AMANAH : Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen
Volume 4, Number 2, November 2026, pp. 335-345
E-ISSN: 3046-4994
DOI: https://doi.org/10.70451/amanah.v4i2.1067

Evaluasi Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Importance Performance Analysis: Studi Pada Pengelola Kawasan Di Jakarta Pusat

Oby Eko Purwanto[1], Hary Mulyadi[2], Ati Chandrasari[3], Valentine Theresia Simamora[4], Muhammad Abdullah[5*]

[1,2,3,4,5*] Program Studi Manajemen, Universitas Nusa Mandiri, Jakarta Timur, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:
Received September 19, 2026
Revised September 26, 2026
Accepted October 14, 2026
Available online November 01, 2026

Keywords:
Job Satisfaction, Importance Performance Analysis, Area Management

ABSTRACT

Job satisfaction is an important factor in supporting organizational productivity and sustainability. This study aims to analyze the importance and performance of job satisfaction attributes, measure their level of conformity, and identify improvement priorities among employees of a property management organization in Central Jakarta. A descriptive quantitative approach was employed using a saturated sampling technique involving all 11 employees. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Importance Performance Analysis (IPA) across nine attributes adapted from the Job Satisfaction Survey. The results indicate an overall importance score of 4.57 and a performance score of 3.94, with a gap of -0.63 and a conformity level of 86.28%. The Cartesian diagram shows that Quadrant I includes additional benefits, rewards, and the nature of work, which require improvement priority. Quadrant II comprises salary, coworkers, and communication, which should be maintained. Quadrant III includes supervisors, operating procedures and regulations, and promotion opportunities, which have lower improvement priority. No attributes were identified in Quadrant IV. This study demonstrates that IPA provides a more systematic approach to identifying job satisfaction improvement priorities by examining the gap between the importance and performance of individual attributes.

Kata Kunci:
Kepuasan Kerja, Importance Performance Analysis, Pengelola Kawasan

ABSTRAK

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mendukung produktivitas dan keberlangsungan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat kepentingan dan kinerja atribut kepuasan kerja, mengukur tingkat kesesuaian, serta menentukan prioritas perbaikan pada karyawan Pengelola Kawasan di Jakarta Pusat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan teknik sampling jenuh terhadap seluruh populasi sebanyak 11 karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima tingkat dan dianalisis menggunakan Importance Performance Analysis (IPA) terhadap sembilan atribut yang diadaptasi dari Job Satisfaction Survey. Hasil penelitian menunjukkan skor kepentingan sebesar 4,57 dan kinerja sebesar 3,94, dengan kesenjangan (gap) -0,63 serta tingkat kesesuaian 86,28%. Analisis diagram kartesius menunjukkan bahwa Kuadran I mencakup tunjangan tambahan, penghargaan, dan sifat pekerjaan yang menjadi prioritas perbaikan. Kuadran II meliputi gaji, rekan kerja, dan komunikasi yang perlu dipertahankan. Kuadran III mencakup atasan, peraturan dan prosedur kerja, serta kesempatan promosi yang memiliki prioritas perbaikan lebih rendah. Tidak terdapat atribut pada Kuadran IV. Penelitian ini menunjukkan bahwa IPA dapat digunakan untuk mengidentifikasi prioritas peningkatan kepuasan kerja secara lebih terarah berdasarkan kesenjangan antara tingkat kepentingan dan kinerja setiap atribut.

This is an open access article under the CC BY-SA license. Copyright © 2026 by Author. Published by YAYASAN PENDIDIKAN MULIA BUANA (YPMB)

*Corresponding author.
E-mail: author1@email.com (First Author)

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menempati posisi penting dalam menentukan kemampuan organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan, keberhasilan organisasi tidak lagi hanya bergantung pada modal, teknologi, dan fasilitas, tetapi juga pada cara organisasi mengelola individu di dalamnya (Faizah et al., 2025). Salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan tersebut adalah kepuasan kerja (Asih & Mayasari, 2025). Karyawan dengan persepsi positif terhadap pekerjaannya umumnya menunjukkan dorongan kerja, keterikatan, dan perilaku kerja yang lebih konstruktif sehingga mendukung produktivitas (Damayanti et al., 2025). Sebaliknya, pengalaman kerja yang tidak sesuai harapan dapat memunculkan penurunan kinerja, peningkatan ketidakhadiran, konflik, hingga kecenderungan meninggalkan perusahaan (Sari & Maryono, 2026) Karena itu, kepuasan kerja bukan semata persoalan perasaan karyawan, melainkan bagian dari persoalan manajerial yang berkaitan dengan keberlangsungan organisasi (Ashari et al., 2026)

Secara konseptual, kepuasan kerja merupakan respons evaluatif individu yang terbentuk dari perbandingan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh selama menjalankan pekerjaan (Amiroh & Santoso, 2026). Penilaian tersebut dipengaruhi oleh berbagai karakteristik pekerjaan dan lingkungan organisasi, seperti kompensasi, peluang promosi, hubungan dengan pimpinan, penghargaan, rekan kerja, sifat pekerjaan, serta komunikasi internal (Kusuma et al., 2026). *Two Factor Theory* dari *Herzberg* membedakan unsur pembentuknya ke dalam *motivator factors* yang memunculkan kepuasan dan *hygiene factors* yang mencegah ketidakpuasan, sehingga pemenuhan kebutuhan dasar saja belum memadai (Wedadjati & Helmi, 2022). Mengacu pada kerangka tersebut, penelitian ini menggunakan sembilan atribut dari *Job Satisfaction Survey* yang dikembangkan *Spector*, yaitu gaji, kesempatan promosi, tunjangan tambahan, atasan, penghargaan, peraturan dan prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi (Chandrasari et al., 2026). Kesembilan atribut tersebut relevan dengan karakteristik kerja pada Pengelola Kawasan yang menuntut koordinasi, pelayanan, pengawasan, dan interaksi secara berkelanjutan. Pada organisasi dengan jumlah tenaga kerja terbatas, persoalan yang dialami satu atau beberapa karyawan dapat langsung memengaruhi pembagian pekerjaan dan kelancaran operasional. Terdapat hasil pra survei yang menjadi salah satu pertimbangan riset ini:

Tabel 1. Hasil Pra Survei Tingkat Kepentingan (*Importance*) Aspek Kepuasan Pengelola Kawasan

Indikator	Skor	Kategori
Gaji	4.64	Sangat Penting
Kesempatan Promosi	3.82	Penting
Tunjangan Tambahan	4.91	Sangat Penting
Atasan	4.55	Sangat Penting
Penghargaan	4.73	Sangat Penting
Peraturan & Prosedur Kerja	4.45	Sangat Penting
Rekan Kerja	4.64	Sangat Penting
Sifat Pekerjaan	4.64	Sangat Penting
Komunikasi	4.73	Sangat Penting
Global	**4.57**	**Sangat Penting**

Sumber: Hasil Olahan Data *Microsoft Excel* (2026)

Hasil pra survei memperkuat urgensi dilakukannya riset ini, dengan skor kepentingan keseluruhan sebesar 4,57 yang berada pada kategori sangat penting. Skor tertinggi diperoleh tunjangan tambahan sebesar 4,91, lalu diikuti penghargaan dan komunikasi yang masing-masing memperoleh 4,73, kemudian indikator gaji, rekan kerja, dan sifat pekerjaan yang masing-masing memperoleh 4,64, atasan sebesar 4,55, serta peraturan dan prosedur kerja sebesar 4,45 dimana seluruh atribut tersebut berada pada kategori sangat penting. Adapun kesempatan promosi memperoleh skor terendah sebesar 3,82 dan berada pada kategori penting. Temuan awal ini menunjukkan perlunya analisis lanjutan untuk membandingkan kinerja aktual setiap atribut dengan tingkat kepentingannya.

