

## Analisis Kepuasan Kerja Guru terhadap Praktik Manajemen SDM Menggunakan *Importance Performance Analysis* di Yayasan Pendidikan XYZ

Lusia Tuti Sulistyani<sup>1</sup>, Riza Aryanto<sup>2,\*</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM  
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia  
<sup>1</sup>[luciasulistyani@gmail.com](mailto:luciasulistyani@gmail.com); <sup>2</sup>[riza.ary@gmail.com](mailto:riza.ary@gmail.com)

(\*) Penulis Korespondensi

Diterima: 16-01-2023

Disetujui: 03-12-2023

Dipublikasi: 30-01-2024

**How to cite:** Sulistyani, L. T., & Aryanto, R. (2024). Analisis kepuasan kerja guru terhadap praktik manajemen sdm menggunakan importance performance analysis di Yayasan Pendidikan XYZ. *Journal of Management and Business Review*, 21(1), 1–18. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v21i1.485>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### ABSTRAK

Dunia pendidikan memiliki komposisi SDM terbesar adalah guru, guru mempunyai peranan penting dalam mencapai keberhasilan tujuan pendidikan. Strategi pengelolaan SDM yang tepat diperlukan untuk menghasilkan kinerja sesuai harapan organisasi. Ketercapaian kinerja SDM dipengaruhi oleh tingkat kepuasan karyawan terhadap praktik manajemen SDM yang diimplementasikan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kepuasan guru terhadap praktik manajemen SDM yayasan pendidikan XYZ. Penelitian merupakan penelitian kuantitatif deskriptif dan metode pengumpulan data menggunakan survei. Analisis hasil survei dengan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk mengetahui tingkat kepentingan dan tingkat kinerja/implementasi praktik manajemen SDM di yayasan pendidikan XYZ. Sampel penelitian sebanyak 260 guru diambil dengan teknik *simple random sampling* dari total 868 guru yayasan pendidikan XYZ. Hasil penelitian menyatakan bahwa implementasi manajemen rekrutmen dan seleksi di yayasan pendidikan XYZ melebihi harapan karyawan, manajemen pengembangan SDM berada pada posisi dipertahankan, sedangkan manajemen kinerja dan imbal jasa mendapat prioritas perbaikan. Temuan penelitian ini dapat digunakan oleh lembaga pendidikan XYZ dalam memperbaiki strategi manajemen SDM untuk meningkatkan kepuasan karyawan terutama fungsi guru, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja guru dan pencapaian tujuan yayasan.

**Kata Kunci:**

*Importance performance analysis; manajemen SDM; kepuasan karyawan; kuantitatif deskriptif*

### ABSTRACT

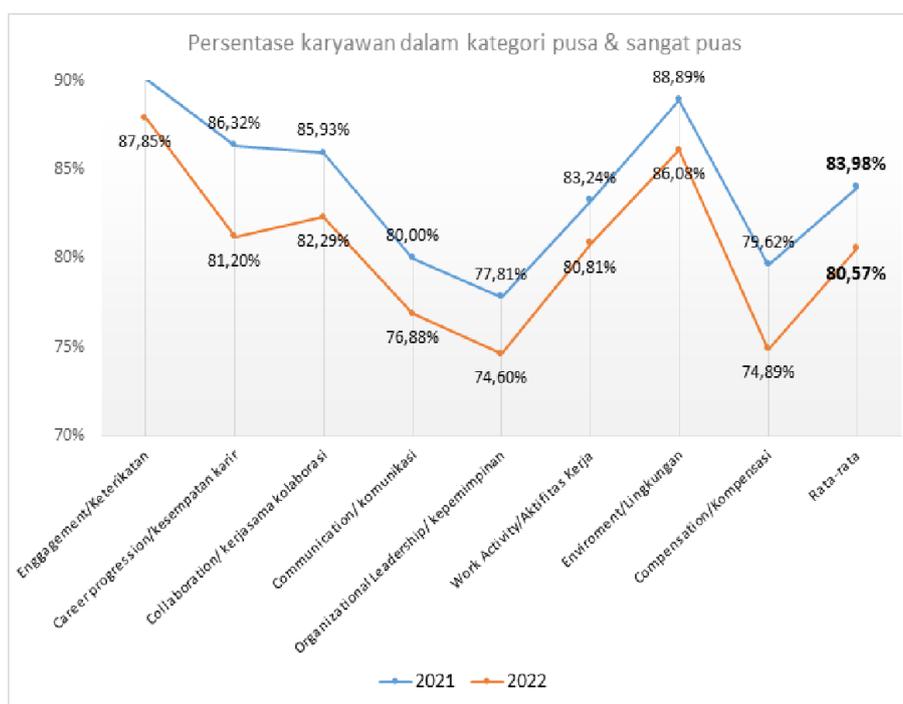
The world of education has the most significant composition of human resources, namely teachers, who have an essential role in achieving the success of educational goals. The right HR management strategy is needed to produce performance according to organizational expectations. Employee satisfaction with the implemented HR management practices influences the achievement of HR performance. This study aimed to determine teacher satisfaction with the HR management practices of the XYZ educational foundation. This study uses descriptive quantitative methods and data collection methods using surveys. Analysis of survey results using the *Importance Performance Analysis* (IPA) method to determine the importance and performance/implementation of HR management practices in XYZ educational foundation. The study results stated that implementing recruitment and selection management at the XYZ educational foundation exceeded employee expectations, and HR development management was maintained. In contrast, performance management and compensation received priority for improvement. XYZ educational institutions can use the findings from this study to improve HR management strategies to increase teacher-employee satisfaction, improve teacher performance, and achieve the foundation's goals.

**Keywords:**

*Importance performance analysis; HR management; employee satisfaction; descriptive quantitative*

## PENDAHULUAN

Yayasan pendidikan XYZ sebagai lembaga pendidikan swasta nasional yang melayani pendidikan jenjang KB/TK sampai SMA/K. Yayasan pendidikan XYZ mengimplementasikan *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)* dalam pengelolaan sumberdaya manusia (MSDM). Kompetensi karyawan menjadi basis dalam MSDM, baik rekrutmen seleksi sampai sistem imbal jasa. Pengelolaan SDM tersebut diharapkan dapat menunjang ketercapaian tujuan yayasan. Setiap tahun Biro SDM yayasan pendidikan XYZ melakukan evaluasi terhadap praktik pengelolaan SDM dengan *Employee Opinion Survey (EOS)*. Hasil EOS yayasan pendidikan XYZ tahun 2021 dan 2022 dapat dilihat pada **Gambar 1**.



**Gambar 1. Employee Opinion Survey Yayasan Pendidikan XYZ tahun 2021 dan 2022**  
Sumber: Laporan SDM yayasan pendidikan XYZ 2021-2022

Hasil *Employee Opinion Survey (EOS)* 2021 dan 2022 diperoleh rata-rata persentase karyawan yang berada pada kategori puas dan sangat puas mengalami penurunan dari 83,98% menjadi 80,57%. Penurunan persentase tersebut terjadi pada semua atribut EOS. Hasil evaluasi ini tentu saja perlu menjadi perhatian bagi yayasan pendidikan XYZ, seperti diketahui bahwa kepuasan karyawan menjadi salah satu faktor penentu kontribusi karyawan kepada organisasi melalui kinerjanya.

