

PRIORITAS PERBAIKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN BERDASARKAN *IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS*: STUDI PADA UD KEBUN DIDU

¹Ati Chandrasari, ²Hary Mulyadi, ³Oby Eko Purwanto, ⁴Valentine Theresia Simamora,
^{5*}Muhammad Abdullah

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Nusa Mandiri
email: ati.cdr@nusamandiri.ac.id

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Nusa Mandiri
email: hary.hmu@nusamandiri.ac.id

³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Nusa Mandiri
email: eko.eob@nusamandiri.ac.id

⁴Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Nusa Mandiri
email: valentine.vts@nusamandiri.ac.id

^{5*}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Nusa Mandiri

corresponding email: muhammad.mau@nusamandiri.ac.id

Abstract: This study aims to evaluate employee job satisfaction at UD Kebun Didu using the Importance Performance Analysis (IPA) approach. Specifically, the study assesses the importance and performance of key job satisfaction attributes, examines the gap between employees' expectations and their perceived work experience, and identifies managerial priorities for improvement. A quantitative descriptive research design was employed, involving all six employees of UD Kebun Didu through a saturated sampling technique. Data were collected using an online questionnaire based on a five-point Likert scale. The research instrument was developed from the nine dimensions of the Job Satisfaction Survey (JSS), including pay, promotion, fringe benefits, supervision, contingent rewards, operating procedures, co-workers, nature of work, and communication. The data were analyzed by calculating the mean importance and performance scores, gap analysis, and Cartesian diagram mapping using the Importance-Performance Analysis method. The findings indicate that the overall performance of UD Kebun Didu generally aligns with employees' expectations, as reflected by a relatively small overall gap between importance and performance scores. However, several job satisfaction attributes still demonstrate negative gap values, suggesting the need for continuous managerial attention and improvement. The application of IPA enables management to distinguish attributes that require immediate improvement from those that should be maintained, thereby providing a practical basis for establishing priorities in human resource management. This study offers managerial insights for developing more effective and employee-oriented strategies to enhance job satisfaction within small-scale agricultural enterprises.

Keywords: Job Satisfaction, Importance Performance Analysis, Job Satisfaction Survey, Human Resource Management, Agricultural Enterprise.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepuasan kerja karyawan di UD Kebun Didu menggunakan pendekatan *Importance Performance Analysis* (IPA). Secara khusus, penelitian ini menganalisis tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kinerja (*performance*) pada setiap atribut kepuasan kerja, mengukur tingkat kesesuaian antara harapan karyawan dengan kinerja yang dirasakan, serta mengidentifikasi atribut-atribut yang menjadi prioritas utama perbaikan bagi manajemen. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan melibatkan seluruh karyawan UD Kebun Didu yang berjumlah enam orang melalui teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner *online* dengan skala *likert* lima poin. Instrumen penelitian disusun berdasarkan sembilan dimensi *Job Satisfaction Survey* (JSS), yaitu gaji, kesempatan promosi, tunjangan tambahan, atasan, penghargaan, peraturan dan prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan,



dan komunikasi. Analisis data dilakukan dengan menghitung rata - rata skor *importance*, rata - rata skor *performance*, nilai kesenjangan (*gap*), serta pemetaan atribut ke dalam diagram kartesius menggunakan metode *Importance Performance Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kinerja UD Kebun Didu telah memenuhi harapan karyawan yang ditunjukkan oleh nilai kesenjangan keseluruhan yang relatif kecil. Meskipun demikian, beberapa atribut masih menunjukkan nilai *gap* negative, sehingga memerlukan perhatian dan perbaikan dari pihak manajemen. Melalui pemetaan IPA, penelitian ini memberikan informasi mengenai atribut yang perlu diprioritaskan untuk diperbaiki, dipertahankan, memiliki prioritas rendah, maupun memperoleh perhatian yang berlebihan. Temuan penelitian diharapkan menjadi dasar bagi manajemen dalam menyusun strategi peningkatan kepuasan kerja karyawan secara lebih efektif dan tepat sasaran.

Kata Kunci: *Kepuasan Kerja, Importance Performance Analysis, Kepuasan Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Job Satisfaction Survey.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang (S & Ferils, 2025). Perkembangan teknologi, perubahan lingkungan bisnis, serta meningkatnya persaingan menuntut organisasi untuk tidak hanya berorientasi pada efisiensi operasional, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Fahmi et al., 2025). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan menyediakan modal, teknologi, dan fasilitas kerja, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Pulungan, 2025). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang lebih kuat, perilaku kerja yang positif, serta produktivitas yang lebih baik dibandingkan karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja (Lola & Ekowati, 2026). Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat meningkatkan risiko penurunan kinerja, absensi, konflik organisasi, hingga keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Fadilah et al., 2025). Hubungan antara kepuasan kerja dan berbagai indikator kinerja organisasi telah menjadi perhatian utama dalam kajian manajemen dan psikologi organisasi selama beberapa dekade terakhir (Nurhasan & Mirnayanti, 2025).

Kepuasan kerja merupakan evaluasi afektif individu terhadap pekerjaannya yang terbentuk melalui perbandingan antara harapan dengan kondisi pekerjaan yang diterima (Wartono & Harahap, 2023). Kepuasan tersebut dipengaruhi oleh berbagai aspek, antara lain sistem kompensasi, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan atasan, penghargaan yang diberikan organisasi, kondisi lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, karakteristik pekerjaan, serta efektivitas komunikasi dalam organisasi (Maulidya et al., 2025). Teori Dua Faktor *Herzberg* menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu *motivator factors* yang mendorong terciptanya kepuasan kerja dan *hygiene factors* yang berfungsi mencegah munculnya ketidakpuasan kerja (D. A. R. Ramadhan & Sari, 2025). Oleh karena itu, perusahaan tidak cukup hanya memenuhi kebutuhan dasar karyawan, tetapi juga harus mampu mengembangkan faktor-faktor yang meningkatkan motivasi intrinsik agar kinerja organisasi dapat terus berkembang (Fadila et al., 2025).

Pada sektor pertanian dan perkebunan, pengelolaan sumber daya manusia memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor manufaktur maupun jasa (Ibrahim et al., 2021). Aktivitas operasional yang banyak bergantung pada tenaga kerja, kondisi lapangan, koordinasi antarpekerja, serta fluktuasi beban kerja menjadikan kepuasan kerja sebagai salah satu faktor penting dalam menjaga stabilitas operasional perusahaan (Kurniawati et al., 2025). Dalam kondisi tersebut, perusahaan tidak hanya dituntut mampu menyediakan kompensasi yang layak, tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang harmonis, sistem komunikasi yang efektif, prosedur kerja yang jelas, serta kesempatan bagi karyawan untuk berkembang (Melisa et al., 2025). Apabila aspek-aspek tersebut tidak dikelola secara optimal, maka perusahaan berpotensi menghadapi berbagai permasalahan seperti menurunnya produktivitas, rendahnya kualitas pekerjaan, hingga meningkatnya tingkat pergantian tenaga kerja (Sukmara, 2026).

UD Kebun Didu adalah bisnis yang bergerak pada sektor pertanian dan perkebunan juga menghadapi kebutuhan untuk menjaga kepuasan kerja karyawannya agar kegiatan operasional dapat



berjalan secara efektif. Meskipun jumlah tenaga kerja relatif sedikit, setiap karyawan memiliki peran penting dalam mendukung keberlangsungan aktivitas bisnis (Yusdiansyah & Sumanto, 2022). Dalam organisasi dengan jumlah tenaga kerja yang terbatas, ketidakpuasan yang dialami oleh satu atau beberapa karyawan dapat memberikan dampak yang lebih besar terhadap efektivitas kerja dibandingkan organisasi yang memiliki jumlah tenaga kerja lebih banyak (Akbar & Alamsyah, 2025). Oleh karena itu, bisnis memerlukan evaluasi yang mampu mengidentifikasi aspek-aspek pekerjaan yang telah memenuhi harapan karyawan maupun aspek yang masih memerlukan perhatian manajemen (Haylim et al., 2026).