Persoalannya, evaluasi kepuasan kerja sering berhenti pada pengukuran tingkat kepuasan sehingga belum menjelaskan aspek mana yang harus menjadi sasaran utama perbaikan (Chandrasari et al., 2026). Setiap atribut tidak memiliki nilai kepentingan yang setara bagi karyawan dimana atribut berkinerja rendah belum tentu prioritas apabila dianggap kurang penting, sedangkan atribut berkinerja baik tetap memerlukan perhatian bila kepentingannya tinggi (Andari, 2026). Penelitian terdahulu seputar kepuasan kerja umumnya menggunakan regresi, *Structural Equation Modeling*, *Partial Least Squares*, maupun analisis deskriptif untuk mengaitkan kepuasan kerja dengan motivasi (R. H. Putra & Pasaribu, 2023), kinerja (Nadila & Indawati, 2026), komitmen organisasi (Sinaga & Rahman, 2025), *turnover intention* (Farhani & Amalia,

2025) atau produktivitas (Norviandy & Prastika, 2025) dengan hasil yang belum seragam antarorganisasi. Pendekatan tersebut menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi belum memberikan urutan tindakan yang spesifik ketika organisasi menghadapi keterbatasan sumber daya (Chandrasari et al., 2026).

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pendekatan yang mempertimbangkan arti penting setiap atribut, bukan hanya kondisi yang dirasakan karyawan (Waworuntu et al., 2023). *Importance Performance Analysis* menjawab kebutuhan itu dengan menggabungkan dua dimensi sekaligus, yaitu *importance* yang menggambarkan arti suatu atribut bagi karyawan dan *performance* yang menunjukkan pelaksanaan yang mereka terima (Ambawani & Febriyanto, 2022). Kedua nilai tersebut dipetakan pada diagram kartesius sehingga setiap atribut dapat dikelompokkan menjadi aspek yang memerlukan perbaikan segera, aspek yang perlu dipertahankan, aspek berprioritas rendah, dan aspek yang kinerjanya melebihi tingkat kepentingannya. Dengan cara ini, hasil pengukuran dapat langsung diterjemahkan menjadi arah tindakan manajerial yang lebih terarah (Wahyuni et al., 2022).

Kontribusi penelitian ini terletak pada pemaduan *Importance Performance Analysis* dengan dimensi dalam *Job Satisfaction Survey* untuk memetakan kebutuhan perbaikan kepuasan kerja pada konteks Pengelola Kawasan, sehingga kepuasan tidak dibaca sebagai nilai agregat melainkan diuraikan melalui kesenjangan pada masing-masing atribut. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tingkat kepentingan dan kinerja setiap atribut kepuasan kerja karyawan Pengelola Kawasan, mengukur tingkat kesesuaian di antara keduanya, serta menentukan atribut yang perlu memperoleh prioritas perbaikan sebagai dasar bagi manajemen dalam merancang peningkatan kepuasan kerja yang lebih efektif dan sesuai kebutuhan karyawan.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif untuk menggambarkan tingkat kepentingan dan tingkat kinerja pada setiap atribut kepuasan kerja karyawan, dengan data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala *Likert* kepada responden dan diolah secara statistik deskriptif untuk memetakan atribut-atribut kepuasan kerja ke dalam diagram kartesius (F. H. Putra et al., 2026). Penelitian ini dilaksanakan pada Pengelola Kawasan di wilayah Jakarta Pusat, sedangkan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Pengelola Kawasan di wilayah Jakarta Pusat yang berjumlah 11 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian sehingga jumlah responden sebanyak 11 orang (Suriani & Jailani, 2023). Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara *online* dengan memanfaatkan *Google Forms*, sehingga responden dapat mengisi dan mengirimkan jawaban secara *daring*. Tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan diukur menggunakan skala *Likert* lima tingkat yang digunakan untuk mengukur tingkat kepentingan dan tingkat kinerja responden pada setiap pernyataan yang berkaitan dengan variabel kepuasan kerja. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk menganalisis kesesuaian antara tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kinerja (*performance*) pada setiap atribut kepuasan kerja karyawan, sebagai alat analisis yang mampu mengidentifikasi atribut-atribut yang perlu diprioritaskan untuk diperbaiki maupun dipertahankan berdasarkan persepsi responden. Berbeda dengan analisis kepuasan konvensional yang hanya mengukur tingkat kinerja, *Importance Performance Analysis* mempertimbangkan dua dimensi secara bersamaan, yaitu tingkat kepentingan dan tingkat kinerja, sehingga mampu menghasilkan rekomendasi yang lebih tepat dalam pengambilan keputusan manajerial.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel *Importance Performance Analysis* Pengelola Kawasan

Tabel 2. Hasil *Importance Performance Analysis* Pengelola Kawasan

Indikator	Skor *Importance*	Skor *Performance*	*Gap*	Tingkat Kesesuaian
Gaji	4.64	4.18	-0.45	90.20%
Kesempatan Promosi	3.82	3.82	0.00	100.00%
Tunjangan Tambahan	4.91	3.64	-1.27	74.07%
Atasan	4.55	3.36	-1.18	74.00%
Penghargaan	4.73	3.82	-0.91	80.77%
Peraturan & Prosedur Kerja	4.45	3.91	-0.55	87.76%
Rekan Kerja	4.64	4.45	-0.18	96.08%
Sifat Pekerjaan	4.64	3.82	-0.82	82.35%
Komunikasi	4.73	4.45	-0.27	94.23%

Indikator	Skor *Importance*	Skor *Performance*	*Gap*	Tingkat Kesesuaian
Global	**4.57**	**3.94**	**-0.63**	**86.28%**

Sumber: Hasil Olahan Data *Microsoft Excel* (2026)

Secara umum, seluruh indikator menunjukkan skor tingkat kinerja (*performance*) yang berada di bawah skor tingkat kepentingan (*importance*), sehingga menghasilkan nilai *gap* negatif pada hampir seluruh indikator, kecuali pada indikator Kesempatan Promosi yang mencatatkan kesesuaian sempurna antara kedua dimensi tersebut, dengan skor *importance* dan *performance* yang sama-sama berada pada angka 3,82 serta *gap* sebesar 0,00 dan tingkat kesesuaian 100,00%.