Saat ini, komposisi terbesar karyawan di lembaga pendidikan XYZ adalah sebagai guru. Sehingga penelitian ini menjadi penting dilakukan terhadap kepuasan kerja para guru mengingat guru adalah fungsi utama dan penting dalam suatu lembaga pendidikan. Penelitian ini mengkaji tingkat kepuasan guru terhadap praktik manajemen SDM yayasan pendidikan XYZ. Penelitian dilakukan dengan melihat dari tingkat kepentingan dan tingkat implementasi/kinerja manajemen SDM di yayasan

pendidikan XYZ. Hasil analisis diharapkan dapat menjadi masukan bagi yayasan untuk melakukan perbaikan strategi manajemen SDM.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki fokus pada upaya organisasi untuk merencanakan, menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi karyawan. Menurut DeCenzo, *et al.* (2013), MSDM merupakan bagian dari organisasi yang berkaitan dengan dimensi “manusia”. MSDM dapat dilihat dari dua cara, pertama MSDM sebagai staf atau fungsi pendukung dalam organisasi yang menyediakan layanan SDM strategis, teknis, dan transaksional kepada semua orang dalam organisasi, kedua MSDM adalah pekerjaan setiap manajer. MSDM dapat dibagi menjadi empat fungsi dasar, yaitu: kepegawaian, pelatihan pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan. MSDM terdiri dari empat kegiatan mulai dari mempekerjakan orang, mempersiapkan mereka, mendorong mereka, dan menjaga mereka. DeCenzo, *et al.* (2013). Fokus MSDM adalah mengelola orang-orang dalam hubungan pekerja dan pemberi kerja. Aktivitas MSDM meliputi akuisisi, pengembangan, penghargaan dan motivasi, pemeliharaan dan keberangkatan sumber daya manusia organisasi (Stone & Gavin, 2021).

### **Manajemen Rekrutmen dan Seleksi**

Manajemen rekrutmen dan seleksi dimulai dari pemahaman bahwa karyawan yang *fit* terhadap pekerjaannya dan nilai-nilai organisasi akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Kualitas tenaga kerja organisasi, merupakan hasil dari proses rekrutmen dan seleksi. Perhatian untuk memenuhi persyaratan strategis saat ini dan masa depan serta memfasilitasi adaptasi organisasi untuk mengatasi ketidakpastian masa depan merupakan titik awal untuk model rekrutmen dan seleksi strategis (Millmore, *et al.*, 2007). Stone & Gavin (2021) selanjutnya menambahkan bahwa rekrutmen merupakan proses identifikasi dan penarikan kandidat yang memenuhi syarat untuk suatu pekerjaan, sedangkan seleksi merupakan proses pemilihan kandidat yang paling memenuhi kriteria untuk menjadi anggota organisasi (karyawan). Manajemen harus memastikan bahwa orang-orang yang diseleksi tersebut memiliki pengetahuan, keterampilan, perilaku dan nilai-nilai yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Manajemen Kinerja**

Boselie (2014) menjelaskan bahwa manajemen kinerja diterapkan untuk menginformasikan, membimbing, memantau, dan mengevaluasi karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen kinerja dapat mengarahkan kerja dan menstimulasi motivasi karyawan agar bersikap dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Manajemen kinerja sebagai jembatan antara strategi perusahaan dan intervensi nyata karyawan dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Aguinis (2014) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah proses berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan atau kelompok kerja serta menyelaraskan kinerja individu dan atau kelompok Kerja tersebut dengan tujuan organisasi.

---

## **Manajemen Pengembangan**

Pengembangan adalah sebuah kegiatan yang berfokus pada perencanaan pembelajaran, dan peningkatan kompetensi kunci yang menjadi *enabler* bagi seorang individu untuk memiliki kinerja di pekerjaan saat ini maupun masa depan (Biech, 2014). Stone & Gavin (2021) selanjutnya membahas bahwa pengembangan SDM menjadi hal yang penting karena organisasi harus meningkatkan produktivitas dan daya saing, karyawan yang memiliki kemampuan, keterampilan dan terlatih sangat penting untuk membantu organisasi untuk berubah dan berkembang.

## **Manajemen Imbal Jasa**

Armstrong & Taylor (2014) mendefinisikan manajemen imbal jasa sebagai kebijakan dan praktik yang diperlukan untuk memastikan bahwa nilai dan kontribusi yang dihasilkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, departemen, dan tim diakui dan dihargai. Manajemen imbal jasa mencakup perencanaan dan pelaksanaan desain dan implementasi sistem penghargaan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan pemangku kepentingannya dan untuk beroperasi secara adil, merata, dan konsisten. Bohlander & Snell (2013) menjelaskan bahwa manajemen imbal jasa merupakan salah satu cara meningkatkan motivasi dan pada waktu yang bersamaan juga menyelaraskan usaha karyawan dengan tujuan organisasi.

## **Kepuasan Kerja Karyawan**

Robbins & Judge (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan. Karyawan akan memiliki perasaan positif mengenai pekerjaan mereka jika memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, dan sebaliknya karyawan akan memiliki perasaan negatif jika memiliki tingkat kepuasan kerja rendah. Armstrong & Taylor (2014) menyampaikan hal serupa bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka. Porter dalam Wexley & Yukl (2003) menyampaikan *discrepancy theory* mengenai kepuasan kerja karyawan, dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih dari hal yang seharusnya ada (harapan) dengan yang sebenarnya ada (fakta). Karyawan merasa puas apabila antara situasi yang diinginkan dengan apa yang sebenarnya diterima tidak memiliki perbedaan, semakin kecil selisih antara harapan dan fakta maka kepuasan kerja karyawan semakin tinggi, demikian juga sebaliknya.

## **Manajemen SDM dan Kepuasan Kerja**

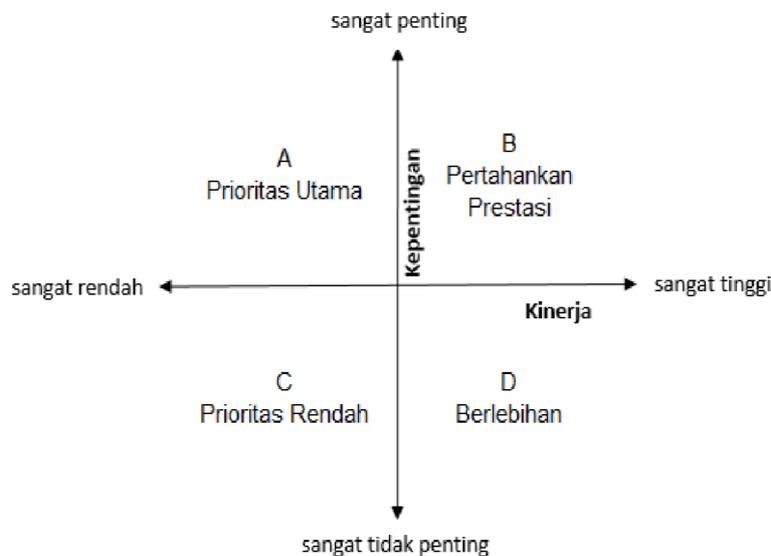
Karyawan yang memiliki kepuasan kerja positif, menurut Robbins & Judges (2022), biasanya akan menghasilkan kinerja yang baik. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian-penelitian yang dilakukan untuk melihat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja seperti Rodjam, *et al.* (2020), Alsafadi & Altahat (2021). Para peneliti ini menjelaskan bahwa salah satu komponen yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pengelolaan SDM. Menurut penelitian Sareen (2018) dijelaskan