Permasalahan yang sering muncul dalam pengukuran kepuasan kerja adalah organisasi umumnya hanya mengukur tingkat kepuasan atau persepsi karyawan terhadap kondisi yang dirasakan saat ini, pendekatan tersebut belum mampu menjelaskan apakah atribut yang memperoleh nilai rendah benar-benar menjadi prioritas utama untuk diperbaiki (Ananda Fitriani Dewi, 2024). Tidak seluruh atribut pekerjaan memiliki tingkat kepentingan yang sama bagi setiap karyawan. Sebuah atribut dapat memperoleh penilaian kinerja yang rendah, tetapi belum tentu menjadi prioritas apabila atribut tersebut tidak dianggap penting (Waworuntu et al., 2023). Sebaliknya, atribut dengan nilai kinerja relatif baik dapat menjadi prioritas peningkatan apabila atribut tersebut memiliki tingkat kepentingan yang sangat tinggi bagi karyawan (Andari, 2026). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengambilan keputusan berdasarkan tingkat kepuasan semata berpotensi menghasilkan kebijakan yang kurang tepat sasaran (Ambawani & Febriyanto, 2022).

Atas dasar tersebut, penelitian ini menggunakan *Importance Performance Analysis* (IPA) sebagai pendekatan analisis. Berbeda dengan metode pengukuran kepuasan konvensional, IPA mengevaluasi dua dimensi secara bersamaan, yaitu tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kinerja (*performance*) dari setiap atribut yang dinilai. Melalui pemetaan ke dalam diagram kartesius, metode ini mampu mengidentifikasi atribut yang harus menjadi prioritas utama perbaikan, atribut yang harus dipertahankan karena telah memenuhi harapan, atribut yang memiliki prioritas rendah, serta atribut yang dinilai memperoleh perhatian berlebihan. Dengan demikian, rekomendasi yang dihasilkan tidak hanya menunjukkan tingkat kepuasan karyawan, tetapi juga memberikan arah prioritas pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien bagi manajemen.

Atribut yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi gaji, kesempatan promosi, tunjangan tambahan, atasan, penghargaan, peraturan dan prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, serta komunikasi (Izzati & Mulyana, 2019). Kesembilan atribut tersebut dipilih karena merepresentasikan dimensi-dimensi utama kepuasan kerja sebagaimana dikembangkan oleh *Spector* dalam *Job Satisfaction Survey*, yang telah banyak digunakan dalam penelitian kepuasan kerja di berbagai jenis organisasi. Pemilihan atribut tersebut juga relevan dengan karakteristik operasional bisnis yang menempatkan hubungan interpersonal, sistem penghargaan, kompensasi, serta komunikasi sebagai faktor penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Tabel ini menjelaskan pra survei tentang persepsi tingkat kepentingan aspek kepuasan kerja UD Kebun Didu:

Tabel 1. Pra Survei Tingkat Kepentingan (*Importance*) Aspek Kepuasan Kerja UD Kebun Didu

| Indikator | Skor | Kategori |
|----------------------------|-------------|-----------------------|
| Gaji | 4.83 | Sangat Penting |
| Kesempatan Promosi | 5.00 | Sangat Penting |
| Tunjangan Tambahan | 4.83 | Sangat Penting |
| Atasan | 5.00 | Sangat Penting |
| Penghargaan | 5.00 | Sangat Penting |
| Peraturan & Prosedur Kerja | 4,67 | Sangat Penting |
| Rekan Kerja | 5.00 | Sangat Penting |
| Sifat Pekerjaan | 4.67 | Sangat Penting |
| Komunikasi | 5.00 | Sangat Penting |
| Global | 4.91 | Sangat Penting |

Sumber: Google Forms (2026)

Meskipun penelitian mengenai kepuasan kerja telah berkembang pesat dalam berbagai sektor organisasi, hasil-hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan temuan yang beragam mengenai faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian

menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja (Ariadi et al., 2024), sedangkan penelitian lain menempatkan kepuasan kerja sebagai determinan utama kinerja karyawan (Roy et al., 2026), komitmen organisasi (Adhha, 2024), *turnover intention* (Mediani et al., 2025), maupun produktivitas kerja (Lidwina et al., 2024). Di sisi lain, penelitian lain juga menunjukkan bahwa aspek komunikasi, kepemimpinan, kompensasi, maupun lingkungan kerja memiliki kontribusi yang berbeda-beda terhadap pembentukan kepuasan kerja (Halim & Yusianto, 2023). Variasi temuan tersebut menunjukkan bahwa belum terdapat kesepakatan mengenai atribut kepuasan kerja mana yang seharusnya menjadi fokus utama dalam upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan (De Villiers & Mienie, 2025). Dengan kata lain, penelitian terdahulu lebih banyak menjelaskan hubungan antarvariabel, tetapi belum memberikan informasi mengenai atribut yang paling mendesak untuk diprioritaskan oleh manajemen.

Selain menunjukkan inkonsistensi hasil penelitian, studi-studi terdahulu juga masih didominasi oleh penggunaan pendekatan regresi, *Structural Equation Modeling* (SEM), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), maupun analisis deskriptif. Pendekatan tersebut sangat bermanfaat untuk menjelaskan pengaruh antarvariabel, menguji hubungan kausal, maupun mengukur tingkat kepuasan kerja secara umum. Namun demikian, pendekatan tersebut belum mampu menjawab pertanyaan praktis yang dihadapi organisasi, yaitu atribut kepuasan kerja mana yang harus diprioritaskan untuk diperbaiki ketika sumber daya perusahaan terbatas. Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, seluruh atribut kepuasan kerja tidak selalu memiliki tingkat kepentingan yang sama bagi karyawan (Tarigan et al., 2025). Sebuah atribut dapat memperoleh penilaian kinerja yang rendah tetapi tidak menjadi prioritas karena dianggap kurang penting (Rini, 2025). Sebaliknya, atribut yang memiliki tingkat kepentingan sangat tinggi meskipun hanya mengalami sedikit kesenjangan justru dapat menjadi prioritas utama untuk segera diperbaiki (Haylim et al., 2026). Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang hanya didasarkan pada tingkat kepuasan atau hubungan antarvariabel berpotensi menghasilkan kebijakan yang kurang tepat sasaran (Mulyadi et al., 2025).

Berdasarkan kesenjangan empiris dan metodologis tersebut, penelitian ini menerapkan *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk mengevaluasi kepuasan kerja karyawan berdasarkan kesesuaian antara tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kinerja (*performance*) pada setiap atribut kepuasan kerja yang diadaptasi dari *Job Satisfaction Survey* (JSS). Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang berfokus pada identifikasi hubungan antarvariabel atau tingkat kepuasan secara agregat, penelitian ini memetakan setiap atribut ke dalam diagram kartesius IPA sehingga mampu mengidentifikasi atribut yang menjadi prioritas utama perbaikan, atribut yang perlu dipertahankan, atribut yang memiliki prioritas rendah, maupun atribut yang memperoleh perhatian berlebihan. Pendekatan ini memungkinkan rekomendasi yang dihasilkan menjadi lebih operasional, terarah, dan relevan sebagai dasar penyusunan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia.