Di antara indikator yang mencatatkan *gap* negatif, kesenjangan terlebar ditemukan pada indikator Tunjangan Tambahan, dengan skor *importance* sebesar 4,91 berbanding dengan skor *performance* sebesar 3,64, sehingga menghasilkan *gap* sebesar -1,27 dan tingkat kesesuaian sebesar 74,07%. Kesenjangan yang hampir setara juga terjadi pada indikator Atasan, yang mencatatkan skor *importance* sebesar 4,55 dan skor *performance* sebesar 3,36, yaitu capaian *performance* terendah di antara seluruh indikator, dengan *gap* sebesar -1,18 dan tingkat kesesuaian sebesar 74,00%. Kedua indikator tersebut menempati posisi tingkat kesesuaian paling rendah dibandingkan indikator lainnya.

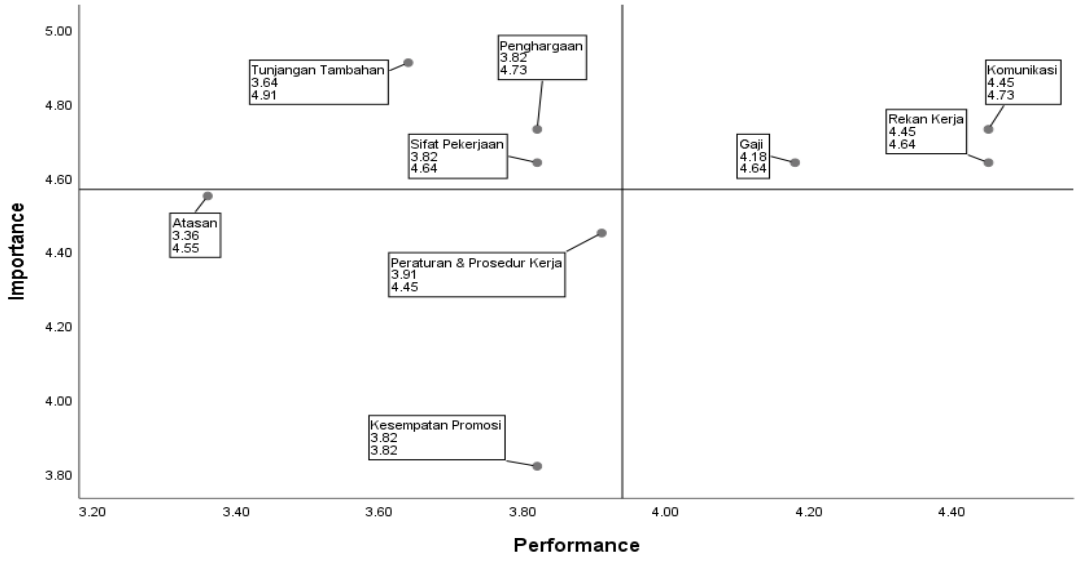
Pada tingkat kesenjangan yang lebih moderat, indikator Penghargaan mencatatkan skor *importance* sebesar 4,73 berbanding skor *performance* sebesar 3,82, dengan *gap* sebesar -0,91 dan tingkat kesesuaian sebesar 80,77%, sedangkan indikator Sifat Pekerjaan memperoleh skor *importance* sebesar 4,64 dan skor *performance* sebesar 3,82, menghasilkan *gap* sebesar -0,82 dan tingkat kesesuaian sebesar 82,35%. Kesenjangan yang lebih sempit selanjutnya ditemukan pada indikator Peraturan & Prosedur Kerja, dengan skor *importance* sebesar 4,45 dan skor *performance* sebesar 3,91, menghasilkan *gap* sebesar -0,55 dan tingkat kesesuaian sebesar 87,76%, serta indikator Gaji, dengan skor *importance* sebesar 4,64 dan skor *performance* sebesar 4,18, menghasilkan *gap* sebesar -0,45 dan tingkat kesesuaian sebesar 90,20%.

Kesenjangan tersempit setelah indikator Kesempatan Promosi ditemukan pada indikator Komunikasi dan Rekan Kerja. Komunikasi mencatatkan skor *importance* sebesar 4,73 dan skor *performance* sebesar 4,45, dengan *gap* sebesar -0,27 dan tingkat kesesuaian sebesar 94,23%, sedangkan indikator Rekan Kerja memperoleh skor *importance* sebesar 4,64 berbanding skor *performance* sebesar 4,45, yaitu capaian *performance* tertinggi bersama Komunikasi, dengan *gap* sebesar -0,18 dan tingkat kesesuaian sebesar 96,08%. Kedua indikator tersebut menempati posisi tingkat kesesuaian tertinggi kedua dan ketiga setelah indikator Kesempatan Promosi.

Secara agregat, hasil perhitungan global dari kesembilan indikator tersebut menunjukkan skor *importance* sebesar 4,57 berbanding skor *performance* sebesar 3,94, dengan *gap* keseluruhan sebesar -0,63 dan tingkat kesesuaian global sebesar 86,28%.

Diagram Kartesius *Importance Performance Analysis* Pengelola Kawasan

Visualisasi diagram kartesius dalam riset ini ditunjukkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. Diagram Kartesius *Importance Performance Analysis* Kepuasan Kerja Pengelola Kawasan

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 25 (2026)

Hasil pemetaan skor rata-rata *importance* dan *performance* kesembilan indikator kepuasan kerja ke dalam diagram kartesius, dengan garis potong pada sumbu *performance* sebesar 3,94 dan sumbu *importance* sebesar 4,58, menghasilkan penyebaran indikator ke dalam tiga dari empat kuadran yang terbentuk.

Kuadran I (*Concentrate Here*) merepresentasikan indikator dengan tingkat kepentingan tinggi yang belum diimbangi tingkat kinerja memadai, sehingga menjadi prioritas utama untuk mendapat perhatian. Tiga indikator menempati kuadran ini, yaitu Tunjangan Tambahan, Penghargaan, dan Sifat Pekerjaan. Di antara ketiganya, Tunjangan Tambahan mencatatkan skor *importance* tertinggi sebesar 4,91 sekaligus skor *performance* terendah sebesar 3,64, sehingga menghasilkan kesenjangan *importance-performance* yang paling lebar dalam kuadran ini. Penghargaan dan Sifat Pekerjaan mengikuti dengan skor *importance* yang relatif setara, yaitu masing-masing 4,73 dan 4,64, sementara *performance* kedua indikator tersebut sama-sama tercatat pada angka 3,82.

Berbeda dengan kuadran sebelumnya, Kuadran II (*Keep Up the Good Work*) menghimpun indikator-indikator yang telah mencapai keseimbangan antara tingkat kepentingan tinggi dan tingkat kinerja yang tinggi pula, sehingga kondisi ini perlu terus dipertahankan. Gaji, Rekan Kerja, dan Komunikasi berada pada kuadran ini. Komunikasi mencatatkan skor *importance* tertinggi sebesar 4,73 dengan *performance* sebesar 4,45, capaian *performance* yang sama juga ditunjukkan oleh Rekan Kerja dengan *importance* sebesar 4,64. Adapun Gaji menunjukkan skor *performance* yang sedikit lebih rendah dibandingkan dua indikator lainnya, yaitu sebesar 4,18, namun tetap berada pada kuadran ini dengan *importance* sebesar 4,64.