bahwa MSDM memegang peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Lebih lanjut, penelitian dari Rodjam, *et al.* (2020); Alsafadi & Altahat (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara praktik MSDM dan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelusuran literatur yang dilakukan, hubungan antara praktik MSDM dengan kepuasan juga dapat dibuktikan terjadi di sektor pendidikan. Penelitian-penelitian yang dilakukan Javed (2019), Noor, *et al.* (2022), Mondejar & Asio (2022) dan Rajeswaran, *et al.* (2023) memperlihatkan hasil adanya pengaruh antara praktik MSDM yang dilakukan oleh institusi pendidikan dengan kepuasan kerja dari para pengajar (guru dan dosen) dan tenaga pendidik.

### **Importance Performance Analysis**

*Importance performance analysis* merupakan teknik analisis dengan mengidentifikasi faktor-faktor kinerja yang penting harus ditunjukkan oleh organisasi untuk memenuhi kepuasan para pengguna jasa mereka. Beberapa penelitian terdahulu menggunakan metode *importance performance analysis* ini untuk mengukur perbandingan harapan konsumen terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh Perusahaan penyedia produk ataupun jasa di berbagai bidang seperti bisnis *online*, jasa konsultasi, jasa servis kendaraan, pariwisata dan produk-produk rumah tangga (Oh, 2001; Nugraha, *et al.*, 2014; Ong & Pambudi, 2014; Sever, 2015; Dirgantara & Sambodo, 2015; Andayani, 2018).



**Gambar 2. Kuadran Importance Performance Analysis**  
Sumber: Martilla & James (1977); Oh (2001)

Selain itu terdapat penelitian yang menggunakan analisis ini untuk melihat perbandingan skor kinerja dari salah satu unit di dalam organisasi terhadap skor kepentingannya dari sudut pandang pengguna internal (Nugraha & Susanty, 2021; Wahyuni, *et al.*, 2022). Perbandingan skor kinerja/implementasi terhadap skor kepentingan akan menghasilkan tingkat kesesuaian. Tingkat kesesuaian digunakan untuk menentukan prioritas penanganan terhadap komponen/atribut dalam dimensi kualitas layanan. Metode *importance performance analysis* menggabungkan pengukuran

faktor tingkat kepentingan dan kinerja dalam pemetaan grafik dengan 4 kuadran dalam diagram kartesius untuk seluruh variabel yang berpengaruh. Pembagian kuadran *importance performance analysis* dapat dilihat dalam **Gambar 2**.

Kuadran prioritas utama menunjukkan faktor-faktor atau karakteristik yang diyakini mempengaruhi karyawan, termasuk hal-hal yang dianggap sangat penting tetapi pelaksanaannya tidak sesuai dengan harapan karyawan. Faktor atau atribut pada kuadran prioritas utama menjadi prioritas perbaikan. Kuadran pertahankan prestasi menunjukkan faktor-faktor atau karakteristik yang dianggap penting dan diharapkan dapat menunjang kepuasan kerja karyawan, faktor atau atribut dari kuadran ini dapat dipertahankan. Kuadran prioritas rendah menunjukkan faktor-faktor atau karakteristik yang memiliki tingkat kepentingan dan kinerja rendah, faktor-faktor ini tidak terlalu penting dan tidak diharapkan oleh karyawan sehingga faktor atau atribut dalam kuadran ini tidak perlu diprioritaskan. Kuadran berlebihan, kuadran ini menunjukkan faktor-faktor atau karakteristik yang dianggap tidak penting oleh karyawan tetapi berkinerja sangat baik, sehingga alokasi sumber daya sebelumnya untuk menangani faktor atau atribut di kuadran tersebut dapat dialihkan ke faktor atau atribut di kuadran lain yang menjadi prioritas.

Berdasarkan penelusuran literatur, penelitian lain dengan topik yang sama yaitu meneliti kepuasan guru terhadap praktik manajemen SDM di Indonesia dengan metode *importance performance analysis* khususnya untuk lembaga pendidikan masih terbatas. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Nugraha & Susanty (2021); Wahyuni, *et al.* (2022), mereka meneliti kepuasan karyawan terhadap manajemen SDM namun dilakukan pada perusahaan. Sedangkan penelitian dengan metode yang sama pada lembaga pendidikan sebagian besar dilakukan untuk meneliti kepuasan *customer* dalam hal ini siswa atau mahasiswa terhadap jasa layanan pendidikan yang diberikan, seperti yang dilakukan oleh Yulianti (2017), Walyuniar, *et al.* (2022), Amalia, *et al.* (2022).

Penelitian Nugraha & Susanty (2021) memberikan hasil tentang persepsi kepuasan kerja di PT Bandung Express dalam penilaian kenyataan (*performance*) berada pada kategori cukup baik dengan hasil rata-rata sebesar 66,17% dan penilaian harapan (*importance*) memiliki hasil rata-rata sebesar 67,19%. Sedangkan nilai rata-rata total *importance performance analysis* nilai tingkat kesesuaiannya adalah sebesar 98,84% termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil *importance performance analysis* bahwa ada dua indikator memiliki prioritas utama perbaikan, yaitu gaji yang mencukupi kebutuhan hidup dan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Wahyuni, *et al.* (2022) dengan hasil Indeks Kepuasan Kerja (IKK) karyawan 86,018%, dapat diartikan bahwa karyawan merasa puas dalam bekerja. Faktor dengan hasil kepuasan tinggi adalah pengawasan kerja, hubungan industri, lingkungan kerja sudah sangat baik, dan penerapan protokol kesehatan yang jelas dan ketat. Sedangkan faktor yang memiliki kepuasan kurang baik adalah pendapatan, tetapi karyawan dapat menerima di tengah kondisi banyak perusahaan yang melakukan pemutusan kerja.

Kedua penelitian tersebut mengenai kepuasan kerja karyawan menggunakan metode *importance performance analysis* namun dilakukan pada industri non pendidikan.

