Sidoarjo
13. LP3I College Surabaya
14. LP3I College Malang
15. LP3I College Kediri
16. LP3I College Kupang, dan
17. LP3I College Balikpapan

Sebagai perusahaan yang bergerak di pendidikan dan pelopor bekerja dan dijamin kerja, LP3I Group sudah berdiri lebih dari 34 tahun (1989 – 2024) dan dengan perkembangan yang cukup pesat khususnya di jumlah tenaga kerja. Saat ini jumlah tenaga kerja di LP3I sekitar 548 orang yang terdiri dari tenaga Pendidik (Dosen/*Lecture* untuk di Perguruan Tinggi Swasta/PTS dan Instruktur untuk Group College) dan tenaga Kependidikan/Non Pendidik (Staf sampai dengan Manajemen), sementara jika ditambahkan dengan tenaga Pendidik (Dosen dan Instruktur) yang tidak tetap (*part timer*) berjumlah menjadi 1.113 orang (data per 31 Desember 2023)

Sejak akhir tahun 2020 Yayasan LP3I sedang melakukan transformasi di seluruh lini yang salah satunya juga tentu di bagian SDM. Untuk melakukan transformasi ini maka salah satu program yang dilakukan adalah dengan melakukan pengukuran kepuasan karyawan sehingga bisa dikonsepsikan program kerja yang lebih jelas dan terukur sesuai dengan kondisi yang ada dan kebutuhan karyawan tentunya. Sejak tahun 2021 telah dilakukan survei kepuasan karyawan dengan menggunakan konsep Human Resources (HR) Index survei dan hasilnya dibandingkan dengan institusi atau data lain untuk melihat letak posisi LP3I dibandingkan dengan institusi/perusahaan lain atau paling tidak bisa dibandingkan dengan standar yang ada saat dengan dari tahun ke tahun.

Hasil dari *survey* kepuasan karyawan ini diharapkan bisa dijadikan acuan bagi Manajemen untuk mengambil keputusan terkait kondisi dan program SDM ke depannya, juga menjadi pedoman bagi tim SDM dalam membuat program kerja dalam rangka transformasi Perusahaan pada umumnya dan SDM pada khususnya.

TINJAUAN PUSTAKA

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

Dalam penentuan nilai pasar (*market value*) dari sebuah perusahaan ditentukan oleh 2 faktor yaitu Tanggible Asset dan Intangible Asset. Tanggible Asset tentu segala sesuatu yang dimiliki Perusahaan (Organisasi) yang terlihat misalnya gedung, tanah, mobil, dan lain sebagainya. Intanggibel Asset terdiri dari *Customer Capital External Structure, Organizational Capital Internal Structure* dan *Human Capital/People Competence*. Dari hal di atas terlihat bahwa *Human Capital/People Competence* ternyata turut berperan serta dalam menentukan *market value* dari perusahaan. Sekarang tinggal bagaimana kita memanaje hal ini. Untuk me-manaje-nya kita harus bisa mengukurnya (*measure*), jika kita tidak bisa mengukurnya maka kita tidak akan bisa juga memanajenya.

Secara konsep dan praktis untuk mengukur efektifitas dari HRM (*Human Resources Management*), Perusahaan mencoba mengukurnya melalui data-data RoI (*Return on Investment*), *Productivity, Absenteeism, Turnover*, dan *Grievance Rate*, namun secara hakekatnya ada hal-hal lain yang bisa diukur terhadap HRM selain data-data diatas misalnya HR *Accounting* (Rensis Likert, 1960), dimana disini HRM coba untuk dimasukkan dalam perhitungan *financial* yang diberi nama HR *Valuation* di dalam *income statement* dan *balance sheet*. Tantangan dan kesulitannya menggunakan konsep ini adalah saat mencoba membuat HR dalam data-data *financial* yang terkadang sangat sulit dan terkesan mengada-ada. Selain itu juga dirasakan bahwa tidak semua aktifitas HR bisa dikur dalam data *financial* sehingga coba dicari aspek lain yang bisa diukur dan bisa memberikan bahan untuk bisa dipakai sebagai *tools* dalam pengambilan keputusan.

Dr. Fred E. Schuster, seorang *Profesor Management* dari Florida Atlantic University, juga memberikan mata kuliah dalam bidang HRM, *Business Policy, Organizational Development, Personnel*

Administration dan *Organizational Behavior*. Sebelum bergabung dengan Florida Atlantic University, dia pernah menjabat posisi *Industrial relations* di Ford Motor Company, Lockheed Aircraft and Cresap, dan McCormick & Paget (perusahaan *management consulting* di New York). Dia meraih B.A. di jurusan *Psychology* dari Harvard College, M.S.-nya di jurusan *Industrial Psychology* dari The University of Georgia dan D.B.A-nya di jurusan *Personnel and Labor Relations* dari the Harvard Graduate School of Business Administration, kemudian memberikan konsep lain yang dikenal dengan HR Index yang bisa digunakan untuk menentukan value Perusahaan dari sisi HR.

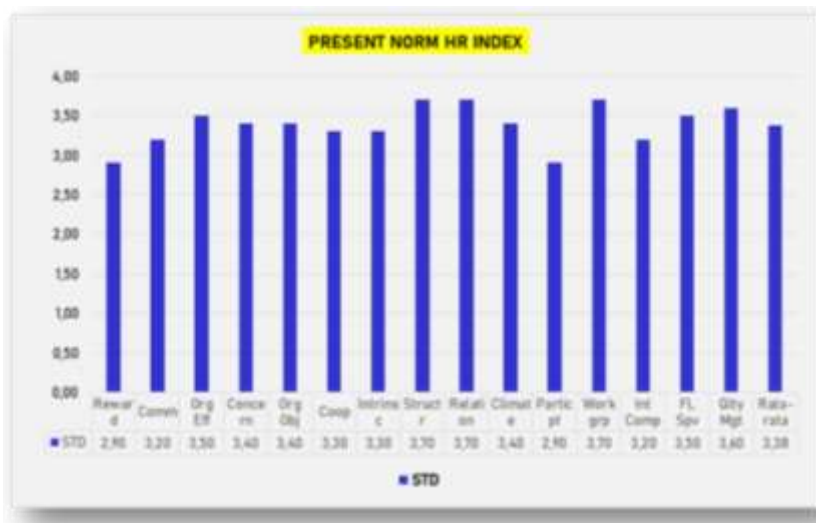
Lebih dalam lagi HR Index ini bertujuan untuk:

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

Mayflower Group dengan melibatkan lebih dari 30 perusahaan lainnya antara lain: Xerox, GE, IBM, Texas Instrument, American Can, dan Prudential Insurance adalah *pioneer* pertama yang membuat standar ini. Mereka melakukan survai HR Index dan kemudian melakukan *bench marking* satu dengan yang lain untuk bisa menentukan posisinya masing-masing.

Dalam implementasinya yang jadi pertanyaan adalah apakah HR Index *applicable* di dilaksanakan di semua industri/perusahaan? Dari hasil implementasi dan analisa yang dilakukan disebutkan bahwa HR Index ini sendiri telah dilakukan diberbagai tipe dan ukuran perusahaan/organisasi, jadi artinya *applicable* di semua industri tanpa membedakan tipe dan ukurannya, berbeda dengan survai yang lain misalnya *salary survey*, maka tidak bisa menyamaratakan semua industri karena beda industri terkadang beda sistim *salary*-nya.