Selanjutnya, Kuadran III (*Low Priority*) diisi oleh indikator-indikator yang dinilai memiliki tingkat kepentingan relatif rendah dibandingkan indikator lain, sejalan dengan tingkat kinerjanya yang juga rendah. Atasan, Peraturan & Prosedur Kerja, dan Kesempatan Promosi berada pada posisi ini, dengan urutan *importance* yang menurun secara berurutan. Atasan mencatatkan *performance* terendah di antara seluruh indikator penelitian, yaitu sebesar 3,36, dengan *importance* sebesar 4,55. Peraturan & Prosedur Kerja mengikuti dengan *performance* sebesar 3,91 dan *importance* sebesar 4,45, sementara Kesempatan Promosi menjadi satu-satunya indikator dengan kesesuaian sempurna antara *importance* dan *performance*, yaitu masing-masing sebesar 3,82.

Adapun Kuadran IV (*Possible Overkill*), yang seharusnya merepresentasikan indikator dengan tingkat kinerja tinggi namun tingkat kepentingan rendah, tidak ditempati oleh satu pun indikator dalam penelitian ini. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat aspek kepuasan kerja yang pelaksanaannya dinilai berlebihan dibandingkan tingkat kepentingannya bagi karyawan.

Pembahasan

Importance Performance Analysis Pengelola Kawasan Untuk Indikator Gaji

Indikator Gaji berada pada Kuadran II (*Keep Up the Good Work*) dengan skor *importance* sebesar 4,64 dan *performance* sebesar 4,18, menghasilkan *gap* sebesar -0,45 dan tingkat kesesuaian sebesar 90,20%. Nilai kesesuaian yang tinggi ini menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi finansial yang diterapkan Pengelola Kawasan telah cukup selaras dengan ekspektasi karyawan, meskipun *gap* negatif yang masih tersisa mengindikasikan adanya ruang perbaikan yang belum signifikan secara praktis. Temuan ini konsisten dengan dimensi gaji dalam teori lain, yaitu *Job Descriptive Index* yang menempatkan gaji sebagai salah satu determinan utama kepuasan kerja (Awalia et al., 2026), sekaligus sejalan dengan teori *Herzberg* yang mengklasifikasikan gaji sebagai *hygiene factor*, yaitu faktor yang ketidakhadirannya memicu ketidakpuasan, namun kehadirannya pada level memadai tidak selalu menghasilkan motivasi tambahan yang besar (Ginting, 2026). Posisi Gaji pada kuadran pertahankan kinerja mengindikasikan bahwa karyawan Pengelola Kawasan menilai besaran dan kelayakan gaji yang diterima secara umum telah memenuhi harapan, sehingga organisasi tidak perlu melakukan intervensi struktural besar, melainkan cukup dengan pemeliharaan kebijakan kompensasi yang konsisten serta penyesuaian berkala terhadap standar upah yang berlaku. Temuan ini juga memperkuat literatur terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan terhadap gaji cenderung lebih dipengaruhi oleh persepsi keadilan (*equity*) dibandingkan besaran nominal semata (Sanawi et al., 2026), sehingga strategi mempertahankan *performance* pada indikator ini sebaiknya diarahkan pada transparansi sistem penggajian dan konsistensi penerapannya di seluruh lini karyawan (Siregar et al., 2025).

Importance Performance Analysis Pengelola Kawasan Untuk Indikator Kesempatan Promosi

Indikator Kesempatan Promosi menunjukkan temuan yang unik karena merupakan satu-satunya indikator dengan kesesuaian sempurna antara *importance* dan *performance*, yaitu masing-masing sebesar 3,82, dengan *gap* 0,00 dan tingkat kesesuaian 100,00%, namun secara kuadran berada pada Kuadran III (*Low Priority*). Kondisi ini perlu ditafsirkan secara cermat dimana kesesuaian sempurna tidak serta merta berarti indikator ini optimal, melainkan menunjukkan bahwa harapan karyawan terhadap kesempatan

promosi memang berada pada level yang relatif moderat, dan kinerja organisasi dalam menyediakan jenjang karier tersebut sejalan dengan level harapan yang moderat itu pula (Lestari et al., 2026). Dalam kerangka *Job Satisfaction Survey*, dimensi promosi memang kerap menjadi salah satu aspek yang penilaiannya sangat bergantung pada struktur organisasi (Almutawakel & Al-Mogahed, 2025) karena pada organisasi dengan jenjang karier yang relatif datar seperti unit Pengelola Kawasan, ekspektasi karyawan terhadap promosi secara alami menjadi tidak terlalu tinggi dibandingkan dimensi lain seperti gaji atau komunikasi. Rendahnya posisi *importance* pada indikator ini juga dapat dimaknai bahwa karyawan lebih mengutamakan stabilitas dan kenyamanan kerja saat ini dibandingkan mobilitas jabatan, sehingga secara teoritis mendekati konsep *career plateauing* yang diterima secara pasif oleh karyawan pada level operasional (Farivar et al., 2024). Implikasinya, organisasi tidak perlu menjadikan perbaikan sistem promosi sebagai prioritas mendesak, namun tetap perlu diwaspadai agar kesesuaian yang tampak sempurna ini tidak menjadi indikasi rendahnya aspirasi karier karyawan dalam jangka panjang (Chang et al., 2024).

***Importance Performance Analysis* Pengelola Kawasan Untuk Indikator Tunjangan Tambahan**

Tunjangan Tambahan merupakan indikator dengan kesenjangan terlebar di antara seluruh indikator penelitian, dengan skor *importance* sebesar 4,91 adalah yang tertinggi dari seluruh indikator dan berbanding skor *performance* sebesar 3,64, menghasilkan gap sebesar -1,27, serta tingkat kesesuaian terendah sebesar 74,07%, sekaligus menempatkannya pada Kuadran I (*Concentrate Here*). Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan yang serius antara harapan karyawan terhadap tunjangan tambahan (seperti tunjangan kesehatan, transportasi, atau hari raya) dan realisasinya di lapangan. Tingginya skor *importance* pada indikator ini sejalan dengan teori kebutuhan *Maslow*, khususnya kebutuhan rasa aman (*safety needs*), di mana tunjangan tambahan berfungsi sebagai jaring pengaman finansial di luar gaji pokok yang dianggap krusial oleh karyawan (Nurjanah & Suherman, 2022). Dalam kerangka *Herzberg*, tunjangan tambahan juga tergolong *hygiene factor* yang apabila tidak terpenuhi secara memadai akan memicu ketidakpuasan kerja yang signifikan, sebagaimana tercermin dari posisi kuadrannya yang menjadi prioritas utama perbaikan (Lee et al., 2022). Hasil ini mengintegrasikan temuan penelitian ke dalam pengetahuan yang sudah ada bahwa aspek kompensasi non gaji sering kali menjadi titik lemah organisasi yang kurang mendapat perhatian dibandingkan gaji pokok, padahal secara psikologis memiliki bobot kepentingan yang setara atau bahkan lebih tinggi (Kukolj et al., 2023). Oleh karena itu, Pengelola Kawasan perlu memprioritaskan evaluasi dan peningkatan skema tunjangan tambahan sebagai langkah intervensi manajerial yang paling mendesak berdasarkan hasil temuan riset ini.