Penelitian yang dilakukan pada industri pendidikan dengan metode *importance performance analysis*, sebagian besar mengukur mengenai kepuasan *customer* dalam hal ini siswa atau mahasiswa. Seperti yang dilakukan oleh Amalia, *et al.* (2020) dengan hasil persepsi mahasiswa terhadap hasil belajar mata kuliah inti D3 Konstruksi Gedung (KG) dan D3 Konstruksi Sipil (KS) Jurusan Teknik Sipil PNJ adalah memuaskan. Hasil analisis *importance performance analysis* adalah enam dari tujuh mata kuliah inti Program Studi D3 KG berada pada kuadran dipertahankan, dan enam dari delapan mata kuliah D3 KS juga berada pada kuadran dipertahankan. Enam mata kuliah inti pada kuadran dipertahankan, sedangkan mata kuliah yang masih berada pada kuadran prioritas utama perbaikan adalah dalam hal metode pembelajaran, sarana dan prasarana. Penelitian yang dilakukan oleh Walyuniar, *et al.* (2022) dengan hasil enam atribut dalam kuadran prioritas utama perbaikan, yaitu ketulusan niat staf tata usaha memecahkan masalah siswa, ketulusan niat guru memecahkan masalah siswa yang kesulitan memahami materi pelajaran dan mengerjakan tugas, ketersediaan tempat parkir, kemudahan akses lokasi sekolah, kemudahan lulusan melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi, serta keadilan sekolah kepada siswa dalam menyampaikan pendapat.

## **METODE RISET**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif. Metode penelitian kuantitatif adalah penelitian untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dimana sampel diambil secara random, pengumpulan data dilakukan dengan instrumen relevan, dan analisis data dalam bentuk numerik. Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan survei dengan instrumen penelitian dikembangkan dengan materi pertanyaan berdasarkan konsep dan teori dalam rekrutmen dan seleksi, tahapan manajemen kinerja, karakteristik kematangan strategi pengembangan SDM, dan komponen imbal jasa. Responden diminta memberikan penilaian terhadap tingkat kepentingan dan implementasi/kinerja yang telah dilakukan yayasan dengan skala 1–5. Nilai 1–5 menunjukkan skala Likert dari sangat tidak penting sampai sangat penting pada tingkat kepentingan dan skala dari sangat tidak baik sampai dengan sangat baik pada tingkat implementasi/kinerja.

Responden dalam penelitian ini adalah guru yayasan pendidikan XYZ dengan masa kerja minimal 1 tahun, dengan jumlah sampel 260 guru dari 858 guru di yayasan pendidikan XYZ. Penentuan sampel diambil dengan teknik *simple random sampling* dengan jumlah sampel berdasarkan tabel Isaac & Michael dalam Sugiyono (2013). Pengolahan data kuantitatif hasil kuesioner menggunakan metode statistik deskriptif dengan alat bantu aplikasi JASP 0.16.3.0.

---

Analisis data kuantitatif dilakukan dalam menganalisis hasil kuesioner kepada karyawan mengenai praktik manajemen SDM saat ini melalui perhitungan statistik deskriptif dengan metode *importance performance analysis* untuk mengidentifikasi faktor-faktor kinerja yang harus diimplementasikan oleh organisasi dalam memenuhi kepuasan para karyawan. Perbandingan skor kinerja/implementasi terhadap skor kepentingan akan menghasilkan tingkat kesesuaian. Tingkat kesesuaian digunakan untuk menentukan prioritas penanganan terhadap area manajemen SDM.

Adapun tahap dari analisis *importance performance analysis* adalah (1) Menentukan variabel beserta atribut-atribut yang relevan untuk pengukuran tingkat kepentingan dan kepuasan guru; (2) Menghitung rata-rata tingkat kepentingan dan rata-rata tingkat kepuasan; (3) Membuat diagram dan menentukan empat kuadran dengan sumbu vertikal adalah sumbu Y yang mewakili kepentingan dan sumbu horizontal adalah sumbu X yang mewakili kinerja; (4) Diagram Kartesius dibuat perpotongan sumbu X dan Y diambil dari rata-rata (*average*) tingkat kepentingan dan kinerja.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji reliabilitas dan validitas instrumen kuesioner dilakukan pada 30 responden dan diolah menggunakan aplikasi olah data JASP 0.16.3.0 memperoleh hasil bahwa koefisien reliabilitas pada tingkat kepentingan diperoleh 0,99 dan tingkat implementasi/kinerja diperoleh 0,982. Pada tingkat signifikansi 5%, semua *item* soal memiliki nilai *Cronbach  $\alpha$*  diatas 0,7 artinya semua instrumen soal adalah reliabel atau handal. Hasil uji validitas (*product moment pearson*), tingkat kepentingan dan tingkat implementasi/kinerja diperoleh bahwa pada tingkat signifikansi 0,001 dengan R-tabel 0,5703, hanya satu item soal yang tidak valid, yaitu nomor A5, maka instrumen A5 tidak dipergunakan dalam penelitian.

### Hasil Survei

Responden survei adalah guru yayasan pendidikan XYZ dari seluruh wilayah yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 260 responden dari keseluruhan populasi guru sebanyak 858 orang. Berikut hasil survei praktik manajemen SDM yayasan pendidikan dapat dilihat dalam **Tabel 1**.

**Tabel 1. Hasil Survei Praktik Manajemen SDM Yayasan Pendidikan XYZ**

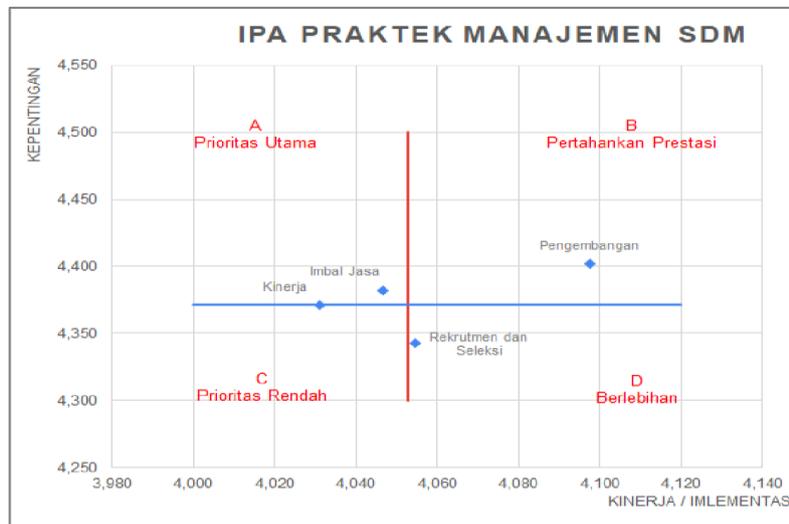
Area Manajemen	Rata-Rata Skor Tingkat Kepentingan	Rata-Rata Skor Tingkat Implementasi/kinerja
Rekrutmen dan Seleksi	4,343	4,055
Kinerja	4,371	4,031
Pengembangan	4,402	4,098
Imbal Jasa	4,382	4,047
Rata-rata total	4,372	4,053

*Sumber: Hasil olah data penulis (2022)*

Pada area manajemen rekrutmen dan seleksi, untuk tingkat kepentingan memperoleh skor 4,343 dan skor tingkat implementasinya 4,055. Area manajemen kinerja memiliki skor tingkat kepentingan 4,371 dan skor tingkat implementasi 4,031. Area manajemen pengembangan memperoleh skor tingkat kepentingan 4,402 dan skor tingkat implementasi 4,098. Area manajemen imbal jasa memperoleh skor tingkat kepentingan 4,382 dan skor tingkat implementasi 4,047. Skor rata-rata untuk tingkat kepentingan adalah 4,372 atau pencapaian 87% dan tingkat kinerja/implementasi memiliki skor rata-rata 4,053 atau pencapaian 81%.