Dari dilakukannya survai HR Index di berbagai perusahaan dalam beberapa periode didapatkan tampilan normal (*present norms*) dari 15 (lima belas) faktor dari HR Index seperti di bawah ini:



Gambar 1. HR Index

Peningkatan efektifitas berdasarkan umpan balik dari survai HR Index maka sebaiknya dilakukan secara *regular*, tapi di luar itu yang paling penting adalah '*what next*' terhadap hasil *report HR Index survey* yang telah dilakukan. Seharusnya data dari hasil *survey HRI* tersebut bisa digunakan menjadi *lead* untuk *improve personal attitudes* menjadi *positive attitudes toward the feedback process itself* dan juga untuk *improvements* didalam *organizational functioning*, sehingga jika survai yang dilakukan di Perusahaan hasilnya secara rata-rata lebih tinggi dari *present norm* tentu merupakan hal yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Dalam melakukan survai disusun *questioner* yang akan dibagikan kepada responden untuk mengukur 15 (lima belas) HR Index. Kuesioner yang disusun dalam 64 (enam puluh empat) pernyataan tentang sistem dan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang diminta tanggapan dan pendapat dari para karyawan sebagai responden dengan diminta untuk memilih menurut mereka sudah

sampai dimana praktek pelaksanaan ini terjadi di institusi LP3I Group. Karyawan diminta untuk memberikan tanggapan terhadap pernyataan tersebut. Nama dan identitas karyawan dirahasiakan dengan tujuan agar bisa memberikan hasil yang maksimal karena diisi dengan benar, teliti dan jujur. Adapun ke 15 (lima belas) faktor yang akan diukur dalam organisasi untuk menentukan HR Index adalah:

1. *Reward system* → Faktor ini untuk mengukur program kompensasi perusahaan secara keseluruhan termasuk gaji, tunjangan dan bonus.
2. *Communication* → Berhubungan dengan arus dan distribusi informasi baik dari atasan ke bawahan dan sebaliknya, juga antar organisasi.
3. *Organization effectiveness* → Faktor ini menyangkut tingkat kepercayaan karyawan pada kemampuan dan kesuksesan organisasi yakni bagaimana organisasi mencapai sasaran.
4. *Concern for people* → Faktor ini menyangkut tingkat persepsi karyawan pada kepedulian/perhatian perusahaan dan atasan terhadap karyawannya.
5. *Organizational objective* → yang mengukur tingkat pemahaman (persepsi) karyawan pada sasaran perusahaan. Faktor ini melihat apakah sasaran, visi dan misi perusahaan dipahami, dibanggakan dan menjadikannya sebagai identitas diri
6. *Cooperation* → Faktor yang mengukur kemampuan karyawan untuk bekerjasama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama.
7. *Intrinsic satisfaction* → Faktor yang mengukur penghargaan yang dirasakan oleh karyawan pada pekerjaannya meliputi tingkat prestasi kerja, kebanggaan, pengakuan di unit kerja, peran dalam pengambilan keputusan.
8. *Structure* → Faktor ini menyangkut peraturan, kebijakan dan prosedur kerja, dan struktur organisasi, tingkat kewenangan dan tanggung jawab, serta jalur karir yang ada.
9. *Relationship* → Faktor untuk mengukur kualitas hubungan antar karyawan perusahaan. Faktor ini juga terkait dengan bagaimana tiap karyawan bersikap dan membina hubungan dengan mitra kerjanya.
10. *Climate* → Faktor ini meliputi pengumpulan opini karyawan terhadap apakah lingkungan kerjanya telah memberikan kenyamanan dan dukungan yang memadai untuk bekerja dengan baik.
11. *Participation* → Faktor ini menyangkut tingkat kesempatan dan keterlibatan setiap karyawan untuk mengkontribusikan gagasan/ide, dan peran dalam pengambilan keputusan. Termasuk didalamnya keterlibatan memberikan gagasan, mendapatkan informasi yang cukup dan terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan
12. *Work group* → faktor ini mengukur kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan mitra kerja langsungnya (team atau kelompok)
13. *Intergroup competency* → Faktor ini mengukur kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan kelompok kerja yang terpisah, baik secara fungsional maupun struktural.
14. *First level supervision* → Faktor ini untuk mengukur komitmen perusahaan terhadap pengembangan kualitas karyawan dan sekaligus kemampuan atasan untuk memberikan pelatihan dan pengarahan (supervisi), termasuk didalamnya kesempatan karyawan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan
15. *Quality of management* → Faktor ini untuk mengukur seberapa besar keyakinan karyawan terhadap kualitas dan kemampuan para pimpinan perusahaan saat ini yang terlibat didalam manajemen (dewan direksi).

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

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

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Survei Kuantitatif. Sebelum dilakukan survei terlebih dulu dilakukan sosialisasi kepada seluruh *Person in Chart* (PiC) HR di setiap PTS, Kampus dan Cabang melalui rapat *townhall meeting* yang dilaksanakan secara *online* dan juga kepada seluruh karyawan lewat acara *HR Day* yang dilaksanakan

juga secara *online*. Survei juga dilampiri dengan surat pengantar dari manajemen dalam hal ini Direktur SDM dan Legal LP3I Group. Kuesioner *Survey HR Index* ini dibagikan kepada seluruh karyawan dengan menggunakan *google form (g-form)* dan juga *hard copy* khusus bagi karyawan yang tidak memiliki akses ke *g-form*. Output dari penyebaran kuesioner ini adalah pengukuran 15 (lima belas) poin/aspek HR Indeks, dan mendapatkan aspek-aspek yang potensial menjadi KEKUATAN dan KELEMAHAN Perusahaan.

2. Wawancara Kualitatif. Dari hasil survei, dilakukan wawancara mendalam yang lebih fokus untuk mendapatkan 1-3 aspek kelemahan UTAMA perusahaan. Untuk itu dilakukan wawancara dengan 2-3 karyawan sebagai "*informan*", yang mewakili karakteristik populasi.
3. Observasi. Melakukan audit terhadap operasional kepersonaliaan, hubungan industrial, dan praktek sistem HR perusahaan. Seluruh informasi didiskusikan dan dikonfirmasi kembali dengan tim HR, agar didapat keseimbangan informasi.
4. *Brainstorming* dan Diskusi. Penyusunan program HR perusahaan ke depannya untuk antisipasi terhadap kelemahan perusahaan hasil dari survei.

Metodologi Analisa

Dalam melakukan analisa Analisa dilakukan terhadap 3 (tiga) faktor kelemahan, kekuatan, dan netral dari hasil survei dengan membandingkannya ke *Present Norm* dari Schuster seperti dibawah ini:



Gambar 2. *Present Norm* dari Schuster

HASIL DAN ANALISIS

Data Responden

Dari hasil data yang ada didapat jumlah responden yang mengikuti survei HR Index adalah 318 reponden dan jumlah karyawan yang meliputi tenaga non pendidik dan tenaga pendidik (dosen dan instruktur tetap) adalah 548 orang sehingga secara persentase jumlah responden mencapai 58%. Kemudian dari seluruh responden didapatkan bahwa jumlah responden dari Yayasan adalah 35 (11%) lalu dari PTS 100 (31%) dan dari Cabang College ada 183 (58%) seperti data di bawah ini:

Tabel 1. Jumlah Responden Penelitian

	JUMLAH	PERSENTASE
RESPONDEN	318	58%
TOTAL KARYAWAN	548	100%

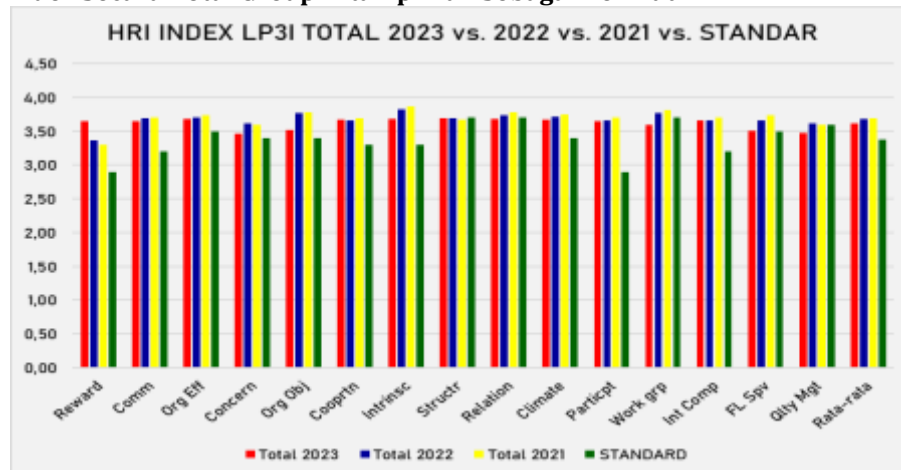
	JUMLAH	PERSENTASE
YAYASAN	35	11%
PTS	100	31%
COLLEGE	183	58%
TOTAL RESPONDEN	318	100%

Kemudian dari jenis kelamin responden wanita berjumlah 143 responden atau 45% dan pria ada 175 responden atau 55%, sementara itu dari posisi ada sejumlah 8% atau 27 responden dari Dosen/Instruktur lalu ada 59% atau 187 responden dari staff/officer dan ada 33% atau 104 responden dari manajemen.