***Importance Performance Analysis* Pengelola Kawasan Untuk Indikator Atasan**

Indikator Atasan merupakan temuan yang paling layak mendapat perhatian khusus dalam penelitian ini, karena menjadi satu-satunya indikator yang memperlihatkan disparitas arah antara hasil analisis kesenjangan (*gap analysis*) dan hasil pemetaan kuadran. Disparitas tersebut tidak sekadar menjadi anomali statistik, melainkan membuka ruang interpretasi teoretis yang lebih substansial dibandingkan indikator-indikator lain, yang hasil kedua metode analisisnya relatif selaras satu sama lain.

Ditinjau dari *gap analysis*, indikator Atasan mencatatkan skor *performance* terendah di antara seluruh indikator penelitian, yaitu sebesar 3,36, jauh tertinggal dari indikator lain yang berada pada rentang 3,64 hingga 4,45. Dipadukan dengan skor *importance* sebesar 4,55, kondisi tersebut menghasilkan *gap* sebesar -1,18 dan tingkat kesesuaian sebesar 74,00%, menempatkannya sebagai capaian terendah kedua setelah indikator Tunjangan Tambahan. Berdasarkan besaran kesenjangan tersebut, indikator ini secara logis diperkirakan akan menjadi salah satu prioritas utama perbaikan, sejajar dengan indikator lain yang menempati Kuadran I.

Perkiraan tersebut tidak terkonfirmasi ketika data yang sama dipetakan ke dalam diagram kartesius. Indikator Atasan justru menempati Kuadran III (*Low Priority*), bukan Kuadran I sebagaimana diperkirakan, akibat skor *importance* yang bernilai 4,55 dan berada di bawah garis rata-rata *importance* global sebesar 4,58. Meskipun selisih antara kedua nilai tersebut tergolong sangat tipis, yakni hanya 0,03 poin, selisih tersebut terbukti cukup untuk menentukan pergeseran klasifikasi indikator ke kuadran yang berbeda dari yang diproyeksikan berdasarkan besaran *gap* semata. Temuan ini mengonfirmasi karakteristik metode *Importance Performance Analysis* yang sangat sensitif terhadap posisi relatif antar indikator, dan bukan terhadap nilai *performance* secara mutlak.

Fenomena tersebut sejalan dengan prinsip dasar metode *Importance Performance Analysis* yang menegaskan bahwa klasifikasi kuadran ditentukan secara relatif terhadap nilai rata-rata seluruh indikator, bukan berdasarkan besaran *gap* secara absolut (Haylim et al., 2026). Implikasi metodologis dari prinsip tersebut cukup signifikan, yakni bahwa suatu indikator dengan *performance* terendah sekalipun tidak serta merta dikategorikan sebagai prioritas mendesak, apabila tingkat kepentingannya dinilai relatif lebih rendah

dibandingkan indikator lain oleh responden (Tarigan et al., 2025). Dengan demikian, interpretasi hasil IPA yang hanya bertumpu pada salah satu metode analisis, baik *gap* maupun kuadran secara terpisah, berpotensi menghasilkan simpulan yang kurang komprehensif, sehingga kedua pendekatan tersebut sepatutnya dimaknai secara komplementer (Saefullah & Bachtiar, 2026).

Secara substantif, temuan pada indikator Atasan mengindikasikan bahwa karyawan Pengelola Kawasan mempersepsikan kualitas kepemimpinan atasan berada pada tingkat yang rendah, sebagaimana tercermin dari *performance* absolutnya yang terendah di antara seluruh indikator penelitian. Namun demikian, aspek kepemimpinan tersebut belum dipersepsikan sepenting aspek kompensasi, seperti gaji dan tunjangan tambahan, dalam menentukan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Temuan ini selaras dengan teori kepemimpinan situasional yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan serta bobot pengaruhnya terhadap kepuasan kerja bersifat kontekstual, bergantung pada karakteristik pekerjaan dan tingkat kematangan bawahan (Ehlers, 2026). Pada konteks Pengelola Kawasan yang bersifat teknis operasional, kecenderungan karyawan untuk mengutamakan pemenuhan kebutuhan finansial dan fasilitas kerja dibandingkan kualitas relasi dengan atasan dapat dipahami sebagai konsekuensi logis dari karakteristik pekerjaan tersebut.

Meskipun secara klasifikasi kuadran tergolong *low priority*, rendahnya capaian *performance* pada indikator ini tidak sepatutnya diabaikan oleh organisasi. Kualitas hubungan atasan dan bawahan, secara teoretis, tetap berpotensi memengaruhi dimensi kepuasan kerja lain secara tidak langsung (Bidaya & Zebua, 2026). Berdasarkan temuan dalam riset ini, perbaikan gaya kepemimpinan atasan tetap direkomendasikan sebagai langkah antisipatif jangka menengah, guna mencegah rendahnya kualitas kepemimpinan tersebut berimplikasi negatif terhadap dimensi kepuasan kerja lain yang saat ini masih berada pada posisi baik.

***Importance Performance Analysis* Pengelola Kawasan Untuk Indikator Penghargaan**

Indikator Penghargaan berada pada Kuadran I (*Concentrate Here*) dengan skor *importance* sebesar 4,73 dan *performance* sebesar 3,82, menghasilkan *gap* sebesar -0,91 dan tingkat kesesuaian sebesar 80,77%. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan sangat mengharapkan adanya pengakuan atas kontribusi dan kinerja mereka, namun realisasi pemberian penghargaan oleh organisasi dinilai belum memadai. Dalam kerangka teori *Herzberg*, penghargaan (*recognition*) merupakan salah satu *motivator factor* yang berperan penting dalam mendorong motivasi intrinsik karyawan, berbeda dengan gaji dan tunjangan yang bersifat *hygiene factor* (Ginting, 2026). Rendahnya *performance* pada aspek motivator ini berpotensi berdampak pada penurunan semangat kerja jangka panjang meskipun kebutuhan dasar finansial telah terpenuhi (Nugroho et al., 2025). Temuan ini juga relevan dengan konsep *organizational reward system* dalam manajemen sumber daya manusia, yang menekankan bahwa penghargaan tidak selalu bersifat finansial, namun dapat berupa pengakuan verbal, sertifikat, maupun kesempatan tampil dalam forum organisasi (Uche et al., 2026). Tingginya kesenjangan pada indikator ini mengindikasikan bahwa Pengelola Kawasan belum memiliki sistem penghargaan yang terstruktur dan konsisten, sehingga menjadi salah satu area prioritas perbaikan setelah Tunjangan Tambahan, dengan intervensi yang dapat difokuskan pada perancangan program penghargaan formal berbasis kinerja.