### **Importance Performance Analysis**

Nilai rata-rata tingkat kinerja/implementasi dan tingkat kepentingan untuk setiap area manajemen SDM jika dimasukkan dalam diagram *importance performance analysis* dapat dilihat pada **Gambar 3**.



**Gambar 3. Diagram Importance Performance Analysis Praktik Manajemen SDM Yayasan Pendidikan XYZ**

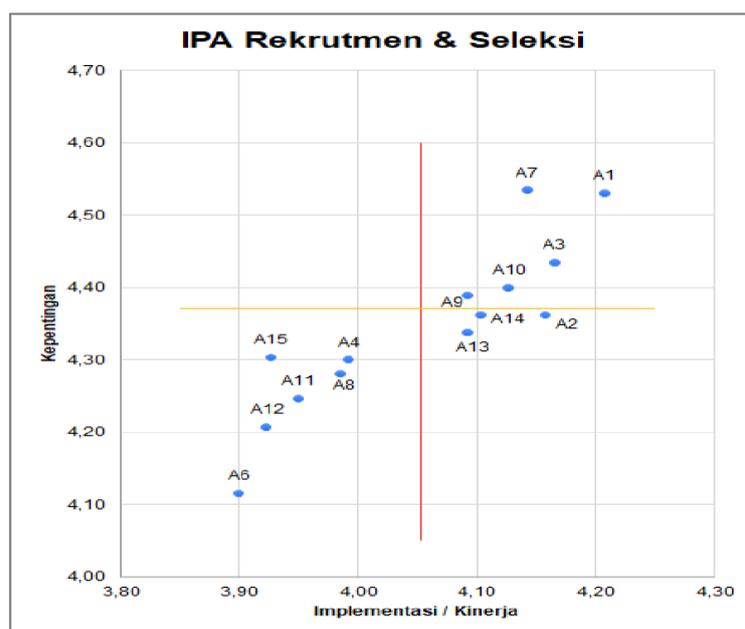
Sumber: Hasil olah data penulis (2022)

Berdasarkan **Gambar 3** dapat dijelaskan bahwa secara praktik manajemen rekrutmen seleksi di yayasan pendidikan XYZ berada pada kuadran berlebihan, artinya keseluruhan praktik manajemen rekrutmen dan seleksi sudah sangat baik dilakukan bahkan melebihi dari harapan guru, praktik manajemen pengembangan berada pada kuadran dipertahankan, manajemen kinerja berada pada perbatasan kuadran prioritas utama dan rendah, sedangkan manajemen imbal jasa berada pada kuadran prioritas utama. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja dan manajemen imbal jasa memiliki prioritas perbaikan.

Selanjutnya untuk mengetahui prioritas aspek perbaikan dalam setiap area manajemen SDM dilakukan *importance performance analysis* pada masing-masing area manajemen adalah sebagai berikut:

a. Manajemen Rekrutmen & Seleksi

Berdasarkan **Gambar 4**, hasil *importance performance analysis* pada area praktik rekrutmen seleksi berada pada kuadran berlebihan adalah kesesuaian antara sistem rekrutmen dan seleksi yang saat ini diimplementasikan dengan visi misi dan nilai-nilai yayasan, implementasi berbagai metode/media sesuai dengan posisi/jabatan yang dibutuhkan, dan mengarah pada model *front-loaded investment*. Praktik manajemen rekrutmen seleksi yang berada pada kuadran dipertahankan adalah sistem rekrutmen dan seleksi memiliki fokus jangka panjang, dimana tidak hanya menjawab kebutuhan saat ini namun juga menjawab kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang, dan strategi rekrutmen seleksi berfokus pada kandidat yang profesional.



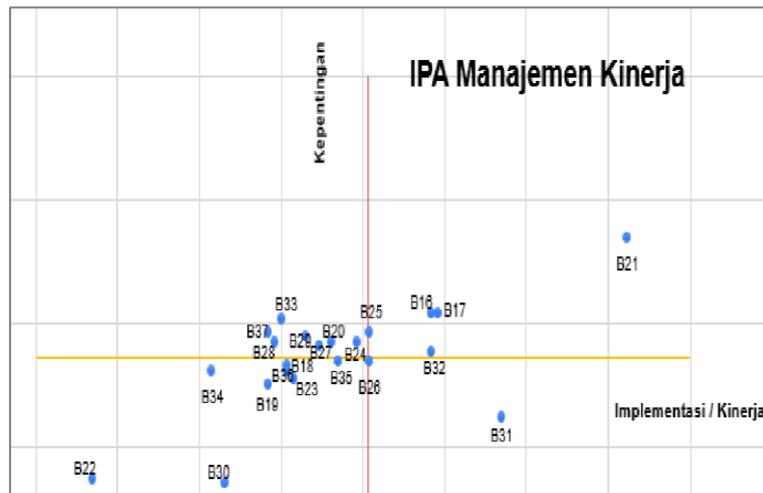
**Gambar 4. Diagram Importance Performance Analysis Praktik Manajemen Rekrutmen dan Seleksi**  
Sumber: Hasil olah data penulis (2022)

Praktik rekrutmen seleksi yang berada pada kuadran prioritas rendah perbaikan adalah pada proses pemetaan kebutuhan perlu diproyeksikan berdasarkan pengembangan unit, fokus pada kandidat yang sudah memiliki pengalaman kerja, pertimbangan harga pasar (*market trade*) dan keterlibatan banyak fungsi (*multi stakeholder*) dalam pengambilan keputusan penerimaan calon guru, serta perlu perbaikan dalam proses evaluasi sistem rekrutmen dan seleksi.

b. Manajemen Kinerja

Hasil *importance performance analysis* pada area manajemen kinerja diperoleh bahwa praktik manajemen kinerja yang berada pada kuadran berlebihan adalah penghargaan terhadap *privacy* individu dalam penilaian kinerja. Praktik manajemen kinerja yang berada pada kuadran pertahankan adalah kesesuaian kinerja yang diharapkan dari guru terhadap rencana yayasan, pemahaman guru mengenai hasil kerja dan perilaku yang diharapkan atas pekerjaannya, perencanaan kinerja bersama guru dan

atasan, pendampingan terhadap guru dalam pencapaian kinerja yang diharapkan, dan pengukuran hasil kinerja menggambarkan standar kinerja yang dituntut dalam pekerjaan guru.