Sementara itu untuk status karyawan ada 34% atau 110 responden dengan status karyawan kontrak dan 66% atau 208 responden dengan status permanen, dan dilihat dari masa kerja ada 16% atau 50 responden dengan masa kerja < 1 tahun, lalu 24% atau 76 reseponden dengan masa kerja 1 – 5 tahun, 26% atau 82 responden dengan masa kerja 5 – 10 tahun dan 34% atau 110 responden dengan masa kerja > 10 tahun.

Hasil Survai Hr Index

1. Hasil HR Index Secara Total Group Ditampilkan Sebagai Berikut:



Gambar 3. HR Index LP3I

	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Cooptrn	Intrinsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qlty Mgt	Rata-rata
Total 2023	3,65	3,65	3,68	3,46	3,52	3,68	3,68	3,69	3,68	3,68	3,65	3,60	3,66	3,51	3,47	3,62
Total 2022	3,37	3,70	3,71	3,61	3,77	3,66	3,83	3,69	3,73	3,72	3,66	3,77	3,66	3,67	3,61	3,68
Total 2021	3,30	3,71	3,74	3,59	3,78	3,69	3,86	3,67	3,78	3,75	3,70	3,81	3,70	3,74	3,60	3,69
STANDARD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38

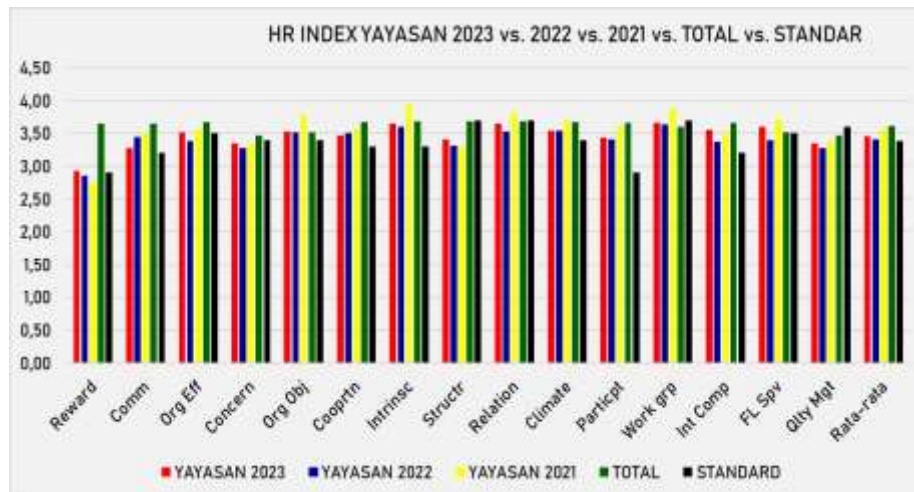
Tabel 2. HR Index LP3I

Berikut hasil analisis terhadap hasil HR Index survai tahun 2023 yang bisa di rangkum:

- Rata-rata HR Index tahun 2023 adalah (3,62) menurun dari tahun 2022 dengan nilai (3,68) dan tahun 2021 dengan nilai (3,69) dan terjadi tren penurunan dalam 3 tahun terakhir
- Semua nilai HR Index LP3I Group lebih besar dari *Present Norms* (rata-rata: 3,62 vs. 3,38) kecuali **Structure** (3,69 vs. 3,70), **Relationship** (3,68 vs. 3,70), dan **Work Group** (3,60 vs. 3,70)
- Pada sisi **Reward** tahun 2023 terjadi peningkatan kepuasan karyawan dengan nilai 3,65 vs. 3,37 untuk tahun 2022, dan 3,30 pada tahun 2021
- Terjadi penurunan HR Index pada tahun 2023 dari tahun 2021 dan 2022 antara lain pada **Communication**, **Organizational Effectiveness**, **Concern for People**, **Organization Objective**, **Intrinsic Satisfaction**, **Relationship**, **Climate**, **Participation**, **Work Group**, **First Level Supervisor**, dan **Quality Management**
- Penurunan terbesar HR Index tahun 2023 dibandingkan dengan HR Index tahun 2022 dan 2021 adalah pada **Organizational Objective** dengan penurunan mencapai 0,21
- 3 nilai HR Index tertinggi tahun 2023 adalah **Structure** dengan nilai 3,69 lalu **Organizational Effectiveness**, **Cooperation**, dan **Climate** dengan nilai 3,68
- Gap terbesar ada pada **Reward** dan **Participation** sebesar 0,75
- Gap terkecil ada pada **Structure** sebesar -0,01
- 3 (tiga) kelemahan di LP3I adalah **Quality Management** (3,47) memiliki nilai di bawah rata-rata perusahaan (3,62) dan juga di bawah *Present Norms* (3,60), kemudian **Concern for People** (3,46) lebih rendah dari rata-rata (3,62) meski lebih tinggi dari *Present Norm* (3,40) dan **First Level Supervisor** (3,51) lebih rendah dari rata-rata (3,62) namun lebih tinggi dari *Present Norm* (3,50)

- Jika menggabungkan antara rata-rata perusahaan dengan *present norms*, kelemahan utama LP3I secara Group adalah **Quality Management** yang memiliki nilai di bawah Rata-rata dan juga di bawah *Present Norm*
- Ada 3 (tiga) kekuatan di LP3I karena selain memiliki nilai tertinggi juga berada di atas rata-rata perusahaan dan juga di atas *present norms*, yaitu: **Cooperation** (3,68), **Climate** (3,68), dan **Organizational Effectiveness** (3,77)
- Ada 2 (dua) faktor netral yaitu **Relationship** (3,68) dengan nilai di bawah *Present Norms* (3,70) namun di atas rata-rata perusahaan (3,62) dan **First Level Supervisor** (3,51) nilai di bawah rata-rata perusahaan (3,62) namun di atas *Present Norm* (3,50)

2. Hasil HR Index di Yayasan Ditunjukkan Sebagai Berikut:



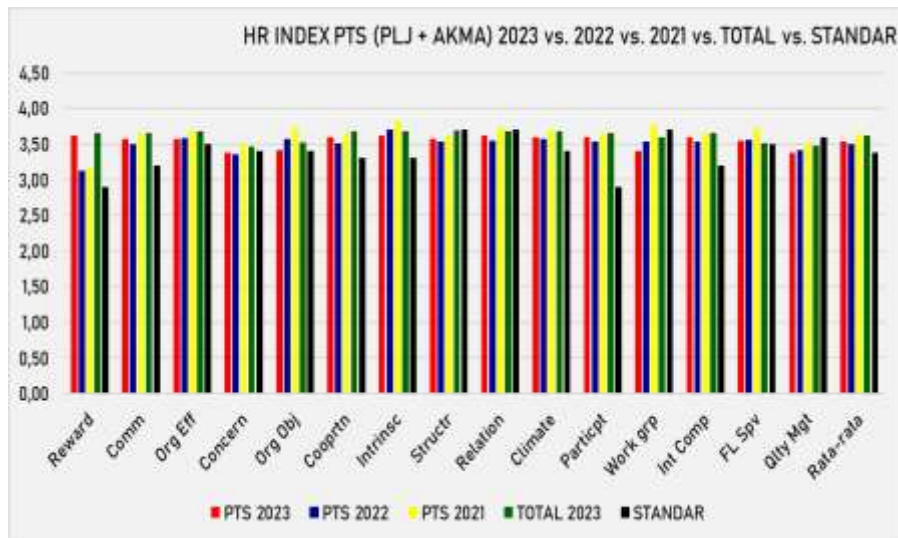
Gambar 4. HR Index Yayasan

	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Cooprtn	Intrnsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qlty Mgt	Rata-rata
YAYASAN 2023	2,92	3,28	3,51	3,35	3,53	3,47	3,65	3,41	3,64	3,54	3,43	3,66	3,55	3,60	3,34	3,46
YAYASAN 2022	2,86	3,45	3,38	3,27	3,52	3,51	3,60	3,31	3,53	3,54	3,41	3,64	3,37	3,40	3,28	3,40
YAYASAN 2021	2,74	3,52	3,57	3,34	3,78	3,57	3,93	3,29	3,82	3,70	3,61	3,88	3,52	3,72	3,39	3,56
TOTAL	3,65	3,65	3,68	3,46	3,52	3,68	3,68	3,69	3,68	3,68	3,65	3,60	3,66	3,51	3,47	3,62
STANDAR	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38