***Importance Performance Analysis* Pengelola Kawasan Untuk Indikator Peraturan & Prosedur Kerja**

Indikator Peraturan & Prosedur Kerja menempati Kuadran III (*Low Priority*) dengan skor *importance* sebesar 4,45 dan *performance* sebesar 3,91, menghasilkan *gap* sebesar -0,55 dan tingkat kesesuaian sebesar 87,76%. Posisi ini menunjukkan bahwa meskipun masih terdapat kesenjangan, karyawan menilai kejelasan dan konsistensi peraturan kerja sebagai aspek yang relatif kurang mendesak dibandingkan aspek kompensasi dan kepemimpinan. Temuan ini dapat dikaitkan dengan dimensi *operating procedures* dalam *Job Satisfaction Survey*, yang umumnya memang menempati bobot kepentingan menengah dalam struktur kepuasan kerja karyawan operasional, karena peraturan dan prosedur kerja lebih berfungsi sebagai kerangka administratif yang mendukung kelancaran tugas, bukan sebagai sumber kepuasan langsung (Karaferis et al., 2022). Tingkat kesesuaian yang cukup tinggi sebesar 87,76% juga mengindikasikan bahwa sistem prosedural yang berlaku di Pengelola Kawasan secara umum sudah cukup jelas dan dapat diterima oleh karyawan, sehingga tidak memerlukan perombakan besar, namun tetap perlu dilakukan penyempurnaan bertahap terutama pada aspek yang berkaitan dengan kejelasan alur kerja dan konsistensi penerapan aturan di lapangan agar *gap* yang tersisa dapat terus dipersempit.

***Importance Performance Analysis* Pengelola Kawasan Untuk Indikator Rekan Kerja**

Indikator Rekan Kerja berada pada Kuadran II (*Keep Up the Good Work*) dengan skor *importance* sebesar 4,64 dan *performance* sebesar 4,45, capaian *performance* tertinggi bersama indikator Komunikasi, sehingga menghasilkan *gap* sebesar -0,18 dan tingkat kesesuaian sebesar 96,08%. Tingginya tingkat kesesuaian tersebut menunjukkan bahwa relasi interpersonal antar karyawan di lingkungan Pengelola

Kawasan telah terjalin dengan baik dan sesuai dengan harapan. Temuan ini sejalan dengan dimensi *coworkers* dalam *Job Satisfaction Survey*, yang menekankan kualitas hubungan sosial di tempat kerja sebagai salah satu prediktor kuat kepuasan kerja, sekaligus relevan dengan teori dukungan sosial (*social support theory*) yang menyatakan bahwa dukungan emosional dan instrumental dari rekan kerja dapat menjadi penyangga (*buffer*) terhadap tekanan kerja (Rohmah & Widanarko, 2026). Posisi indikator ini pada kuadran pertahankan kinerja mengindikasikan bahwa budaya kerja kolaboratif yang telah terbentuk di Pengelola Kawasan merupakan aset organisasi yang perlu dipelihara, misalnya melalui kegiatan *team building* secara berkala, agar modal sosial yang sudah terbangun baik ini tetap terjaga di tengah tantangan dalam bersaing degan organisasi lain.

***Importance Performance Analysis* Pengelola Kawasan Untuk Indikator Sifat Pekerjaan**

Indikator Sifat Pekerjaan berada pada Kuadran I (*Concentrate Here*) dengan skor *importance* sebesar 4,64 dan *performance* sebesar 3,82, menghasilkan *gap* sebesar -0,82 dan tingkat kesesuaian sebesar 82,35%. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan menilai karakteristik pekerjaan yang mereka jalani, mencakup variasi tugas, tingkat kesulitan, dan kesesuaian dengan kompetensi, belum sepenuhnya memberikan kepuasan sebagaimana diharapkan. Kondisi ini dapat dikaji melalui *Job Characteristics Model*, yang menyatakan bahwa lima dimensi inti pekerjaan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, secara langsung memengaruhi kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan (Cotič et al., 2025). Rendahnya *performance* pada indikator ini mengindikasikan kemungkinan belum optimalnya salah satu atau beberapa dimensi tersebut dalam desain pekerjaan di Pengelola Kawasan. Masuknya indikator ini ke dalam kuadran prioritas utama, sejalan dengan Tunjangan Tambahan dan Penghargaan, menunjukkan bahwa perbaikan tidak hanya diperlukan pada aspek kompensasi material, tetapi juga pada aspek desain dan pemaknaan pekerjaan itu sendiri, misalnya melalui pengayaan tugas (*job enrichment*) atau perluasan otonomi kerja, agar karyawan merasa pekerjaannya lebih bermakna dan menantang.

***Importance Performance Analysis* Pengelola Kawasan Untuk Indikator Komunikasi**

Indikator Komunikasi berada pada Kuadran II (*Keep Up the Good Work*) dengan skor *importance* tertinggi kedua sebesar 4,73 dan *performance* sebesar 4,45, menghasilkan *gap* sebesar -0,27 dan tingkat kesesuaian sebesar 94,23%. Tingginya nilai *importance* pada indikator ini menunjukkan bahwa keterbukaan dan kelancaran arus informasi dalam organisasi merupakan aspek yang sangat dihargai karyawan, sementara tingkat kesesuaian yang tinggi mengindikasikan bahwa praktik komunikasi organisasi di Pengelola Kawasan telah berjalan cukup efektif. Temuan ini konsisten dengan dimensi *communication* dalam *Job Satisfaction Survey* serta teori komunikasi organisasi yang menegaskan bahwa keterbukaan informasi, baik vertikal maupun horizontal, berkontribusi signifikan terhadap rasa keterlibatan dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi (Margaretha & Panggabean, 2025). Menariknya, posisi Komunikasi yang unggul ini kontras dibandingkan pada indikator kepuasan kerja berupa Atasan, sehingga dapat ditafsirkan bahwa efektivitas komunikasi di Pengelola Kawasan lebih banyak ditopang oleh mekanisme dan budaya komunikasi antara rekan kerja secara horizontal dibandingkan komunikasi yang bersumber dari atasan secara vertikal. Implikasinya, organisasi perlu mempertahankan kanal komunikasi horizontal yang sudah berjalan baik, sekaligus mendorong perbaikan komunikasi vertikal dari sisi kepemimpinan agar keunggulan pada indikator ini dapat menular pada penguatan kualitas hubungan atasan dan bawahan.

4. PENUTUP

Penelitian ini telah berhasil mencapai tujuannya, yaitu memperoleh gambaran tingkat kepentingan dan kinerja setiap atribut kepuasan kerja karyawan Pengelola Kawasan, mengukur tingkat kesesuaian di antara keduanya, serta menentukan atribut yang perlu diprioritaskan untuk diperbaiki. Hasil *Importance Performance Analysis* menunjukkan bahwa skor *importance* global berada pada kategori sangat penting, sementara skor *performance* global belum mencapai kinerja yang diharapkan di mata responden, sehingga menghasilkan *gap* yang masih negatif dan tingkat kesesuaian yang belum sempurna. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan aspek kepuasan kerja belum sepenuhnya memenuhi harapan karyawan, meskipun secara umum masih tergolong cukup baik.