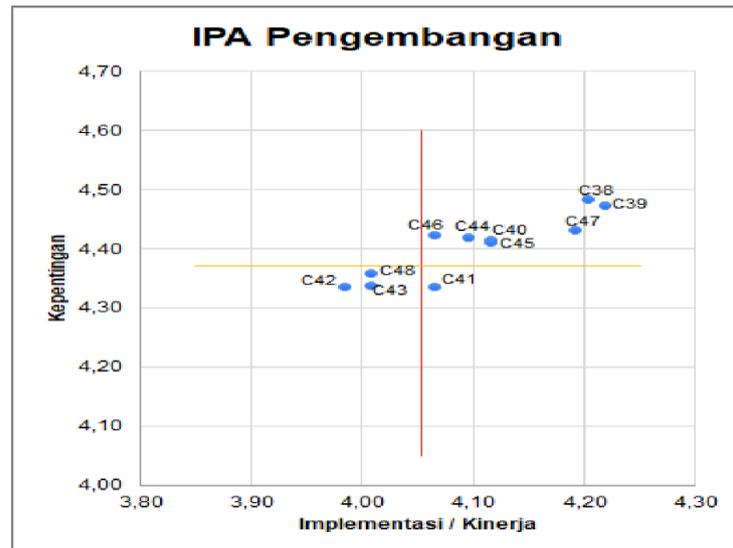
**Gambar 5. Diagram Importance Performance Analysis Praktik Manajemen Kinerja**  
Sumber: Hasil olah data penulis (2022)

Praktik manajemen kinerja yang berada pada area prioritas utama perbaikan adalah penetapan target kerja guru yang memenuhi indikator SMART (*specific, measurable, attainable, result oriented, time bound*), pemberian umpan balik mengenai upaya atau perilaku untuk mencapai hasil kinerja yang diharapkan, sistem penilaian kinerja karyawan yang adil dan objektif, keterkaitan antara hasil kinerja individu dengan kompensasi, perencanaan program pengembangan diri dan penghargaan berdasarkan kinerja.

Praktik manajemen kinerja yang berada pada area prioritas rendah perbaikan adalah keterlibatan guru dalam perencanaan kinerja, umpan balik personal guru dan atasan mengenai apa yang diharapkan dari kinerja guru, periode pelaksanaan *review* kinerja, pemahaman guru terhadap aspek yang dinilai, pemberian penghargaan berdasarkan prestasi/kinerja dan kebijakan imbal jasa yang mendukung guru untuk bekerja sebagai tim.

### c. Manajemen Pengembangan

Berdasarkan **Gambar 6**, hasil *importance performance analysis* pada area praktik manajemen pengembangan yang berada pada kuadran berlebihan adalah kompetensi atasan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan guru. Praktik manajemen pengembangan yang berada pada kuadran pertahankan adalah terintegrasi antara sistem pengembangan dengan tujuan yayasan, pengurus yayasan memberikan *support* terhadap pengembangan SDM, pengembangan SDM memiliki peran dalam menangkap peluang dari lingkungan eksternal, pengembangan SDM terintegrasi dengan manajemen SDM lainnya seperti rekrutmen & seleksi, kinerja, dan imbal jasa; pengembangan terhadap guru yang dilakukan yayasan mendukung perjalanan karir, pelatih/trainer/mentor memiliki peran besar dan berpengaruh bagi pengembangan guru, dan sistem pengembangan SDM sudah menjadi budaya organisasi.

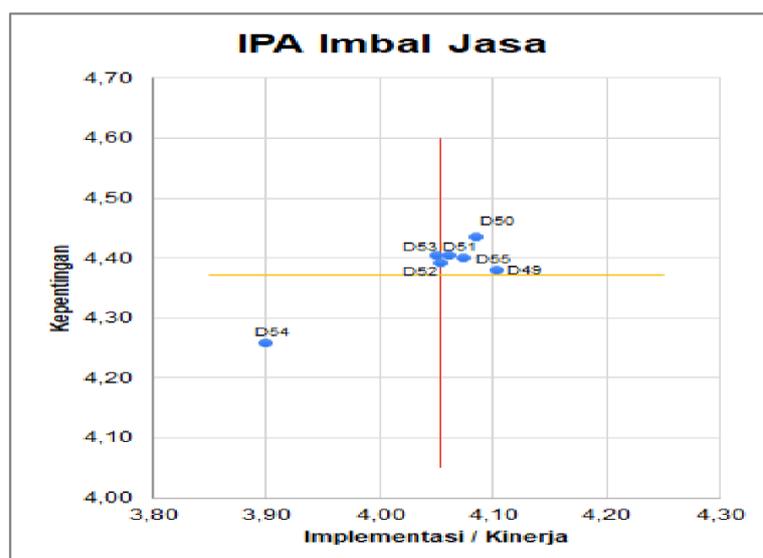


Gambar 6. Diagram *Importance Performance Analysis* Praktik Manajemen Pengembangan  
Sumber: Hasil olah data penulis (2022)

Sedangkan praktik manajemen pengembangan yang berada pada prioritas rendah perbaikan adalah pemahaman guru terhadap rencana dan kebijakan pengembangan, keterlibatan seluruh fungsi biro/divisi dalam pengembangan SDM, dan evaluasi terhadap kegiatan pengembangan SDM.

d. Manajemen Imbal Jasa

Hasil *importance performance analysis* pada area praktik manajemen imbal jasa yang berada pada kuadran dipertahankan adalah kebijakan imbal jasa saat ini mendukung misi dan tujuan organisasi, keterbukaan/transparansi yayasan mengenai sistem imbal jasa dan benefit, struktur imbal jasa yang diberikan yayasan sudah mempertimbangkan beban kerja dari suatu posisi atau jabatan, *competitiveness* sistem imbal jasa terhadap lembaga pendidikan sejenis, yayasan secara periodik melakukan *review* terhadap sistem imbal jasa dan melakukan penyesuaian bila diketahui ada yang kurang sesuai.



Gambar 7. Diagram *Importance Performance Analysis* Praktik Manajemen Imbal Jasa  
Sumber: Hasil olah data penulis (2022)