Tabel 3. HR Index Yayasan

- HR Index rata-rata di Karyawan Yayasan tahun 2023 adalah (3,46) meningkat dari rata-rata tahun 2022 (3,40) meskipun masih di bawah nilai rata-rata tahun 2021 (3,56). Jika dibandingkan dengan *Present Norms* (3,38), HR Index Yayasan tahun 2023 masih lebih tinggi
- HRI yang memiliki nilai di bawah *Present Norms* adalah: **Quality Management** (3,34 vs. 3,60), **Concern for People** (3,35 vs 3,40), **Structure** (3,41 vs 3,70), **Relationship** (3,64 vs 3,70), dan **Work Group** (3,66 vs 3,70)
- 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi adalah **Work Group** (3,66), **Intrinsic** (3,65), dan **Relationship** (3,64)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah adalah **Quality Management** (3,34), **Communication** (3,28), dan **Reward** (2,92)
- HR Index di Yayasan berada di bawah nilai HR Index Total LP3I Group adalah: **Reward System** (2,92 vs. 3,65), **Communication** (3,28 vs. 3,65), **Organization Effectiveness** (3,51 vs. 3,68), **Concern for People** (3,35 vs. 3,46), **Cooperation** (3,47 vs. 3,68), **Intrinsic** (3,65 vs. 3,68), **Struture** (3,41 vs. 3,69), **Relationship** (3,64 vs. 3,68), **Climate** (3,54 vs. 3,68), **Participation** (3,43 vs. 3,65), **Internal Competency** (3,55 vs. 3,66), dan **Quality Management** (3,34 vs. 3,47)

3. Hasil HR Index di PTS Group ditunjukkan sebagai berikut:



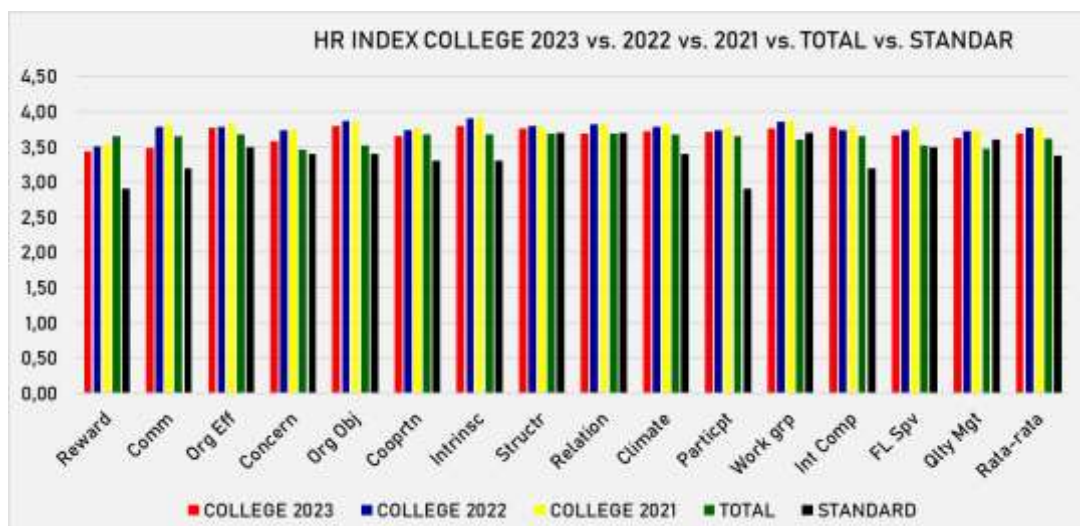
Gambar 5. HR index PTS

	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Cooptrn	Intrinsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qlty Mgt	Rata-rata
PTS 2023	3,62	3,57	3,57	3,38	3,42	3,59	3,62	3,57	3,62	3,60	3,60	3,40	3,59	3,55	3,38	3,54
PTS 2022	3,13	3,49	3,58	3,35	3,58	3,51	3,71	3,53	3,54	3,57	3,53	3,54	3,53	3,56	3,41	3,50
PTS 2021	3,18	3,65	3,69	3,50	3,73	3,65	3,82	3,62	3,74	3,70	3,65	3,77	3,65	3,71	3,52	3,64
TOTAL 2023	3,65	3,65	3,68	3,46	3,52	3,68	3,68	3,69	3,68	3,68	3,65	3,60	3,66	3,51	3,47	3,62
STANDAR	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38

Tabel 4. HR Index PTS

- HR Index rata-rata di PTS Group adalah 3,54 berada di bawah HR Index LP3I Group (3,62), di atas nilai *Present Norms* (3,38), diatas HR Index PTS Group tahun 2022 (3,50), namun di bawah HR Index PTS Group tahun 2021
- HR Index yang memiliki nilai di bawah *present norms* adalah: **Quality Management** (3,38 vs. 3,60), **Concern for People** (3,38 vs. 3,40), **Work Group** (3,40 vs. 3,70), **Structure** (3,57 vs. 3,70), dan **Relationship** (3,62 vs. 3,70)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah adalah: **Quality of Management** (3,38), **Concer for People** (3,38), dan **Work Group** (3,40)
- 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi adalah: **Reward System** (3,62), **Intrinsic** (3,62), dan **Relationship** (3,62)