Kontribusi utama (*novelty*) penelitian ini terletak pada penerapan *Importance Performance Analysis* yang diintegrasikan dengan dimensi *Job Satisfaction Survey* untuk menghasilkan prioritas perbaikan kepuasan kerja secara lebih komprehensif pada konteks usaha pertanian skala kecil. Penelitian ini tidak hanya mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, tetapi juga mengidentifikasi kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja pada setiap atribut kepuasan kerja sehingga menghasilkan rekomendasi manajerial yang lebih spesifik, berbasis prioritas, dan mudah diimplementasikan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai pengukuran kepuasan kerja sekaligus memberikan alternatif pendekatan analisis yang lebih aplikatif dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kepentingan dan tingkat kinerja pada setiap atribut kepuasan kerja karyawan UD Kebun Didu, mengukur tingkat kesesuaian antara harapan dan kinerja yang dirasakan karyawan menggunakan *Importance Performance Analysis*, serta menetapkan prioritas perbaikan yang dapat menjadi dasar penyusunan strategi peningkatan kepuasan kerja secara lebih efektif dan tepat sasaran.

KAJIAN TEORI

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan tingkat perasaan positif atau negatif individu terhadap pekerjaannya (Sularmi et



al., 2025). Kepuasan kerja terbentuk melalui evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kompensasi, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kondisi kerja, serta komunikasi dalam organisasi (Toyibah et al., 2024). Semakin sesuai kondisi kerja dengan harapan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan (Yasin et al., 2023).

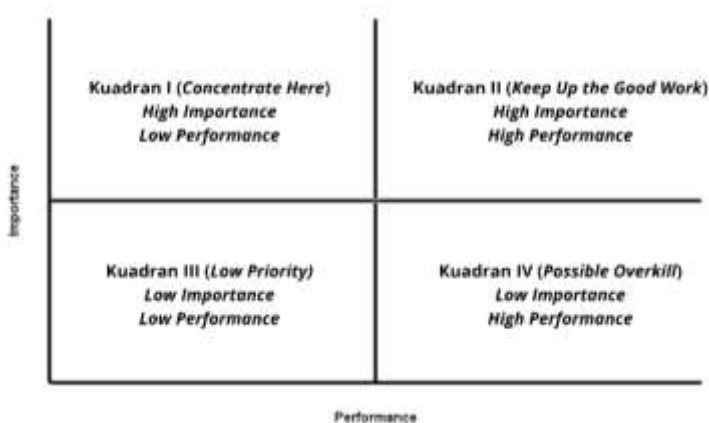
Dalam perspektif manajemen, kepuasan kerja menjadi indikator penting keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan produktivitas, komitmen organisasi, perilaku kerja, dan rendahnya tingkat pergantian karyawan (Arasani & Mahendra, 2026). Oleh sebab itu, pengukuran kepuasan kerja diperlukan untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan (Harahap et al., 2026).

Menurut *Spector*, kepuasan kerja adalah tingkat perasaan individu terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh persepsi terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dialami sehari-hari. Konsep ini menekankan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensional sehingga pengukurannya perlu mempertimbangkan berbagai atribut yang membentuk pengalaman kerja karyawan (Izzati & Mulyana, 2019). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diukur menggunakan dimensi *Job Satisfaction Survey* yang dikembangkan oleh *Spector*, meliputi gaji (*pay*), kesempatan promosi (*promotion*), tunjangan tambahan (*fringe benefits*), atasan (*supervision*), penghargaan (*contingent rewards*), peraturan dan prosedur kerja (*operating procedures*), rekan kerja (*co-workers*), sifat pekerjaan (*nature of work*), dan komunikasi (*communication*). Kesembilan dimensi tersebut dipilih karena mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Izzati & Mulyana, 2019).

Importance Performance Analysis

Importance Performance Analysis merupakan metode analisis yang mengevaluasi kesesuaian antara tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kinerja (*performance*) suatu atribut menurut responden (Ferils, 2025). Metode yang diperkenalkan oleh *Martilla* dan *James* ini banyak digunakan dalam penelitian, berbeda dengan analisis kepuasan yang hanya mengukur kinerja, IPA menganalisis secara simultan tingkat kepentingan dan kinerja sehingga dapat mengidentifikasi atribut yang telah memenuhi harapan maupun yang menjadi prioritas perbaikan (Wu et al., 2023). Keunggulan IPA adalah kemampuannya menghasilkan rekomendasi manajerial yang lebih tepat, dengan memfokuskan perbaikan pada atribut yang penting tetapi berkinerja rendah (Aryani et al., 2025). Hasil IPA dipetakan dalam Diagram Kartesius yang terdiri atas empat kuadran (Mudjanarko et al., 2020):

Diagram Kartesius Importance Performance Analysis



Gambar 1. Diagram Kartesius Importance Performance Analysis

Sumber: (Wisudawati et al., 2023)

1. Kuadran I (*Concentrate Here*): kepentingan tinggi dan kinerja rendah, maka menjadi prioritas utama perbaikan.
2. Kuadran II (*Keep Up the Good Work*): kepentingan tinggi dan kinerja tinggi, maka perlu dipertahankan.
3. Kuadran III (*Low Priority*): kepentingan rendah dan kinerja rendah, maka bukan prioritas utama.

4. Kuadran IV (*Possible Overkill*): kepentingan rendah dan kinerja tinggi, maka menunjukkan kemungkinan alokasi sumber daya yang berlebihan.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Penelitian ini melibatkan populasi dan sampel yang terdiri dari karyawan di UD Kebun Didu yang berjumlah 6 orang, sehingga menggunakan konsep sampel jenuh digunakan karena semua populasi jumlahnya relatif kecil (Machali, 2021).

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan diukur menggunakan skala *likert* lima tingkat. Masing-masing kategori diberi bobot, yaitu sangat setuju bernilai 5, setuju bernilai 4, ragu-ragu bernilai 3, tidak setuju bernilai 2, dan sangat tidak setuju bernilai 1 (Widodo et al., 2023). Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara *online* dengan memanfaatkan *google forms*, sehingga responden dapat mengisi dan mengirimkan jawaban secara *online*. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala *likert* lima poin, yaitu rentang nilai 1 sampai 5, yang digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk menganalisis kesesuaian antara tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kinerja (*performance*) pada setiap atribut kepuasan kerja karyawan. Metode ini digunakan sebagai alat analisis yang mampu mengidentifikasi atribut-atribut yang perlu diprioritaskan untuk diperbaiki maupun dipertahankan berdasarkan persepsi responden (Mudjanarko et al., 2020). 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.

Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh *Spector*. Setiap dimensi diukur melalui dua jenis kuesioner, yaitu *importance* untuk mengukur tingkat kepentingan dan *performance* untuk mengukur persepsi kinerja, sehingga operasionalisasi variabel penelitian disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 2. Dimensi Operasional Kepuasan Kerja

| Variabel | Indikator | Kuesioner <i>Importance</i> | Kuesioner <i>Performance</i> |
|---|--------------------|--|---|
| Kepuasan Kerja Sumber: (Izzati & Mulyana, 2019) | Gaji | Seberapa penting pemberian gaji yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan pada industri pertanian dan perkebunan? | UD Kebun Didu memberikan gaji yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan. |
| | Kesempatan Promosi | Seberapa penting pemberian kesempatan promosi yang adil sesuai dengan kinerja karyawan pada industri pertanian dan perkebunan? | UD Kebun Didu memberikan kesempatan promosi yang adil sesuai dengan kinerja karyawan. |
| | Tunjangan Tambahan | Seberapa penting pemberian tunjangan tambahan dan bonus bagi karyawan pada industri pertanian dan perkebunan? | Saya merasa tunjangan dan bonus yang diberikan oleh UD Kebun Didu sudah sesuai. |
| | Atasan | Seberapa penting peran atasan yang mampu memimpin, membimbing, dan mendukung karyawan pada industri pertanian dan perkebunan? | Atasan di UD Kebun Didu mampu memimpin, membimbing, dan mendukung karyawan dengan baik. |
| | Penghargaan | Seberapa penting pemberian penghargaan atas prestasi kerja karyawan pada industri pertanian | Saya merasa prestasi kerja saya mendapat pengakuan yang layak di UD Kebun Didu. |