Praktik manajemen imbal jasa yang berada pada area prioritas utama perbaikan adalah kesesuaian imbal jasa yang diterima karyawan terhadap kompetensi yang dimiliki karyawan. Sedangkan praktik manajemen imbal jasa yang berada pada area prioritas rendah perbaikan adalah gaji terendah karyawan terhadap kebutuhan minimum karyawan sesuai dengan indeks biaya hidup setiap wilayah.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Hasil survei praktik manajemen SDM yayasan pendidikan XYZ diperoleh hasil bahwa pada tingkat kepentingan memiliki skor rata-rata 4,372 atau pencapaian 87% dan tingkat kinerja/implementasi memiliki skor rata-rata 4,053 atau pencapaian 81%. Pada *importance performance analysis* menghasilkan praktik manajemen rekrutmen dan seleksi berada pada kuadran berlebihan, manajemen pengembangan berada pada kuadran dipertahankan, sedang manajemen imbal jasa dan kinerja implementasinya masih dibawah harapan karyawan maka menjadi prioritas untuk diperbaiki. Manajemen rekrutmen seleksi meskipun secara umum sudah berada pada kuadran berlebihan, namun jika dilihat hasil analisis *importance performance analysis* pada area manajemen, tetap ditemukan aspek yang perlu dilakukan perbaikan. Prioritas perbaikan manajemen SDM pada setiap area manajemen dapat dilihat pada hasil analisis *importance performance analysis* per area manajemen.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan yayasan pendidikan XYZ melanjutkan dengan perumusan strategi perbaikan manajemen SDM, agar pengelolaan SDM yang dilakukan yayasan semakin selaras dengan tujuan yayasan. Selain itu diperlukan juga dukungan dari biro/divisi fungsi lain untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Implementasi manajemen SDM akan optimal jika didukung dengan kepemimpinan yang kuat, termasuk dalam hal ini kepemimpinan di unit sekolah. Maka saran untuk penelitian berikutnya adalah mengaitkan kepemimpinan dengan manajemen SDM untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2014) *Performance management* (3<sup>rd</sup> ed). England: Person Education
- Alsafadi, Y. & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: The role of job satisfaction. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, Volume 8 Issue 1, Hal. 518-529. Januari 2021, <http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Amalia, Amalia, Hasan, M., Yanuarini, E., Setiawan, Y., & Saputra, J. (2020). Analisis persepsi mahasiswa teknik sipil PNJ terhadap mata kuliah inti dengan metode importance performance analysis. *Jurnal Pendidikan*, Volume 10 Nomor 1, Hal. 61-78, Februari 2021, <https://orcid.org/0000-0002-2902-9785>
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Human resource management practice*. 13th Ed. London: Kogan Page Limited
- Andayani, S., (2018). Metode *importance performance analysis* (IPA) untuk menentukan harapan konsumen toko online terhadap kualitas layanan website. *Prosiding SNST ke-9 FT Universitas Wahid Hasyim*, Volume 1 Nomor 1, Hal 13-18, <https://dx.doi.org/10.36499/psnst.v1i1.2361>
- Biech, E. (2014). *American society for training & development (ASTD) handbook: The definitive reference for training & development*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Bohlander, G. & Scott, S. (2013). *Managing human resources* (16<sup>th</sup> ed). United States: South-Western Cengage Learning.
- Boselie, P. (2014) *Strategic human resources management* (2<sup>nd</sup>.ed). United Kingdom: McGraw-Hill Education
- DeCenzo, D.A., Robbin, S.P., & Verhulst, S.L. (2013). *Human resource management* (11<sup>th</sup> .ed.). Singapore: John Wiley and Sons
- Dirgantara, H.B., Sambodo, A.T. (2015). Penerapan model importance performance analysis dalam studi kasus: Analisis kepuasan konsumen bhinneka.com. *Kalbiscientia*. Volume 2 Nomor 1. Hal 52-62, <http://research.kalbis.ac.id/Research/FrontEnd/Kalbiscientia/#content>
- Javed, R. (2019). Human resource management practices and its impact on job satisfaction among employees in Higher Education Sector. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, Volume 10 Issue 2, Hal 1-12. <http://www.iaeme.com/ijmhrm/>
- Martilla, J. A. & James, J.C. (1977). Importance-performance analysis. *The Journal of marketing*, Volume 41 Nomor 1, Hal. 77-79, <https://doi.org/10.1177/002224297704100112>
- Mejia, L.G., Balkin, D. & Cardy, R.L. (2012). *Managing human resources* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Incorporation
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., & Morrow, T. (2007). *Strategic human resource management: Contemporary issues* (1<sup>st</sup> ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited
-

- Mondejar, H.C.U. & Asio, J.M.R. (2022). Human resource management practices and job satisfaction: Basis for development of a teacher retention framework. *International journal of multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, Volume 3 Nomor 9. Hal. 1630-1641. <http://dx.doi.org/10.11594/ijmaber.03.09.04>
- Noor, K.M., Razali, W.M.F.A.W & Mutalib, M.A. (2022). Human resource management practices and job satisfaction of academics in Malaysian Higher Education institutions. *International Journal of Mechanical Engineering*. Volume 7, Special Issue 4, Hal. 26-39.
- Nugraha, R., Harsono, A. & Adiinto, H. (2014). Usulan peningkatan kualitas pelayanan jasa pada bengkel “X” berdasarkan hasil matriks importance performance analysis. *Reka Integra Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, Volume 1 Nomor 3, Hal 221-231
- Nugraha, S. & Susanty, A.E. (2021). Analisis kepuasan kerja karyawan menggunakan metode gap dan importance performance analysis (IPA) pada PT Bandung Express. *E-Proceedings of Management*, Volume 8 Nomor 5, <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/16133>
- Oh, H. (2001). Revisiting importance performance analysis. *Tourism Management*, Issue 22, Hal. 617-627
- Ong, J.O., & Pambudi, J. (2014). Analisis kepuasan pelanggan dengan metode importance performance analysis di SBU Laboratory Cibitung PT Sucofindo (Persero). *J@ti UNDIP*, Volume 9 Nomor 1, Hal 1-10.
- Rajeswaran, P., Kengatharan, N., Rasanayagam, J. (2023). Teacher job satisfaction: Do human resource management practices matter? Evidence from secondary level education. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Educational Administration: Theory and practice*. Volume 29 Issue 3, Hal. 238-256.
- Robbins, S.P. & Judge, Timothy A. (2022). *Organizational behavior*. 18<sup>th</sup> ed. Global Ed. Pearson Education Limited, England
- Rodjam, C., Thanasrisuebwong, A. Suphuan, T., Charoenboon, P. (2020). Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction. *Systematic Review Pharmacy*, Volume 11 Issue 3, Hal. 37-47.
- Sareen, B. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*. Volume 7 Nomor 3, Hal 1229-1233. <http://www.ijcrls.com>
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business*. 7<sup>th</sup> ed. United Kingdom: John Wiley & Sons, Inc
- Sever, I. (2015). Importance performance analysis: A valid management tools ?. *Tourism Management*. Issue 48, Hal 43-53.
-

- Sugiyono (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. 19<sup>th</sup> ed. Bandung: Alfabeta
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. New York: Crown Business.
- Stone, R.J., Cox, A. & Gavin, M. (2021). *Human resource management* (10<sup>th</sup>.ed). Australia: John Wiley & Sons
- Wahyuni, N., Anggraeni, S.K. & Ambarwaty, T.R. (2022). Importance performance analysis untuk pemetaan indikator kepuasan kerja karyawan pada perusahaan otomotif di masa pandemi. *Journal Industrial Service*, Volume 7 Nomor 2. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jiss/article/view/14455/8726>
- Walyuniar, Erma, Aspiranti, T. & Gumelar, E.T. (2022). Analisis kualitas layanan pendidikan menggunakan metode importance performance analysis untuk meningkatkan kepuasan siswa. *Bandung Conference Series: Business and Management*, Volume 2 Nomor 1. <https://proceedings.unisba.ac.id/index.php/BCSBM/article/view/380>
- Wexley, K. & Gary, Y. (2003). *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Yayasan XYZ (2021). *Data karyawan Yayasan XYZ*. Jakarta: Yayasan XYZ
- Yayasan XYZ (2021). *Laporan program kerja Yayasan XYZ 2019-2021*. Jakarta: Yayasan XYZ
- Yayasan XYZ (2022). *Laporan SDM Yayasan XYZ Hasil Survei EOS 2021 dan 2022*. Jakarta: Yayasan XYZ
- Yulianti, Yayu (2017). Analisis kualitas pelayanan pendidikan dengan menggunakan gap analysis dan importance performance analysis (IPA) pada program Studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi UNY. *Jurnal Pendidikan dan Ekonomi*, Volume 6 Nomor 2. <https://journal.student.uny.ac.id/index.php/ekonomi/article/view/6086>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Indikator yang diukur