Pemetaan kesembilan atribut ke dalam diagram kartesius menghasilkan penyebaran ke dalam tiga kuadran, tanpa satu pun atribut yang mengisi Kuadran IV (*Possible Overkill*). Tunjangan Tambahan, Penghargaan, dan Sifat Pekerjaan menempati Kuadran I (*Concentrate Here*) sebagai prioritas utama perbaikan, dengan Tunjangan Tambahan mencatatkan kesenjangan terlebar di antara ketiganya. Berbeda dengan itu, Gaji, Rekan Kerja, dan Komunikasi berada pada Kuadran II (*Keep Up the Good Work*) karena

kinerjanya telah sejalan dengan tingkat kepentingannya, sementara Atasan, Peraturan & Prosedur Kerja, dan Kesempatan Promosi menempati Kuadran III (*Low Priority*). Di antara ketiganya, Atasan menjadi catatan khusus karena mencatatkan *performance* terendah secara absolut, namun tidak tergolong prioritas utama sebab tingkat kepentingannya berada tepat di bawah garis rata-rata, sebuah temuan yang menegaskan bahwa klasifikasi IPA bersifat relatif terhadap seluruh atribut, bukan terhadap besaran *gap* semata. Rangkaian temuan ini membuktikan bahwa IPA mampu memberikan arah perbaikan yang lebih terukur dibandingkan pengukuran kepuasan kerja secara agregat, sekaligus menjawab kebutuhan manajerial akan urutan tindakan yang jelas di tengah keterbatasan sumber daya organisasi.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas populasi penelitian dengan melibatkan Pengelola Kawasan di beberapa wilayah sekaligus, tidak terbatas pada satu unit seperti pada penelitian ini, sehingga jumlah responden dapat ditingkatkan dari 11 orang menjadi jumlah yang lebih representatif secara statistik parametrik. Perluasan populasi ini sekaligus membuka peluang penerapan metode analisis lanjutan yang mensyaratkan jumlah sampel lebih besar, seperti regresi berganda atau *Structural Equation Modeling* (SEM). Peneliti selanjutnya juga disarankan mengkaji dampak tidak langsung atribut Atasan terhadap variabel dependen lain yang relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia, seperti komitmen organisasi, *turnover intention*, atau kinerja karyawan, mengingat kualitas kepemimpinan atasan secara teoretis dapat memengaruhi variabel-variabel tersebut melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

5. DAFTAR PUSTAKA

Almutawakel, M. A., & Al-Mogahed, A. M. (2025). Impact Of Organisational Change On Job Satisfaction: Field Study In Yemeni Telecom Companies. *SA Journal of Human Resource Management*, *23*, 1–11. https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2851

Ambawani, S., & Febriyanto, F. (2022). Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Metode IPA (Importance Performance Analysis) Pada Hotel Familie 2 Kota Metro. *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*, *2*(1), 248–252. https://doi.org/https://doi.org/10.24127/diversifikasi.v2i1.1078

Amiroh, S., & Santoso, R. P. (2026). Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan J&T Express Diwek Jombang. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, *5*(3), 1853–1870. https://doi.org/https://doi.org/10.58192/ebismen.v5i3.4725

Andari, R. P. (2026). Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Almega Sejahtera Menggunakan Pendekatan Importance-Performance Analysis (IPA). *Infomatek*, *28*(1), 79–89. https://doi.org/https://doi.org/10.23969/infomatek.v28i1.37158

Ashari, L., Taufik, M., & Bahar, H. (2026). Analisis Kepuasan Kerja Pegawai Bank. *Jurnal HOMANIS: Halu Oleo Manajemen Dan Bisnis*, *3*(2), 334–358. https://doi.org/https://doi.org/10.55598/homanis.v3i2.345

Asih, P. N., & Mayasari, N. M. D. A. (2025). Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT PLN Indonesia Power UBP Bali Unit PLTGU Pemaron. *Bisma: Jurnal Manajemen*, *11*(1), 108–119. https://doi.org/https://doi.org/10.23887/bjm.v11i1.94191

Awalia, N., Suryani, D., & Purnomo, M. W. (2026). Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Menggunakan Metode Job Descriptive Index pada PT Tri Telcon Utama Kota Jakarta Timur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, *2*(2), 4534–4540. https://doi.org/https://doi.org/10.63822/vsedyq70

Bidaya, N. C. A., & Zebua, D. (2026). Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, *3*(1), 215–221. https://doi.org/https://doi.org/10.70134/jukoni.v3i1.1222

Chandrasari, A., Mulyadi, H., Purwanto, O. E., Simamora, V. T., & Abdullah, M. (2026). Prioritas Perbaikan Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Importance Performance Analysis: Studi Pada UD Kebun Didu. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, *8*(2), 683–702. https://doi.org/https://doi.org/10.36985/fpz0fa93

Chang, P.-C., Geng, X., & Cai, Q. (2024). The Impact Of Career Plateaus On Job Performance: The Roles Of Organizational Justice And Positive Psychological Capital. *Behavioral Sciences*, *14*(2), 144. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bs14020144

Cotič, L. P., Man, M. M. K., Soga, L. R., Konstantopoulou, A., & Lodorfos, G. (2025). Job Characteristics For Work Engagement: Autonomy, Feedback, Skill Variety, Task Identity, And Task Significance. *Global Business and Organizational Excellence*, *44*(5), 75–85. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/joe.22295

Damayanti, N., Sitio, V. S. S., & Wicaksono, A. P. (2025). Model Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Produktivitas: Studi Pada Karyawan Di Bandara Halim. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, *6*(2), 565–587. https://doi.org/https://doi.org/10.35912/simo.v6i2.4990

Ehlers, L. I. (2026). Corrigendum: Situational Leadership Styles And Trust Development In Supervisory Relationships. *SA Journal of Human Resource Management*, *24*, 3504. https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v24i0.3504

Faizah, A. N., Putri, F. A., Febiana, A. R., & Mardiyah, M. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi Melalui Definisi Fungsi Pengelolaan Serta Pendekatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, *14*(3), 441–453. https://doi.org/https://doi.org/10.26877/jmp.v14i3.25349

Farhani, A., & Amalia, R. (2025). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Turnover Intention Pada PT Triatra Sinergia Pratama Muara Teweh. *Jurnal Bina Manajemen*, *13*(2), 19–30. https://doi.org/https://doi.org/10.52859/jbm.v13i2.739

Farivar, F., Anthony, M., Richardson, J., & Amarnani, R. (2024). More To Life Than Promotion: Self-Initiated And Self-Resigned Career Plateaus. *Human Resource Management Journal*, *34*(4), 1022–1041. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12542