| | | | |
|--|----------------------------|--|--|
| | | dan perkebunan? | |
| | Peraturan & Prosedur Kerja | Seberapa penting peraturan dan prosedur kerja yang jelas, mudah dipahami, dan tidak berbelit pada industri pertanian dan perkebunan? | Prosedur dan peraturan kerja di UD Kebun Didu mudah dipahami dan tidak menghambat produktivitas. |
| | Rekan Kerja | Seberapa penting memiliki rekan kerja yang suportif dan mampu bekerja sama dengan baik pada industri pertanian dan perkebunan? | Rekan kerja di UD Kebun Didu saling mendukung dan mampu berkolaborasi dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan. |
| | Sifat Pekerjaan | Seberapa penting kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, minat, dan harapan karyawan pada industri pertanian dan perkebunan? | Saya merasa pekerjaan yang diberikan oleh UD Kebun Didu sesuai dengan kemampuan, minat, dan harapan saya. |
| | Komunikasi | Seberapa penting komunikasi yang lancar dan efektif antar karyawan pada industri pertanian dan perkebunan? | Komunikasi antar karyawan di UD Kebun Didu berlangsung dengan lancar dan mendukung penyelesaian pekerjaan. |

Sumber: Kuesioner dibentuk peneliti (2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Karakteristik Responden

| Karakteristik | Jenis | Jumlah | Persentase |
|--------------------|--------------------|---------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-Laki | 5 orang | 83.33% |
| | Perempuan | 1 orang | 16.67% |
| | Total | 6 orang | 100% |
| Usia | 17-25 Tahun | 5 orang | 83.33% |
| | 35-43 Tahun | 1 orang | 16.67% |
| | Total | 6 orang | 100% |
| Tingkat Pendidikan | SMA/Sederajat | 4 orang | 66.67% |
| | Strata I/Sederajat | 2 orang | 33.33% |
| | Total | 6 orang | 100% |
| Masa Kerja | < 1 Tahun | 1 orang | 16.67% |
| | 1-3 Tahun | 1 orang | 16.67% |
| | 4-6 Tahun | 2 orang | 33.33% |
| | 7-9 Tahun | 1 orang | 16.67% |
| | 10-12 Tahun | 1 orang | 16.67% |
| Total | 6 orang | 100% | |

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Analisis Kepuasan Kerja UD Kebun Didu

Kepuasan kerja karyawan UD Kebun Didu dianalisis menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) dengan membandingkan tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kinerja (*performance*) pada sembilan atribut kepuasan kerja yang diadaptasi dari *Job Satisfaction Survey*. Setiap atribut dianalisis berdasarkan rata-rata skor *importance*, rata-rata skor *performance*, nilai kesenjangan (*gap*), dan tingkat kesesuaian (*conformity level*). Hasil perhitungan disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. Hasil Importance Performance Analysis Kepuasan Kerja UD Kebun Didu

| Indikator | Skor Importance | Skor Performance | Gap | Tingkat Kesesuaian |
|--------------------|-----------------|------------------|------|--------------------|
| Gaji | 4.83 | 5.00 | 0.17 | 103.45% |
| Kesempatan Promosi | 5.00 | 5.00 | 0.00 | 100.00% |



| | | | | |
|----------------------------|-------------|-------------|--------------|---------------|
| Tunjangan Tambahan | 4.83 | 4.67 | -0.17 | 96.55% |
| Atasan | 5.00 | 5.00 | 0.00 | 100.00% |
| Penghargaan | 4.83 | 4.83 | 0.00 | 100.00% |
| Peraturan & Prosedur Kerja | 5.00 | 4.83 | -0.17 | 96.67% |
| Rekan Kerja | 5.00 | 5.00 | 0.00 | 100.00% |
| Sifat Pekerjaan | 4.67 | 4.50 | -0.17 | 96.43% |
| Komunikasi | 5.00 | 4.67 | -0.33 | 93.33% |
| Global | 4.91 | 4.83 | -0.07 | 98.49% |

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Secara umum, hasil *Importance Performance Analysis* (IPA) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan UD Kebun Didu berada pada kategori yang baik. Hal ini tercermin dari rata-rata skor tingkat kepentingan (*importance*) sebesar 4.91 dan rata-rata skor tingkat kinerja (*performance*) sebesar 4.83 dengan tingkat kesesuaian keseluruhan mencapai 98.49%. Tingkat kesesuaian yang mendekati 100% mengindikasikan bahwa sebagian besar aspek pekerjaan yang dianggap penting oleh karyawan telah mampu dipenuhi oleh organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem pengelolaan sumber daya manusia di UD Kebun Didu secara umum telah berjalan sesuai dengan harapan karyawan sehingga mampu menciptakan tingkat kepuasan kerja yang relatif tinggi.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pencapaian tingkat kesesuaian yang tinggi tidak serta-merta mengindikasikan bahwa seluruh aspek kepuasan kerja telah dikelola secara optimal. Masih terdapat beberapa atribut yang memiliki nilai kesenjangan (*gap*) negatif, yaitu tunjangan tambahan, peraturan dan prosedur kerja, sifat pekerjaan, serta komunikasi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat perbedaan antara tingkat kepentingan yang dirasakan karyawan dengan kinerja organisasi pada beberapa aspek tertentu. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja tidak lagi memerlukan perbaikan secara menyeluruh pada seluruh atribut, melainkan perlu difokuskan pada atribut yang benar-benar memiliki pengaruh besar terhadap persepsi karyawan (Waworuntu et al., 2023). Temuan ini memperlihatkan salah satu keunggulan *Importance Performance Analysis* dibandingkan pendekatan pengukuran kepuasan kerja konvensional, karena metode ini tidak hanya mengidentifikasi tingkat kepuasan, tetapi juga mampu menentukan prioritas perbaikan berdasarkan kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja (Andari, 2026).

Apabila ditinjau dari karakteristik organisasi, hasil tersebut dapat dipahami karena UD Kebun Didu merupakan usaha pertanian skala kecil dengan jumlah tenaga kerja yang relatif terbatas, sehingga hubungan kerja berlangsung secara langsung, intensif, dan lebih bersifat informal dibandingkan organisasi yang memiliki struktur birokrasi kompleks. Dalam organisasi dengan karakteristik seperti ini, setiap karyawan memegang peranan penting dalam menjaga kelancaran aktivitas operasional (Mukhlis et al., 2023). Oleh karena itu, atribut yang berkaitan dengan koordinasi pekerjaan, komunikasi antarpegawai, serta kejelasan prosedur kerja cenderung memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan atribut yang bersifat administratif (Djazuli & Hidayat, 2024). Sebaliknya, aspek-aspek seperti sistem penggajian atau hubungan dengan atasan relatif lebih mudah dikelola karena proses pengambilan keputusan dilakukan secara langsung oleh pemilik usaha tanpa melalui jenjang birokrasi yang panjang (Ronaldo Sinaga et al., 2025).