4. Hasil HR Index Group Cabang College Sebagai Berikut:



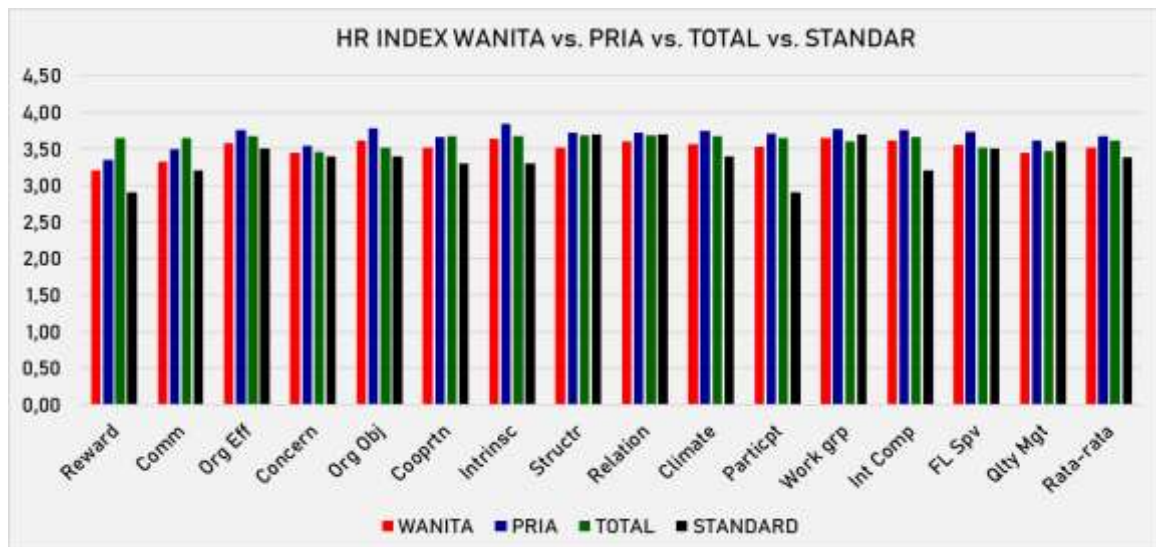
Gambar 6. HR Index Group Cabang College

	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Cooprtn	Intrinsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qty Mgt	Rata-rata
COLLEGE 2023	3,44	3,48	3,77	3,58	3,79	3,65	3,80	3,76	3,69	3,72	3,70	3,76	3,78	3,66	3,63	3,68
COLLEGE 2022	3,51	3,79	3,79	3,73	3,87	3,73	3,90	3,80	3,82	3,79	3,74	3,86	3,74	3,73	3,72	3,77
COLLEGE 2021	3,54	3,81	3,83	3,74	3,85	3,77	3,91	3,78	3,83	3,82	3,78	3,87	3,79	3,78	3,73	3,79
TOTAL	3,65	3,65	3,68	3,46	3,52	3,68	3,68	3,69	3,68	3,68	3,65	3,60	3,66	3,51	3,47	3,62
STANDARD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38

Tabel 5. HR Index Group Cabang College

- Nilai rata-rata HR Index Group Cabang College adalah (3,68) yang nilainya di atas nilai *Present Norms* (3,38), di atas nilai rata-rata LP3I (3,62), namun lebih rendah dari HR Index tahun 2021 (3,79) dan juga HR Index tahun 2022 (3,79)
- Hanya nilai Relationship (3,69) yang berada di bawah *Present Norms* (3,70)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah adalah: **Reward System** (3,44), **Communication** (3,48) dan **Concern for People** (3,58)
- 3 (tiga) nilai HRI tertinggi adalah: **Inter Group Competency** (3,78), **Organizational Objective** (3,79) dan **Intrinsic** (3,80)

5. Hasil HR Index Karyawan Berdasarkan Gender (Pria vs Wanita) Sebagai Berikut:



Gambar 7. HR Index Karyawan

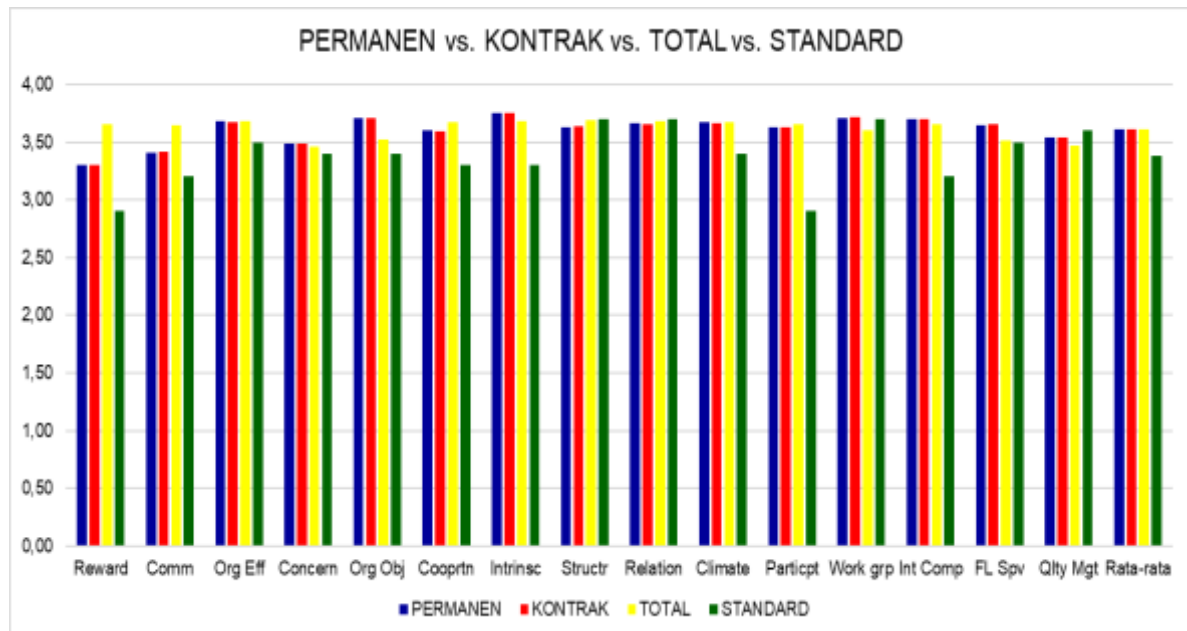
	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Cooprtn	Intrinsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qty Mgt	Rata-rata
WANITA	3,20	3,32	3,58	3,44	3,61	3,52	3,64	3,52	3,60	3,57	3,53	3,65	3,61	3,55	3,45	3,52
PRIA	3,35	3,49	3,75	3,54	3,78	3,66	3,85	3,72	3,72	3,74	3,70	3,77	3,76	3,74	3,61	3,68
TOTAL	3,65	3,65	3,68	3,46	3,52	3,68	3,68	3,69	3,68	3,68	3,65	3,60	3,66	3,51	3,47	3,62
STANDARD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38

Tabel 6. HR Index Karyawan

- Nilai rata-rata HR Index berdasarkan gender/jenis kelamin untuk Karyawan Pria adalah (3,68) dan Karyawan Wanita diangka (3,52) dan keduanya ada di atas nilai *Present Norms* (3,38)
- Nilai HR Index Karyawan Pria di atas nilai HR Index Total LP3I (3,68 vs. 3,62)
- Nilai HR Index Karyawan Wanita di bawah HR Index Total LP3I (3,52 vs. 3,62)
- Nilai HR Index Karyawan Wanita yang berada di bawah *Present Norm* adalah: **Structure** (3,52 vs 3,70), **Relationship** (3,60 vs. 3,70), **Work Group** (3,65 vs. 3,70), dan **Quality Management** (3,45 vs. 3,60)

- Tidak ada nilai HR Index Karyawan Pria yang berada di bawah *Present Norm*
- Nilai HR Index Karyawan Wanita yang berada di bawah HR Index Total LP3I adalah: **Reward System** (3,20 vs 3,65), **Communication** (3,32 vs. 3,65), **Organizational Effectiveness** (3,58 vs. 3,68), **Concern for People** (3,44 vs. 3,68), **Cooperation** (3,52 vs. 3,68), **Intrinsic** (3,64 vs. 3,68), **Structure** (3,52 vs. 3,69), **Relationship** (3,60 vs. 3,68), **Climate** (3,57 vs. 3,68), **Participation** (3,53 vs. 3,65), **Internal Competency** (3,61 vs. 3,66), dan **Quality of Management** (3,45 vs. 3,47)
- Nilai HR Index Karyawan Pria yang berada di bawah HR Index Total LP3I adalah: **Reward System** (3,35 vs 3,65), **Communication** (3,49 vs. 3,65) dan **Cooperation** (3,66 vs. 3,68)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah Karyawan Wanita adalah: **Reward System** (3,20), **Communication** (3,32) dan **Concern for People** (3,44)
- 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi Karyawan Wanita adalah: **Work Group** (3,65), **Intern Group Competence** (3,61) dan **Organization Objective** (3,61)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah pada Karyawan Pria adalah: **Reward System** (3,35), **Communication** (3,49) dan **Concern for People** (3,54)
- 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan Pria adalah: **Intrinsic** (3,85), **Organization Objective** (3,78) dan **Work Group** (3,77)