No	Pernyataan
<b>Manajemen Rekrutmen dan Seleksi</b>	
A1	Sistem rekrutmen dan seleksi mengacu pada strategi, kebutuhan, dan rencana pengembangan yayasan 5 tahun ke depan
A2	Sistem rekrutmen dan seleksi saat ini sudah sesuai dengan visi misi dan nilai-nilai Yayasan
A3	Sistem rekrutmen dan seleksi memiliki fokus jangka panjang
A4	Kebutuhan mengenai jumlah, kualitas, dan posisi SDM sudah dipetakan 1 tahun ke depan, dan sudah diproyeksikan berdasarkan pengembangan unit
A5	Strategi penerimaan karyawan baru berfokus pada kandidat <i>fresh graduate</i>
A6	Strategi penerimaan karyawan baru berfokus pada kandidat yang sudah memiliki pengalaman kerja
A7	Strategi penerimaan karyawan baru berfokus pada kandidat yang profesional di bidangnya
A8	Rekrutmen dan seleksi karyawan baru telah mempertimbangkan harga pasar ( <i>market trade</i> )
A9	Proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan mampu menjawab kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang
A10	Proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan mampu menjawab kebutuhan tenaga kerja saat ini
A11	Atasan langsung karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan penerimaan calon karyawan
A12	Proses rekrutmen dan seleksi melibatkan banyak fungsi ( <i>multi stakeholder</i> )
A13	Proses rekrutmen dan seleksi yayasan mengimplementasikan berbagai metode / media sesuai dengan posisi / jabatan yang dibutuhkan
A14	Yayasan memiliki komitmen untuk melakukan investasi di awal melalui sistem rekrutmen dan seleksi
A15	Setiap tahun dilakukan evaluasi terhadap proses rekrutmen dan seleksi
<b>Manajemen Kinerja</b>	
B16	Kinerja yang diharapkan dari karyawan sejalan dengan rencana yayasan
B17	Karyawan memahami dengan jelas mengenai hasil kerja dan perilaku yang diharapkan atas pekerjaannya
B18	Karyawan terlibat dalam perencanaan kinerja yang diharapkan
B19	Atasan dan karyawan melakukan pembahasan secara personal untuk membicarakan apa yang diharapkan dari kinerja karyawan
B20	Hasil (target kerja) yang diharapkan dari karyawan sudah: Spesifik, terukur, dapat dicapai (realistis), relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, dan memiliki periode waktu yang jelas
B21	Atasan dan karyawan membuat perencanaan kinerja pada setiap awal tahun ajaran
B22	Atasan dan karyawan melakukan <i>review</i> untuk mendiskusikan kinerja saya minimal 3 kali dalam setahun
B23	Diskusi dengan atasan efektif untuk membimbing dan mengarahkan kinerja karyawan
B24	Atasan mudah diajak berbicara ketika saya memiliki masalah dalam pekerjaan
B25	Atasan memberikan informasi dan bantuan yang diperlukan karyawan agar bisa berhasil mencapai kinerja yang diharapkan
B26	Atasan memberitahu karyawan ketika tidak mencapai kinerja yang diharapkan
B27	Atasan memberikan <i>feedback</i> mengenai upaya atau perilaku saya untuk mencapai hasil yang diharapkan dari karyawan
B28	Yayasan memiliki sistem penilaian kinerja karyawan yang adil
B29	Atasan melakukan penilaian kinerja dengan adil dan objektif
B30	Karyawan tidak terkejut pada hasil review kinerja karena karyawan memahami betul aspek apa saja yang dinilai
B31	Penilaian kinerja dilakukan dengan tertutup untuk menghargai pribadi karyawan
B32	Pengukuran hasil kinerja secara akurat menggambarkan standar kinerja yang dituntut dalam pekerjaan karyawan
B33	Hasil kinerja individu karyawan berhubungan erat dengan kompensasi yang terima karyawan
B34	Karyawan yang berprestasi/berkinerja lebih baik, dihargai lebih dari karyawan yang berprestasi / berkinerja rata-rata
B35	Atasan dan karyawan bekerja sama untuk merencanakan program pengembangan diri karyawan
B36	Kebijakan imbal jasa saat ini mendukung karyawan untuk bekerja sebagai tim
B37	Ketika karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, kontribusi karyawan dihargai dengan baik

**Manajemen Pengembangan**

- C38 Pengembangan SDM Yayasan terintegrasi dengan tujuan yayasan
- C39 Pengurus yayasan memberikan support terhadap pengembangan SDM
- C40 Pengembangan SDM memiliki peran dalam menangkap peluang dari lingkungan eksternal
- C41 Atasan memiliki kompetensi mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan
- C42 Karyawan memahami rencana dan kebijakan pengembangan SDM Yayasan
- C43 Seluruh fungsi biro / divisi terlibat dalam pengembangan SDM
- C44 Pengembangan SDM memiliki kaitan erat / terintegrasi dengan manajemen SDM lainnya seperti rekrutmen & seleksi, kinerja, dan imbal jasa
- C45 Pengembangan SDM yang dilakukan yayasan mendukung perjalanan karir karyawan
- C46 Pelatih / *trainer* / mentor memiliki peran besar dan berpengaruh bagi pengembangan SDM
- C47 Pengembangan SDM Yayasan sudah menjadi budaya organisasi
- C48 Selalu dilakukan evaluasi terhadap kegiatan pengembangan SDM

**Manajemen Imbal Jasa**

- D49 Kebijakan imbal jasa saat ini mendukung misi dan tujuan organisasi
  - D50 Yayasan terbuka / transparan terhadap karyawan dalam sistem imbal jasa dan benefit
  - D51 Struktur imbal jasa yang diberikan yayasan sudah mempertimbangkan beban kerja dari suatu posisi atau jabatan
  - D52 Sistem imbal jasa yang diberikan yayasan sudah kompetitif bila dibandingkan dengan lembaga pendidikan sejenis
  - D53 Imbal jasa yang diterima karyawan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan
  - D54 Gaji terendah karyawan lebih besar dari kebutuhan minimum karyawan sesuai dengan indeks biaya hidup setiap wilayah
  - D55 Yayasan secara periodik melakukan review terhadap sistem imbal jasa dan melakukan penyesuaian bila diketahui ada yang kurang sesuai
-