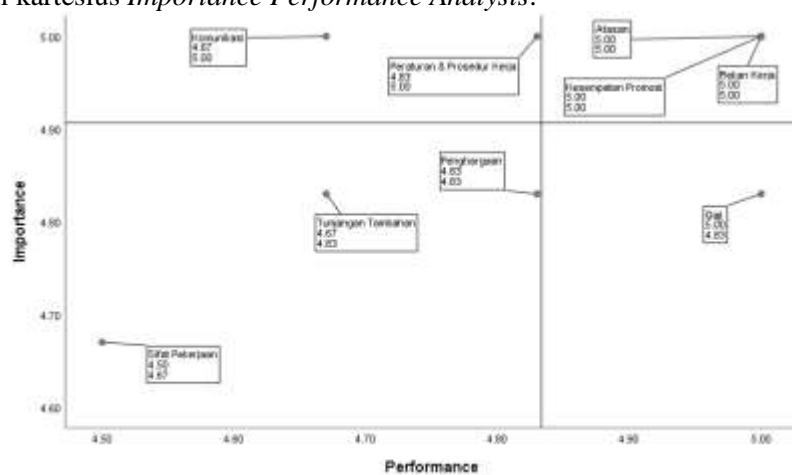
Temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui Teori Dua Faktor *Herzberg* yang membedakan faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja menjadi *motivator factors* dan *hygiene factors*. Menurut *Herzberg*, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik, seperti penghargaan, pengembangan karier, dan sifat pekerjaan, tetapi juga dipengaruhi oleh *hygiene factors* yang berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja, supervisi, kebijakan organisasi, komunikasi, serta prosedur kerja (Sinuhaji, 2025). Apabila *hygiene factors* tidak dikelola dengan baik, maka karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan meskipun organisasi telah mampu memberikan kompensasi yang memadai (Suprayetno et al., 2025). Kondisi tersebut terlihat pada hasil penelitian ini, di mana atribut gaji memperoleh tingkat kesesuaian yang sangat tinggi, sementara komunikasi dan peraturan kerja justru menjadi atribut yang masih memerlukan perhatian. Temuan ini menunjukkan bahwa pemenuhan kompensasi finansial saja belum cukup untuk menghasilkan kepuasan kerja yang optimal apabila sistem kerja sehari-hari belum sepenuhnya mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan (Azzahra & Fauziah, 2025).



Hasil penelitian ini sekaligus memperluas temuan penelitian-penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja (Ariadi et al., 2024), kinerja karyawan (Roy et al., 2026), komitmen organisasi (Adhha, 2024), *turnover intention* (Mediani et al., 2025), maupun produktivitas kerja (Lidwina et al., 2024). Penelitian-penelitian tersebut berhasil menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja atau dampak kepuasan kerja terhadap variabel lain, tetapi belum memberikan informasi mengenai atribut mana yang harus menjadi prioritas utama perbaikan dalam praktik manajemen. Melalui penerapan *Importance Performance Analysis*, penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak selalu berarti seluruh atribut memiliki tingkat kepentingan yang sama. Beberapa atribut yang memperoleh skor kinerja relatif baik tetap dapat menjadi prioritas utama apabila memiliki tingkat kepentingan yang sangat tinggi bagi karyawan. Sebaliknya, atribut yang memperoleh skor sangat tinggi belum tentu memerlukan tambahan perhatian apabila tingkat kepentingannya relatif lebih rendah. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif yang lebih operasional dalam pengambilan keputusan manajerial dibandingkan pendekatan yang hanya mengukur hubungan antarvariabel atau tingkat kepuasan kerja secara agregat.

Berdasarkan hasil tersebut, analisis selanjutnya difokuskan pada pemetaan setiap atribut ke dalam empat kuadran *Importance Performance Analysis*. Pemetaan ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai atribut-atribut yang harus segera diprioritaskan untuk diperbaiki, atribut yang perlu dipertahankan karena telah memenuhi harapan karyawan, atribut yang memiliki prioritas rendah, serta atribut yang menunjukkan adanya alokasi sumber daya yang berpotensi melebihi tingkat kepentingannya. Oleh karena itu, pembahasan pada masing-masing kuadran tidak hanya menjelaskan posisi atribut dalam diagram kartesius, tetapi juga menginterpretasikan penyebab munculnya kondisi tersebut berdasarkan karakteristik organisasi, teori kepuasan kerja, serta hasil penelitian terdahulu sehingga menghasilkan rekomendasi manajerial yang lebih komprehensif

Analisis lebih lanjut mengenai prioritas perbaikan setiap atribut dilakukan melalui pemetaan ke dalam diagram kartesius *Importance Performance Analysis*.



Gambar 2. Diagram Kartesius *Importance Performance Analysis* Kepuasan Kerja UD Kebun Didu

Sumber: Pemodelan diolah peneliti (2026)

Hasil pemetaan *Importance Performance Analysis* (IPA) menunjukkan bahwa atribut komunikasi serta peraturan dan prosedur kerja berada pada Kuadran I (*Concentrate Here*), yaitu kelompok atribut yang memiliki tingkat kepentingan di atas rata-rata tetapi tingkat kinerjanya masih berada di bawah rata-rata organisasi (Haylim et al., 2026). Posisi tersebut menunjukkan bahwa kedua atribut merupakan aspek yang paling mendesak untuk memperoleh perhatian manajemen karena memiliki pengaruh yang besar terhadap persepsi kepuasan kerja karyawan. Berbeda dengan atribut lain yang telah memenuhi atau bahkan melampaui harapan karyawan, komunikasi dan peraturan kerja masih menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan kondisi yang dirasakan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, peningkatan pada kedua atribut ini diperkirakan

akan memberikan dampak yang paling signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Apabila dianalisis berdasarkan karakteristik organisasi, temuan tersebut sangat relevan dengan kondisi operasional UD Kebun Didu sebagai usaha pertanian skala kecil yang memiliki jumlah tenaga kerja relatif terbatas dan struktur organisasi yang sederhana (Mukhlis et al., 2023). Pada organisasi seperti ini, keberhasilan aktivitas operasional sangat bergantung pada koordinasi langsung antarpegawai, kejelasan pembagian tugas, serta kelancaran penyampaian informasi selama proses produksi berlangsung (Djazuli & Hidayat, 2024). Aktivitas budidaya, pemeliharaan tanaman, hingga proses panen merupakan rangkaian pekerjaan yang saling bergantung satu sama lain sehingga keterlambatan informasi, ketidakjelasan instruksi kerja, maupun perbedaan pemahaman terhadap prosedur operasional dapat secara langsung memengaruhi efektivitas pekerjaan di lapangan (Amruddin et al., 2021). Dengan demikian, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai media pertukaran informasi, tetapi menjadi mekanisme koordinasi utama yang menentukan kelancaran proses kerja dan pencapaian target operasional.

Kondisi tersebut menjelaskan mengapa atribut komunikasi memperoleh tingkat kepentingan yang sangat tinggi dari karyawan. Dalam organisasi dengan jumlah tenaga kerja yang sedikit, setiap individu menjalankan peran yang relatif luas sehingga intensitas interaksi antarkaryawan maupun antara pemilik usaha dengan karyawan menjadi lebih tinggi dibandingkan organisasi yang memiliki pembagian kerja secara spesifik. Apabila komunikasi berlangsung kurang efektif, dampaknya tidak hanya berupa keterlambatan penyampaian informasi, tetapi juga berpotensi menimbulkan kesalahan pelaksanaan pekerjaan, tumpang tindih tanggung jawab, serta meningkatnya beban kerja akibat perlunya pengulangan pekerjaan. Oleh karena itu, meskipun nilai kesenjangan komunikasi secara numerik relatif kecil, atribut tersebut tetap muncul sebagai prioritas utama karena memiliki konsekuensi yang besar terhadap efektivitas operasional dan pengalaman kerja karyawan.

Selain komunikasi, atribut peraturan dan prosedur kerja juga berada pada Kuadran I. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya mengharapkan hubungan kerja yang baik, tetapi juga menginginkan sistem kerja yang lebih terstruktur, mudah dipahami, dan diterapkan secara konsisten. Pada usaha berskala kecil, prosedur kerja sering kali berkembang berdasarkan kebiasaan dan pengalaman tanpa dokumentasi yang formal. Kondisi tersebut memang memberikan fleksibilitas dalam pelaksanaan pekerjaan, tetapi pada saat yang sama berpotensi menimbulkan variasi dalam cara kerja antarpegawai, terutama ketika terjadi pergantian tugas atau muncul pekerjaan baru yang memerlukan koordinasi lintas fungsi. Akibatnya, perbedaan persepsi mengenai tahapan pekerjaan maupun standar hasil kerja dapat mengurangi efisiensi operasional dan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, keberadaan prosedur kerja yang jelas bukan hanya berfungsi sebagai pedoman operasional, tetapi juga memberikan kepastian peran sehingga setiap karyawan memahami tanggung jawabnya secara konsisten.