6. Hasil HR Index Karyawan Berdasarkan Status (Permanen vs. Kontrak)



Gambar 8. HR Index Karyawan Berdasarkan Status

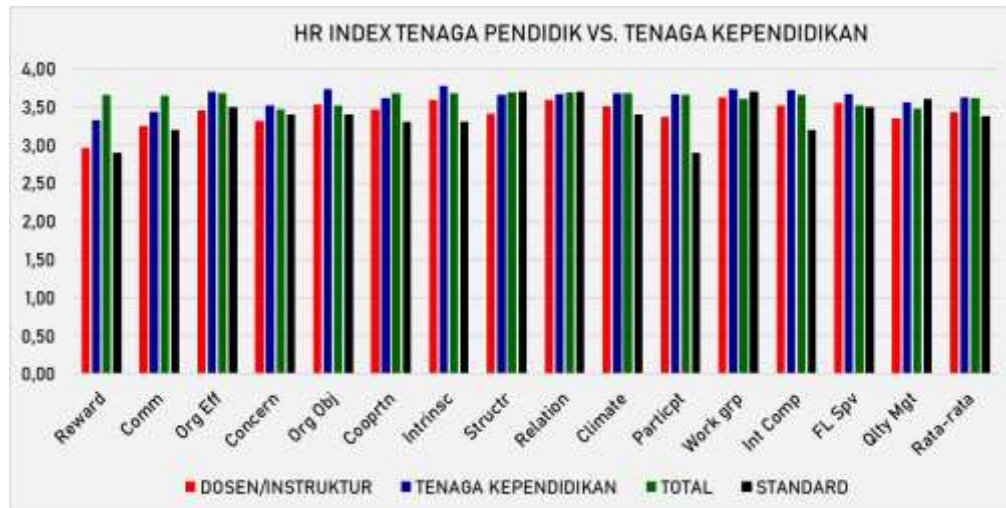
	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Cooptrn	Intrinsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qlty Mgt	Rata-rata
PERMANEN	3,30	3,41	3,68	3,49	3,71	3,60	3,75	3,63	3,66	3,67	3,63	3,71	3,70	3,65	3,54	3,61
KONTRAK	3,30	3,41	3,67	3,49	3,71	3,60	3,75	3,64	3,65	3,66	3,63	3,71	3,70	3,65	3,54	3,61
TOTAL	3,65	3,65	3,68	3,46	3,52	3,68	3,68	3,69	3,68	3,68	3,65	3,60	3,66	3,51	3,47	3,62
STANDARD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38

Tabel 7. HR Index Karyawan Berdasarkan Status

- ✓ Nilai rata-rata HR Index Karyawan dengan status Permanen maupun Kontrak adalah 3,61 yang adalah di atas nilai *Present Norms* 3,38 namun di bawah nilai Rata-rata LP3I Group (3,62)
- ✓ Nilai HR Index pada Karyawan Permanen yang berada di bawah nilai *Present Norms* adalah **Structure** (3,63 vs. 3,70) dan **Relationship** (3,66 vs. 3,70)
- ✓ Nilai HR Index di bawah *Present Norms* pada Karyawan Kontrak adalah **Structure** (3,64 vs. 3,70) dan **Relationship** (3,65 vs. 3,70)
- ✓ 3 (tiga) nilai HR Index terendah pada Karyawan Permanen adalah: **Reward System** (3,30), **Communication** (3,41) dan **Concern for People** (3,49)

- ✓ 3 (tiga) nilai HR Index terendah pada Karyawan Kontrak adalah: **Reward System** (3,30), **Communication** (3,41), dan **Concern for People** (3,49)
- ✓ 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi pada Karyawan Permanen adalah: **Intrinsic** (3,75), **Work Group** (3,71), dan **Organizational Objective** (3,71)
- ✓ 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi pada Karyawan Kontrak adalah: **Intrinsic** (3,75), **Work Group** (3,71), dan **Organisational Objective** (3,71)

7. HR Index Karyawan Berdasarkan Posisi (Tenaga Kependidikan vs Tenaga Pendidik)



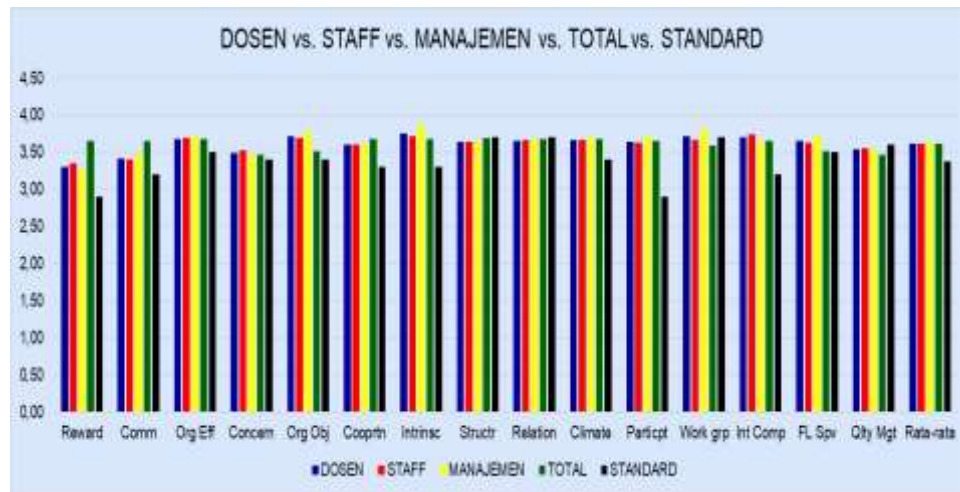
Gambar 9. HR Index Karyawan Berdasarkan Posisi

	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Cooptrn	Intrinsic	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qlty Mgt	Rata-rata
DOSEN/INSTRUKTUR	2,96	3,25	3,46	3,32	3,53	3,47	3,59	3,41	3,59	3,50	3,36	3,63	3,52	3,55	3,34	3,43
TENAGA KEPENDIDIKAN	3,32	3,43	3,70	3,51	3,73	3,61	3,77	3,65	3,67	3,68	3,66	3,73	3,72	3,66	3,56	3,63
TOTAL	3,65	3,65	3,68	3,46	3,52	3,68	3,68	3,69	3,68	3,68	3,65	3,60	3,66	3,51	3,47	3,62
STANDARD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38

Tabel 8. HR Index Karyawan Berdasarkan Posisi

- Nilai rata-rata HR Index Karyawan Tenaga Pendidik (Dosen/Instruktur) dan Tenaga Kependidikan berurut adalah (3,43) dan (3,63) yang nilainya di atas nilai *Present Norms* (3,38)
- Semuna nilai HR Index pada Karyawan Tenaga Pendidik berada di bawah nilai Total LP3I Group kecuali: **Organizational Objective** (3,53 vs. 3,52) dan **Work Group** (3,63 vs. 3,60)
- Nilai HR Index pada Karyawan Tenaga Pendidik yang di bawah *Present Norms* adalah: **Reward System** (2,96 vs. 3,65), **Quality of Management** (3,34 vs. 3,60), **Structure** (3,41 vs. 3,60), **Organizational Objective** (3,46 vs. 3,50), **Relationship** (3,59 vs. 3,70), dan **Work Group** (3,63 vs. 3,70)
- Nilai HR Index Karyawan Tenaga Kependidikan yang berada di atas nilai Total LP3I Group adalah: **Intrinsic** (3,77 vs 3,68), **Internal Competency** (3,72 vs. 3,66), **Organizational Effectiveness** (3,70 vs 3,68), **First Level Supervisor** (3,66 vs 3,51), **Participation** (3,66 vs 3,65), **Work Group** (3,73 vs 3,60), dan **Quality Management** (3,56 vs 3,47)
- Nilai HR Index Karyawan Tenaga Kependidikan yang berada di bawah *Present Norms* adalah: **Relationship** (3,67 vs. 3,70), **Structure** (3,65 vs 3,70), dan **Quality Management** (3,56 vs 3,60)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah pada Karyawan Tenaga Kependidikan adalah: **Reward System** (3,32), **Communication** (3,43), dan **Concern for People** (3,51)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah pada Karyawan Tenaga Pendidik adalah: **Reward System** (2,96), **Communication** (3,25), dan **Concern for People** (3,32)
- 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi pada Karyawan Tenaga Kependidikan adalah: **Intrinsic** (3,77), **Organizational Objective** (3,73), dan **Work Group** (3,73)
- 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi pada Karyawan Tenaga Pendidik adalah: **Work Group** (3,63), **Intrinsic** (3,59), dan **Relationship** (3,59)