Ginting, M. B. B. (2026). Literature Review: Teori Dua Faktor Herzberg Dan Kinerja Karyawan. *Journal of Authentic Research*, *5*(1), 275–288. https://doi.org/https://doi.org/10.36312/s9854q31

Haylim, R. H., Tarigan, A. S., Alamsyah, N., & Kurnia, T. E. (2026). Penerapan Metode Importance-Performance Analysis (IPA) Dalam Mengukur Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PT Toada Mitsu Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi*, *19*(1), 38–46. https://doi.org/https://doi.org/10.58431/jumpa.v19i1.349

Karaferis, D., Aletras, V., & Niakas, D. (2022). Determining Dimensions Of Job Satisfaction In Healthcare Using Factor Analysis. *BMC Psychology*, *10*(1), 240. https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s40359-022-00941-2

Kukolj, S., Deretić, N., & Sančanin, B. (2023). Impact Of Salaries And Incentives On Employee Satisfaction In An It Company. *SCIENCE International Journal*, *2*(4), 197–202. https://doi.org/https://doi.org/10.35120/sciencej0204197k

Kusuma, Y. A., Ariani, M., & Yuliani, T. (2026). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Kaltim Kariangau Terminal. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *9*(1), 412–420. https://doi.org/https://doi.org/10.37479/jimb.v9i1.38649

Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing Determinants Of Job Satisfaction Based On Two-Factor Theory. *Sustainability*, *14*(19), 12557. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su141912557

Lestari, A. A. P., Laksmi, I. A. N. W. L., & Bayu, I. G. B. W. (2026). Persepsi Karyawan Terhadap Kebijakan Usia Di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, *9*(1), 102–119. https://doi.org/https://doi.org/10.57178/paradoks.v9i1.2022

Margaretha, C., & Panggabean, H. (2025). The Impact Of Job Satisfaction On Quiet Quitting With Organizational Justice As A Mediator Among Generation Z Employees. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, *30*(2). https://doi.org/https://doi.org/10.20885/psikologika.vol30.iss2.art8

Nadila, R., & Indawati, N. (2026). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Innovative and Creativity*, *6*(2), 37088–37098. https://doi.org/https://doi.org/10.31004/joecy.v6i2.12181

Norviandy, R., & Prastika, N. D. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pekerja Lapangan PT X. *PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Psikologi*, *5*(1), 9–15. https://doi.org/https://doi.org/10.51878/paedagogy.v5i1.4593

Nugroho, S. H., Said, M., & Said, L. R. (2025). The Effect Of Work Environment, Compensation, Career Development, Leadership, And Workload On Job Satisfaction With Work Motivation As An Intervening Variable. *Annals of Human Resource Management Research*, *5*(3), 571–593. https://doi.org/https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i3.2826

Nurjanah, U., & Suherman, E. (2022). Maslow's Theory Study: Employee Work Motivation Approach. *The*

Enrichment : Journal of Management, *12*(2), 1775–1784. https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.478

Putra, F. H., Tarigan, A. S., Alamsyah, N., & Kurnia, T. E. (2026). Analisis Tingkat Kepentingan Serta Kinerja Kepuasan Karyawan Menggunakan Metode Importance-Performance Analysis. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *8*(2), 165–174. https://doi.org/https://doi.org/10.47080/jmb.v8i2.4392

Putra, R. H., & Pasaribu, F. R. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Pusat Kesehatan Masyarakat Di Kota Padang. *Menara Ilmu: Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah*, *17*(2). https://doi.org/https://doi.org/10.31869/mi.v17i2.4123

Rohmah, R. L., & Widanarko, B. (2026). The Impact of Social Support on Job Satisfaction Among Precast Concrete Workers in Indonesia: A Cross-Sectional Study. *International Journal of Health Science (IJHS)*, *5*(1), 78–84. https://doi.org/https://doi.org/10.55606/ijhs.v5i1.5283

Saefullah, M. K. J., & Bachtiar, I. (2026). Pengukuran Tingkat Kepuasan Kerja PT. Soka Menggunakan Metode IPA & KPI. *Bandung Conference Series: Industrial Engineering Science*, *6*(1), 325–332. https://doi.org/https://doi.org/10.29313/bcsies.v6i1.23161

Sanawi, S., Hibatullah, I., Kamaludin, M. L., & Darmawansyah, T. T. (2026). Keadilan Distributif Dan Prosedural: Kunci Kepuasan Kerja Dalam Arsitektur Remunerasi. *AKUA: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, *5*(3), 620–628. https://doi.org/https://doi.org/10.54259/akua.v5i3.7291

Sari, N. R., & Maryono, D. (2026). Analisis Faktor Keresahan Kerja Yang Menyebabkan Turnover Intention Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Revina Anju Ephraim. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis (JIKB)*, *17*(1), 10–18. https://doi.org/https://doi.org/10.47927/jikb.v17i1.1163

Sinaga, I., & Rahman, T. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Paringin Kabupaten Balangan. *JAPB*, *8*(1), 258–267. https://doi.org/https://doi.org/10.35722/japb.v8i1.1163

Siregar, E. M. E., Wibowo, G. D., Felicia, F., Simanjuntak, E. I., & Saleh, M. Z. (2025). Transparansi Gaji Di Indonesia: Implikasi Strategis Terhadap Retensi Dan Kepuasan Karyawan. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, *12*(12), 4623–4631. https://doi.org/https://doi.org/10.31604/jips.v12i12.2025.4623-4631

Suriani, N., & Jailani, M. S. (2023). Konsep Populasi Dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, *1*(2), 24–36. https://doi.org/https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.55

Tarigan, A. S., Alamsyah, N., & Kurnia, T. E. (2025). Analisis Tingkat Kepentingan Dan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Penyedia Jasa K3 PT. XYZ Dengan Metode Importance Performance Analysis (IPA). *Master: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, *5*(2), 145–155. https://doi.org/https://doi.org/10.30595/jmbt.v5i2.28901

Uche, O. T., Erhijakpor, A. E. O., & Akpoghelie, E. O. (2026). Effect Of Non-Financial Rewards On Employee Performance In Manufacturing Firms. *International Research and Academic Scholar Society (IRASS Publisher)*, *3*(1), 36–46. https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.18371925

Wahyuni, N., Anggraeni, S. K., & Ambarwaty, T. R. (2022). Importance-Performance Analysis Untuk Pemetaan Indikator Kepuasan Kerja Karyawan Industri Komponen Otomotif Di Masa Pandemi. *Journal Industrial Servicess*, *7*(2), 304–307. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36055/jiss.v7i2.14455

Waworuntu, S., Taroreh, R. N., & Sendow, G. M. (2023). Analisis Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Cineplex 21 Grup Manado Town Square 3 Menggunakan Importance Performance Analysis. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *11*(4), 1–10. https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51063

Wedadjati, R. S., & Helmi, S. (2022). Evaluasi Kepuasan Karyawan Berbasis Herzberg's Two Factors Motivation Theory. *MBIA*, *21*(3), 246–262. https://doi.org/https://doi.org/10.33557/mbia.v21i3.1777