Temuan penelitian ini dapat dijelaskan menggunakan teori Dua Faktor *Herzberg*, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu *motivator factors* dan *hygiene factors* (Sinuhaji, 2025). Menurut *Herzberg*, faktor-faktor seperti kebijakan organisasi, kualitas supervisi, hubungan kerja, komunikasi, serta kondisi kerja termasuk dalam *hygiene factors*. Faktor-faktor tersebut tidak secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik, tetapi apabila tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan ketidakpuasan kerja (Suprayetno et al., 2025). Dalam konteks penelitian ini, komunikasi dan prosedur kerja merupakan representasi dari *hygiene factors* yang masih memerlukan perbaikan. Meskipun UD Kebun Didu telah mampu memenuhi aspek kompensasi, hubungan dengan atasan, maupun hubungan antar rekan kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakjelasan komunikasi operasional dan prosedur kerja masih menjadi sumber kesenjangan antara harapan dan kondisi aktual yang dirasakan karyawan. Temuan ini memperkuat argumentasi *Herzberg* bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak cukup dilakukan melalui pemberian kompensasi finansial semata, tetapi juga memerlukan perbaikan terhadap kondisi organisasi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan sehari-hari (Azzahra & Fauziah, 2025).

Apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini memiliki kesamaan sekaligus perbedaan yang menarik. Penelitian dari (Hajarniah & Saputro, 2025) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja serta kinerja karyawan karena mampu memperlancar koordinasi dan mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.



Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini yang menempatkan komunikasi sebagai atribut yang paling membutuhkan perhatian manajemen. Namun demikian, penelitian ini memberikan perspektif yang lebih spesifik karena tidak hanya menunjukkan pentingnya komunikasi, tetapi juga mengidentifikasi bahwa komunikasi merupakan atribut dengan prioritas perbaikan tertinggi berdasarkan kombinasi tingkat kepentingan dan tingkat kinerja. Dengan demikian, penelitian ini memperluas temuan sebelumnya melalui pendekatan *Importance Performance Analysis* yang mampu menghasilkan urutan prioritas perbaikan secara lebih operasional.

Temuan mengenai pentingnya prosedur kerja juga konsisten dengan penelitian dari (Hakim & Rahayuna, 2024) yang menjelaskan bahwa Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas mampu meningkatkan konsistensi pelaksanaan pekerjaan dan mendukung peningkatan kinerja karyawan. Demikian pula, penerapan prosedur operasional yang terdokumentasi secara baik dapat meningkatkan efisiensi kerja serta meminimalkan kesalahan operasional (Mario & Sanjaya, 2025). Akan tetapi, penelitian ini memberikan kontribusi yang berbeda karena menunjukkan bahwa kejelasan prosedur kerja tidak hanya berkaitan dengan efektivitas operasional, tetapi juga menjadi salah satu determinan utama kepuasan kerja karyawan pada usaha pertanian skala kecil. Dengan kata lain, penelitian ini memperlihatkan bahwa fungsi SOP tidak hanya sebagai instrumen pengendalian pekerjaan, tetapi juga sebagai faktor yang membentuk persepsi positif karyawan terhadap lingkungan kerjanya.

Menariknya, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa atribut komunikasi dan prosedur kerja lebih diprioritaskan dibandingkan kompensasi finansial. Kondisi tersebut berbeda dengan beberapa penelitian yang menempatkan kompensasi sebagai faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa prioritas kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi. Pada organisasi seperti UD Kebun Didu, hubungan kerja berlangsung secara langsung dan intensif sehingga efektivitas koordinasi sehari-hari menjadi kebutuhan yang lebih mendesak dibandingkan peningkatan kompensasi. Sebaliknya, pada organisasi yang lebih besar dengan struktur birokrasi kompleks, kompensasi maupun jenjang karier sering kali menjadi perhatian utama karyawan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan kepuasan kerja tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh organisasi, tetapi harus disesuaikan dengan karakteristik operasional dan budaya kerja masing-masing perusahaan.

Dari perspektif budaya kerja, temuan ini mengindikasikan bahwa UD Kebun Didu telah berhasil membangun hubungan interpersonal yang relatif baik, tetapi masih memerlukan penguatan pada aspek budaya komunikasi dan disiplin pelaksanaan prosedur kerja. Budaya kerja yang mengutamakan keterbukaan informasi, koordinasi yang cepat, serta kejelasan tanggung jawab akan membantu mengurangi kesalahan operasional sekaligus meningkatkan rasa percaya antaranggota organisasi (S. Ramadhan et al., 2024). Oleh karena itu, penguatan budaya komunikasi tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga dengan pembentukan budaya organisasi yang mendorong kolaborasi, akuntabilitas, dan penyelesaian masalah secara bersama - sama (Suganda et al., 2025).

Berdasarkan hasil tersebut, implikasi manajerial yang dapat dilakukan UD Kebun Didu tidak cukup hanya dengan meningkatkan frekuensi komunikasi, tetapi juga membangun sistem komunikasi yang lebih terstruktur. Manajemen dapat menerapkan *morning briefing* sebelum aktivitas operasional dimulai untuk menyampaikan target kerja, pembagian tugas, serta potensi kendala yang perlu diantisipasi. Selain itu, evaluasi singkat setelah pekerjaan selesai dapat digunakan sebagai sarana umpan balik untuk mengidentifikasi hambatan yang muncul selama proses kerja sekaligus menyusun perbaikan pada hari berikutnya. Pada aspek prosedur kerja, penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang sederhana, mudah dipahami, dan sesuai dengan karakteristik usaha pertanian menjadi langkah yang penting agar setiap karyawan memiliki pemahaman yang sama mengenai tahapan pekerjaan, standar kualitas hasil kerja, serta pembagian tanggung jawab. Dengan demikian, perbaikan pada atribut komunikasi dan prosedur kerja tidak hanya diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga memperkuat efektivitas operasional dan keberlanjutan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Namun demikian, peningkatan kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan organisasi dalam memperbaiki atribut-atribut yang masih lemah, tetapi juga oleh kemampuannya mempertahankan atribut yang telah dinilai baik oleh karyawan. Dalam konteks *Importance Performance Analysis*, atribut-atribut tersebut berada pada Kuadran II (*Keep Up the Good Work*),



yaitu kelompok atribut yang memiliki tingkat kepentingan tinggi sekaligus tingkat kinerja yang tinggi. Posisi ini menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil memenuhi harapan karyawan pada aspek-aspek yang dianggap paling penting sehingga menjadi kekuatan utama yang perlu dipertahankan secara berkelanjutan (Wisudawati et al., 2023).

Berdasarkan hasil pemetaan IPA, atribut atasan (*supervision*), rekan kerja (*co-workers*), promosi, dan penghargaan (*contingent rewards*) termasuk ke dalam Kuadran II. Kondisi ini mengindikasikan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia pada keempat atribut tersebut telah berjalan secara efektif sehingga mampu memenuhi ekspektasi karyawan. Berbeda dengan atribut pada Kuadran I yang memerlukan intervensi segera, atribut pada Kuadran II justru mencerminkan keunggulan kompetitif internal organisasi yang berkontribusi terhadap terbentuknya lingkungan kerja yang positif. Oleh karena itu, fokus manajemen pada kuadran ini bukan lagi melakukan perbaikan secara mendasar, melainkan memastikan agar kualitas pengelolaannya tetap konsisten sehingga tingkat kepuasan kerja yang telah terbentuk dapat dipertahankan (Rini, 2025).