8. Hasil HR Index Karyawan Berdasarkan Jabatan (Manajemen vs. Dosen/Instruktur vs. Staf):



Gambar 10. HR Index Karyawan Berdasarkan Jabatan

	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Cooprtn	Intrinsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qty Mgt	Rata-rata
DOSEN	3,30	3,42	3,68	3,49	3,72	3,60	3,76	3,64	3,66	3,67	3,64	3,72	3,70	3,66	3,54	3,61
STAFF	3,36	3,40	3,69	3,53	3,70	3,60	3,71	3,65	3,66	3,67	3,63	3,67	3,75	3,63	3,56	3,61
MANAJEMEN	3,26	3,48	3,72	3,47	3,78	3,62	3,87	3,66	3,68	3,70	3,71	3,82	3,66	3,72	3,55	3,65
TOTAL	3,65	3,65	3,68	3,46	3,52	3,68	3,68	3,69	3,68	3,68	3,65	3,60	3,66	3,51	3,47	3,62
STANDARD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38

Tabel 9. HR Index Karyawan Berdasarkan Jabatan

- Nilai rata-rata HR Index Karyawan Posisi Manajemen, Tenaga Pendidik dan Staf adalah (3,67), (3,61), dan (3,61) yang adalah di atas nilai *present norms* (3,38)
- Nilai HR Index **Structure**, **Relationship** dan **Quality of Management** untuk semua posisi berada di bawah *Present Norms*
- Nilai HR Index di bawah total HR Index LP3I Group pada Karyawan Posisi Manajemen adalah: **Reward** (3,26 vs 3,65), **Communication** (3,48 vs 3,65), **Cooperation** (3,62 vs 3,68), dan **Structure** (3,66 vs 3,69)
- Nilai HR Index di bawah total HR Index LP3I Group pada Karyawan Posisi Dosen/Instruktur adalah: **Reward** (3,30 vs 3,65), **Communication** (3,42 vs 3,65), **Cooperation** (3,60 vs 3,68), **Structure** (3,64 vs 3,69), **Relationship** (3,66 vs 3,68), **Climate** (3,67 vs 3,68), dan **Participation** (3,64 vs 3,65)
- Nilai HR Index di bawah total HR Index LP3I Group pada Staf adalah: **Reward** (3,36 vs 3,65), **Communication** (3,40 vs 3,65), **Cooperation** (3,60 vs 3,68), **Structure** (3,65 vs 3,69), **Relationship** (3,66 vs 3,68), **Climate** (3,67 vs 3,68), dan **Participation** (3,63 vs 3,65)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah pada Karyawan Posisi Manajemen adalah: **Reward System** (3,26), **Communication** (3,48), dan **Concern for People** (3,47)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah pada Karyawan Posisi Dosen/Instruktur adalah: **Reward System** (3,30), **Communication** (3,42), dan **Concern for People** (3,49)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah pada Karyawan Posisi Staf adalah: **Reward System** (3,36), **Communication** (3,40), dan **Concern for People** (3,53)
- 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi pada Karyawan Posisi Manajemen adalah: **Intrinsic** (3,87), **Organizational Objective** (3,78), dan **First Level Supervisor** (3,72)
- 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi pada Karyawan Posisi Dosen/Instruktur adalah: **Intrinsic** (3,76), **Work Group** (3,72), dan **Organizational Objective** (3,72)
- 3 (tiga) nilai HRI tertinggi pada Karyawan Posisi Staf adalah: **Intrinsic** (3,71), dan **Organizational Objective** (3,70), dan **Internal Competency** (3,75)

9. Hasil HR Index Karyawan Berdasarkan Masa Kerja (< 1 Tahun vs 1 – 5 Tahun vs 5-10 Tahun vs > 10 Tahun)



Gambar 11. HR Index Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

	Reward	Comm	Org Eff	Concern	Org Obj	Cooptrn	Intrinsc	Structr	Relation	Climate	Particpt	Work grp	Int Comp	FL Spv	Qty Mgt	Rata-rata
<1TAHUN	3,37	3,29	3,59	3,51	3,62	3,46	3,57	3,64	3,51	3,52	3,55	3,59	3,60	3,53	3,50	3,52
1- 5 TAHUN	3,31	3,42	3,68	3,49	3,72	3,60	3,75	3,64	3,66	3,67	3,64	3,72	3,70	3,65	3,54	3,61
5- 10 TAHUN	3,32	3,50	3,79	3,55	3,78	3,65	3,81	3,75	3,72	3,74	3,66	3,81	3,77	3,69	3,59	3,68
>10 TAHUN	3,31	3,47	3,72	3,51	3,76	3,64	3,82	3,70	3,71	3,71	3,67	3,76	3,73	3,72	3,57	3,65
TOTAL	3,65	3,65	3,68	3,46	3,52	3,68	3,68	3,69	3,68	3,68	3,65	3,60	3,66	3,51	3,47	3,62
STANDARD	2,90	3,20	3,50	3,40	3,40	3,30	3,30	3,70	3,70	3,40	2,90	3,70	3,20	3,50	3,60	3,38

Tabel 10. HR Index Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

- Nilai rata-rata HR Index Karyawan dengan Masa Kerja berturut-turut < 1 Tahun vs 1 – 5 Tahun vs 5 – 10 Tahun vs > 10 tahun adalah (3,52), (3,61), (3,68), dan (3,65) yang semuanya di atas nilai *Present Norms* (3,38)
- Nilai rata-rata HR Index Karyawan dengan Masa Kerja < 1Tahun dan 1 – 5 tahun berada di bawah HR Index rata-rata Total LP3I (3,52 vs. 3,62) dan (3,61 vs. 3,62)
- Nilai HR Index di bawah *Present Norms* pada Karyawan dengan Masa Kerja < 1 Tahun adalah: **Structure** (3,64 vs 3,70), **Relationship** (3,51 vs. 3,70), **Work Group** (3,59 vs. 3,70), dan **Quality of Management** (3,50 vs. 3,60)
- Nilai HR Index di bawah *Present Norms* pada Karyawan dengan Masa Kerja 1 – 5 Tahun adalah: **Structure** (3,64 vs 3,70), **Relationship** (3,66 vs. 3,70), dan **Quality of Management** (3,54 vs. 3,60)
- Nilai HR Index di bawah *Present Norms* pada Karyawan dengan Masa Kerja 5 – 10 Tahun adalah: **Quality of Management** (3,59 vs. 3,60)
- Nilai HR Index di bawah *Present Norms* pada karyawan dengan Masa Kerja > 10 tahun adalah: **Quality of Management** (3,57 vs. 3,60)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah pada Karyawan dengan Masa Kerja < 1 Tahun adalah: **Cooperation** (3,46), **Reward System** (3,37), dan **Communication** (3,29)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah pada Karyawan dengan Masa Kerja 1 – 5 Tahun adalah: **Concern for People** (3,49), **Communication** (3,42) dan **Reward System** (3,31)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah pada Karyawan dengan Masa Kerja 5 – 10 Tahun adalah: **Concern for People** (3,55), **Communication** (3,50), dan **Reward System** (3,32)
- 3 (tiga) nilai HR Index terendah pada Karyawan dengan Masa Kerja > 10 Tahun adalah: **Concern for People** (3,51), **Communication** (3,47), dan **Reward System** (3,31)
- 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi pada Karyawan dengan Masa Kerja < 1 Tahun adalah: **Structure** (3,64), **Organizational Effectiveness** (3,62) dan **Internal Competency** (3,60)

- 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi pada Karyawan dengan Masa Kerja 1 – 5 Tahun adalah: **Intrinsic** (3,75), **Organizational Objective** (3,72), dan **Working Group** (3,72)
- 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi pada Karyawan dengan Masa Kerja 5 – 10 Tahun adalah: **Intrinsic** (3,81), **Working Group** (3,81), dan **Organizational Objective** (3,78)
- 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi pada Karyawan dengan Masa Kerja > 10 Tahun adalah: **Intrinsic** (3,82), **Organizational Objective** (3,76), dan **Working Group** (3,76)

SIMPULAN

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

1. Jumlah responden pada survai kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan metode HR Index pada tahun 2023 adalah 318 responden yang meningkat dari jumlah responden tahun 2022 yang berjumlah 245 reseponden
2. Tingkat persentase partisipasi responden tahun 2023 juga meningkat menjadi 58% jika dibandingkan dengan tahun 2022 yang berjumlah 38,58%
3. Hasil rata-rata HR Index tahun 2023 adalah (3,62) menurun dari tahun 2022 dengan nilai (3,68) dan tahun 2021 dengan nilai (3,69) dan terjadi tren penurunan dalam 3 tahun terakhir
4. Semua nilai HR Index LP3I Group lebih besar dari *Present Norm* (3,62 vs. 3,38) kecuali **Structure** (3,69 vs. 3,70), **Relationship** (3,68 vs. 3,70) dan **Work Group** (3,60 vs. 3,70)
5. Pada sisi Reward tahun 2023 terjadi peningkatan kepuasan karyawan dengan nilai 3,65 vs. 3,37 untuk tahun 2022 dan 3,30 pada tahun 2021
6. 3 (tiga) nilai HR Index tertinggi tahun 2023 adalah **Structure** dengan nilai 3,69 lalu **Organization Effectiveness**, **Cooperation**, dan **Climate** dengan nilai (3,68)
7. 3 (tiga) KELEMAHAN di LP3I adalah **Quality Management** (3,47) memiliki nilai di bawah rata-rata perusahaan (3,62) dan juga di bawah *Present Norms* (3,60), kemudian **Concern for People** (3,46) lebih rendah dari rata-rata (3,62) meski lebih tinggi dari *Present Norm* (3,40) dan **First Level Supervisor** (3,51) lebih rendah dari rata-rata (3,62) namun lebih tinggi dari *Present Norm* (3,50)
8. Jika menggabungkan antara rata-rata perusahaan dengan *Present Norms* kelemahan utama LP3I secara Group adalah **Quality of Management** yang memiliki nilai di bawah rata-rata dan juga di bawah *Present Norms*
9. Ada 3 (tiga) kekuatan di LP3I karena selain memiliki nilai tertinggi juga berada di atas rata-rata perusahaan dan juga di atas *Present Norms* yaitu: **Cooperation** (3,68), **Climate** (3,68) dan **Organizational Effectiveness** (3,77)
10. Ada 2 (dua) faktor netral yaitu **Relationship** (3,68) dengan nilai di bawah *Present Norms* (3,70) namun di atas rata-rata perusahaan (3,62) dan **First Level Supervisor** (3,51) nilai di bawah rata-rata perusahaan (3,62) namun di atas *Present Norm* (3,50)

SARAN

1. Perlu perhatian lebih dan program khusus terhadap 4 (empat) HR Index yang memiliki nilai berada di bawah nilai *Present Norms* yaitu: **Quality Management** (3,47 vs. 3,60), **Work Group** (3,60 vs. 3,70), **Relationship** (2,68 vs. 3,70), dan **Structure** (3,69 vs. 3,70)
2. Rata-rata HR Index tahun 2023 adalah (3,62) menurun dari tahun 2022 dengan nilai (3,68) dan tahun 2021 dengan nilai (3,69) dan terjadi tren penurunan dalam 3 tahun terakhir sehingga perlu perhatian khusus melalui program kerja
3. Penurunan terbesar HR Index tahun 2023 dibandingkan dengan HR Index tahun 2022 dan 2021 adalah pada **Organizational Objective** dengan penurunan mencapai 0,21 sehingga perlu ada program khusus terkait hal ini
4. **Organizational objective** adalah tingkat pemahaman (persepsi) karyawan pada sasaran perusahaan, dimana faktor ini melihat apakah sasaran, visi dan misi perusahaan dipahami, dibanggakan dan menjadikannya sebagai identitas diri
5. Ada 12 (dua belas) HR Index di Yayasan berada di bawah nilai HR Index Total LP3I Group yaitu **Reward System** (2,92 vs. 3,65), **Communication** (3,28 vs. 3,65), **Organization Effectiveness** (3,51 vs. 3,68), **Concern for People** (3,35 vs. 3,46), **Cooperation** (3,47 vs. 3,68), **Intrinsic** (3,65 vs. 3,68), **Struture** (3,41 vs. 3,69), **Relatiotship** (3,64 vs. 3,68), **Climate** (3,54 vs. 3,68), **Participation** (3,43 vs. 3,65), **Internal Competency** (3,55 vs. 3,66), dan **Quality Management** (3,34 vs. 3,47), sehingga perlu menjadi perhatian dan program khusus
6. Peningkatan efektifitas berdasarkan umpan balik dari *survey* HRI perlu dilanjutkan, kita bisa saja secara reguler melakukan *survey* HRI, namun yang paling penting adalah 'what's next' terhadap report

survey data yang telah dilakukan tersebut. Sebaiknya data dari hasil *survey* HRI tersebut bisa digunakan menjadi *lead* untuk *improve personal attitudes* menjadi *positive attitudes toward the feedback process itself* dan juga untuk *improvements* di dalam *organizational functioning*, sehingga jika *survey* yang dilakukan diperusahaan hasilnya secara rata-rata lebih tinggi dari hal diatas tentu merupakan hal yang lebih baik

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti sekaligus penulis penelitian tingkat kepuasan kerja karyawan di LP3I Group yang mencakup karyawan di Yayasan, Group Perguruan Tinggi Swasta (PTS), dan Group Cabang College di seluruh Indonesia dengan menggunakan metode *Human Resources Index (HR Index) survey*, mengucapkan terimakasih kepada Ketua Yayasan, seluruh Badan Pengurus Harian (BPH) Yayasan, Direktur dan Wadir di PTS, Kepala Kampus di seluruh Kampus Politeknik LP3I Jakarta dan Akademi AAMP Bengkulu, Cabang di seluruh Cabang Group College, PIC SDM di seluruh Kampus dan Cabang, staf SDM di Yayasan, dan seluruh karyawan LP3I Group yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Akhmad, Jaenudin, Drs., SE., MM. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia", Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Azwar, Saifuddin. 2009. "Metode Penelitian", Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Hanindyani, Diadjeng Laraswati. 2019. "Survei Kepuasan Karyawan Di Balai Teknologi Polimer (BTP) - Badan Pengkajian Dan Penerapan Teknologi (BPPT)", Jakarta: Universitas Indonesia
- Hasibuan, Malayu SP. 2014. "Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)", Jakarta: Bumi Aksara.
- Jackson, J. H., & Mathis, R. L. 2006. "Human Resource Management (10th ed.). J. Interface Jakarta, Salemba Empat
- Kaban, Karya Bakti. 2022. "Industrial Relations: Business, Praktis dan Implementasi", Jakarta: Lentera Cendekia Ilmu, LP3I.
- Kaban, Karya Bakti. 2022. "Manajemen Sumber Daya Manusia: Business, Praktis dan Implementasi", Jakarta: Lentera Cendekia Ilmu, LP3I.
- Lunenburg, C. Fred. 2011. Self-Efficacy in The Workplace: Implications for Motivation and Performance, Sam Houston State University International Journal of Management, Business, and Adminsitration. Vol. 14. Number 1, 2011.
- Robbins, Stephen P. 1998. "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application", New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Schuster, Fredrick E. 1985. "Human Resources Management; Concepts, Cases and Reading", New Jersey: Reston Publishing Company.
- Simanjuntak, Payaman, J, Prof. DR. 2011. "Manajemen Hubungan Industrial Serikat Pekerja, Perusahaan & Pemerintah", Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- <https://asianpublisher.id/journal/index.php/kendali/article/view/135>