Keberhasilan atribut-atribut tersebut berada pada Kuadran II tidak terlepas dari karakteristik UD Kebun Didu sebagai usaha pertanian berskala kecil yang memiliki struktur organisasi sederhana dan hubungan kerja yang relatif dekat. Atribut atasan (*supervision*) memperoleh penilaian tinggi karena pimpinan dinilai mampu menjalankan fungsi supervisi secara efektif melalui pemberian arahan yang jelas, pendampingan ketika menghadapi kendala, serta pengambilan keputusan yang responsif terhadap dinamika pekerjaan di lapangan. Pada usaha pertanian, aktivitas operasional sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak selalu dapat diprediksi, seperti perubahan kondisi cuaca, penyesuaian jadwal produksi, maupun kebutuhan tenaga kerja pada periode tertentu (Nainggolan et al., 2025). Dalam situasi tersebut, kemampuan atasan untuk memberikan arahan secara cepat menjadi faktor penting dalam menjaga kelancaran operasional sekaligus meningkatkan keyakinan karyawan bahwa organisasi mampu memberikan dukungan ketika mereka menghadapi kesulitan dalam bekerja (Hutagalung & Efriyanti, 2025).

Selain itu, atribut rekan kerja (*co-workers*) juga menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antarpegawai di UD Kebun Didu telah berkembang secara harmonis dan mampu mendukung penyelesaian pekerjaan melalui kerja sama yang baik. Karakteristik pekerjaan di sektor pertanian menuntut koordinasi dan kolaborasi yang intensif karena sebagian besar aktivitas dilakukan secara berkelompok, mulai dari proses budidaya, pemeliharaan, hingga panen. Oleh sebab itu, hubungan kerja yang saling mendukung tidak hanya meningkatkan kenyamanan bekerja, tetapi juga memperlancar proses operasional serta meminimalkan potensi konflik yang dapat menghambat produktivitas organisasi (Zahro & Isyanto, 2025).

Sementara itu, atribut promosi dan penghargaan (*contingent rewards*) menunjukkan bahwa karyawan merasakan adanya pengakuan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi. Meskipun UD Kebun Didu memiliki struktur organisasi yang relatif sederhana sehingga peluang promosi jabatan formal terbatas, hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan tetap memandang adanya kesempatan untuk memperoleh kepercayaan yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih luas, maupun apresiasi atas hasil kerja yang dicapai. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap promosi dan penghargaan tidak selalu dimaknai sebagai peningkatan jabatan, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap kompetensi, loyalitas, dan kontribusi individu (Yulia et al., 2025).

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui Teori Dua Faktor *Herzberg*. *Herzberg* mengemukakan bahwa hubungan dengan atasan dan hubungan antar rekan kerja merupakan bagian dari *hygiene factors* yang berfungsi mencegah munculnya ketidakpuasan kerja, sedangkan promosi dan penghargaan termasuk dalam *motivator factors* yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik melalui pengakuan atas prestasi dan kesempatan untuk berkembang (D. A. R. Ramadhan & Sari, 2025). Keberhasilan UD Kebun Didu dalam memenuhi kedua kelompok faktor tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga memberikan pengalaman kerja yang mendorong munculnya rasa dihargai dan keinginan untuk terus memberikan kontribusi terbaik. Dengan demikian, posisi atribut-atribut tersebut pada Kuadran II menjadi indikator bahwa organisasi telah memiliki fondasi yang kuat dalam membangun kepuasan kerja karyawan.



Hasil penelitian ini sejalan dengan (Prihantini et al., 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang suportif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian arahan, dukungan, dan komunikasi yang efektif. Temuan ini juga memperkuat penelitian yang menunjukkan bahwa hubungan kerja yang harmonis mampu meningkatkan kenyamanan bekerja serta memperkuat kolaborasi antarkaryawan (Abdillah & Utari, 2022). Selain itu, terdapat temuan riset Putri (2025) menjelaskan bahwa penghargaan dan kesempatan berkembang memberikan kontribusi positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja (Putri, 2025). Meskipun demikian, penelitian ini memberikan perspektif yang lebih mendalam melalui pendekatan IPA, karena tidak hanya membuktikan bahwa atribut-atribut tersebut berkontribusi terhadap kepuasan kerja, tetapi juga menunjukkan bahwa tingkat kinerjanya telah sesuai dengan tingkat kepentingan yang dirasakan karyawan. Dengan demikian, organisasi tidak perlu menjadikan atribut-atribut tersebut sebagai prioritas utama perbaikan, melainkan cukup mempertahankan kualitas pengelolannya agar tetap konsisten.

Menariknya, apabila dibandingkan dengan atribut pada Kuadran I, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UD Kebun Didu sebenarnya telah memiliki modal organisasi yang cukup kuat berupa kepemimpinan yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, serta sistem penghargaan yang diapresiasi oleh karyawan. Oleh karena itu, tantangan utama organisasi bukan lagi membangun hubungan interpersonal yang baik, melainkan mengoptimalkan sistem komunikasi operasional dan penyempurnaan prosedur kerja sebagaimana telah dibahas pada Kuadran I. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi dalam mempertahankan atribut-atribut pada Kuadran II akan menjadi modal penting untuk mendukung implementasi berbagai program perbaikan sehingga perubahan yang dilakukan dapat diterima dan dijalankan secara lebih efektif oleh seluruh karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut, implikasi manajerial yang dapat dilakukan adalah mempertahankan pola kepemimpinan yang partisipatif, menjaga budaya kerja yang kolaboratif, memberikan apresiasi secara konsisten terhadap kinerja karyawan, serta terus membuka ruang komunikasi antara pimpinan dan karyawan. Upaya tersebut penting agar kekuatan organisasi yang telah terbentuk tidak mengalami penurunan kualitas seiring dengan perkembangan usaha. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang telah dicapai, tetapi juga menciptakan fondasi yang kuat untuk mendukung keberhasilan program-program perbaikan pada atribut yang masih menjadi prioritas utama.

Atribut tunjangan tambahan (*fringe benefits*), *operating conditions*, dan sifat pekerjaan (*nature of work*) berada pada Kuadran III (*Low Priority*). Posisi tersebut menunjukkan bahwa ketiga atribut memiliki tingkat kepentingan maupun tingkat kinerja yang relatif lebih rendah dibandingkan atribut lainnya. Kondisi ini tidak menunjukkan bahwa atribut-atribut tersebut tidak penting bagi organisasi, melainkan mengindikasikan bahwa menurut persepsi karyawan, atribut tersebut belum menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja apabila dibandingkan dengan komunikasi, prosedur kerja, kepemimpinan, maupun hubungan antar rekan kerja yang telah dibahas pada kuadran sebelumnya.

Temuan tersebut dapat dipahami berdasarkan karakteristik UD Kebun Didu yang aktivitas operasionalnya sangat bergantung pada koordinasi langsung, kerja sama tim, serta komunikasi yang intensif antarpegawai. Dalam lingkungan kerja seperti ini, karyawan cenderung memberikan perhatian yang lebih besar pada aspek-aspek yang secara langsung memengaruhi kelancaran pelaksanaan pekerjaan daripada manfaat tambahan yang bersifat pendukung. Selama komunikasi berjalan efektif, pimpinan memberikan arahan yang jelas, dan hubungan antarpegawai tetap harmonis, kebutuhan utama karyawan pada umumnya telah terpenuhi. Akibatnya, atribut seperti tunjangan tambahan, kondisi operasional tertentu, maupun karakteristik pekerjaan belum dipersepsikan sebagai aspek yang paling mendesak untuk ditingkatkan.

Atribut tunjangan tambahan (*fringe benefits*) yang berada pada Kuadran III menunjukkan bahwa manfaat di luar kompensasi utama belum menjadi pertimbangan utama dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan pada dasarnya telah mampu memenuhi kebutuhan dasar tenaga kerja sehingga perhatian karyawan lebih beralih pada faktor-faktor yang berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, penambahan berbagai bentuk tunjangan belum tentu memberikan peningkatan kepuasan kerja yang signifikan apabila aspek komunikasi dan prosedur kerja yang masih menjadi prioritas belum diperbaiki.



Sementara itu, atribut *operating conditions* menunjukkan bahwa kondisi operasional yang diterapkan organisasi saat ini relatif telah dapat diterima oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kerja yang berjalan belum dipersepsikan sebagai hambatan utama dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun demikian, hasil ini tidak berarti bahwa organisasi dapat mengabaikan aspek tersebut. Seiring berkembangnya skala bisnis, meningkatnya jumlah tenaga kerja, maupun bertambahnya kompleksitas aktivitas operasional, kebutuhan terhadap penyempurnaan sistem kerja kemungkinan akan meningkat (Kadir et al., 2026). Oleh karena itu, evaluasi terhadap kondisi operasional tetap perlu dilakukan secara berkala agar mampu menyesuaikan dengan perkembangan organisasi.

Adapun atribut sifat pekerjaan (*nature of work*) juga berada pada Kuadran III, yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang dijalankan saat ini relatif telah sesuai dengan ekspektasi karyawan. Sebagian besar aktivitas di UD Kebun Didu memiliki pola kerja yang jelas, rutin, dan telah dipahami oleh setiap karyawan, sehingga variasi maupun tantangan intrinsik dalam pekerjaan belum menjadi perhatian utama. Temuan ini menunjukkan bahwa bagi karyawan UD Kebun Didu, kelancaran proses kerja dan hubungan kerja yang baik masih lebih diprioritaskan dibandingkan upaya memperkaya karakteristik pekerjaan itu sendiri.

Dalam perspektif Teori Dua Faktor *Herzberg*, atribut sifat pekerjaan termasuk ke dalam *motivator factors*, sedangkan tunjangan tambahan dan *operating conditions* merupakan bagian dari *hygiene factors* (Azzahra & Fauziah, 2025). *Herzberg* menjelaskan bahwa kontribusi masing-masing faktor terhadap kepuasan kerja bergantung pada kebutuhan yang dirasakan oleh karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada konteks UD Kebun Didu, kebutuhan karyawan masih lebih terfokus pada faktor-faktor yang mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan sebagaimana tercermin pada atribut komunikasi dan prosedur kerja di Kuadran I. Dengan demikian, atribut-atribut pada Kuadran III belum menjadi prioritas utama karena manfaat yang dirasakan karyawan relatif lebih kecil dibandingkan atribut-atribut yang secara langsung memengaruhi aktivitas operasional sehari-hari.

Temuan ini memberikan perspektif yang menarik apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu karena sejumlah penelitian menunjukkan bahwa tunjangan tambahan maupun karakteristik pekerjaan merupakan determinan penting kepuasan kerja, khususnya pada perusahaan besar yang memiliki sistem kompensasi dan pengembangan karier yang lebih kompleks (Komara & Azzahra, 2021). Akan tetapi, hasil penelitian ini menunjukkan kondisi yang berbeda. Pada UD Kebun Didu, atribut-atribut tersebut belum menjadi perhatian utama karena karakteristik organisasi lebih menekankan efektivitas koordinasi, hubungan interpersonal, dan komunikasi kerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa prioritas pembentuk kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi sehingga strategi peningkatan kepuasan kerja tidak dapat digeneralisasi, melainkan harus disesuaikan dengan karakteristik operasional masing-masing organisasi.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah organisasi tidak perlu mengalokasikan sumber daya secara besar pada atribut-atribut yang berada pada Kuadran III dalam jangka pendek. Strategi yang lebih tepat adalah mempertahankan kondisi yang telah ada melalui evaluasi berkala, sambil tetap memusatkan perhatian pada atribut yang berada pada Kuadran I. Pendekatan tersebut sejalan dengan prinsip dasar *Importance Performance Analysis*, yaitu mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi berdasarkan tingkat kepentingan setiap atribut sehingga program peningkatan kepuasan kerja dapat dilaksanakan secara lebih efektif, efisien, dan tepat sasaran.

Setelah mengidentifikasi atribut yang menjadi prioritas utama perbaikan (Kuadran I), atribut yang telah menjadi kekuatan organisasi (Kuadran II), serta atribut yang untuk sementara belum menjadi prioritas peningkatan (Kuadran III), hasil *Importance Performance Analysis* (IPA) juga memberikan perspektif lain yang tidak kalah penting, yaitu mengevaluasi apakah terdapat atribut yang telah memperoleh kinerja sangat baik meskipun tingkat kepentingannya relatif lebih rendah menurut persepsi karyawan.

Kemudian pembahasan selanjutnya berfokus pada atribut gaji (*pay*) yang berada di Kuadran IV (*Possible Overkill*). Posisi ini menunjukkan bahwa karyawan memberikan penilaian kinerja yang tinggi terhadap sistem penggajian, sementara tingkat kepentingannya relatif lebih rendah dibandingkan atribut lain seperti komunikasi, prosedur kerja, kepemimpinan, maupun hubungan antar rekan kerja. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan UD Kebun Didu pada dasarnya telah mampu memenuhi ekspektasi karyawan, sehingga gaji tidak lagi menjadi isu utama



yang memengaruhi kepuasan kerja mereka. Kondisi ini mencerminkan bahwa kebutuhan ekonomi dasar karyawan telah terpenuhi dengan baik, sehingga perhatian mereka mulai bergeser kepada aspek-aspek lain yang lebih berkaitan dengan pengalaman kerja sehari-hari.

Karakteristik tersebut sejalan dengan UD Kebun Didu karena pada tahap ketika sistem kompensasi telah dianggap adil dan sesuai dengan kontribusi yang diberikan, peningkatan kepuasan kerja tidak lagi ditentukan oleh besarnya imbalan finansial semata, tetapi lebih dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja, efektivitas komunikasi, kejelasan prosedur operasional, serta hubungan interpersonal di dalam organisasi (Andina et al., 2025). Hal ini menjelaskan mengapa atribut komunikasi dan prosedur kerja justru muncul sebagai prioritas utama perbaikan pada Kuadran I, sedangkan atribut gaji berada pada Kuadran IV. Dengan kata lain, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan finansial telah mencapai tingkat yang dianggap memadai oleh karyawan, sehingga faktor-faktor nonfinansial menjadi penentu utama dalam meningkatkan kepuasan kerja selanjutnya.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui Teori Dua Faktor *Herzberg*. *Herzberg* mengemukakan bahwa gaji merupakan bagian dari *hygiene factors*, yaitu faktor yang berfungsi mencegah munculnya ketidakpuasan kerja, tetapi tidak secara otomatis meningkatkan motivasi maupun kepuasan kerja ketika telah berada pada tingkat yang memadai (D. A. R. Ramadhan & Sari, 2025). Hasil penelitian ini memperlihatkan fenomena yang konsisten dengan teori tersebut. Meskipun karyawan memberikan penilaian tinggi terhadap sistem penggajian, atribut tersebut tidak lagi menjadi prioritas utama bagi mereka. Sebaliknya, perhatian karyawan lebih diarahkan pada aspek-aspek yang berkaitan dengan efektivitas pelaksanaan pekerjaan, seperti komunikasi dan prosedur kerja. Temuan ini mempertegas bahwa setelah kebutuhan dasar terpenuhi, peningkatan kepuasan kerja lebih banyak ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja dan pengalaman kerja yang dirasakan karyawan.

Hasil penelitian ini juga memberikan perspektif yang menarik apabila dibandingkan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menempatkan gaji sebagai salah satu determinan utama kepuasan kerja (Maulana & Rukmana, 2025). Pada organisasi besar dengan sistem remunerasi yang kompleks, kompensasi sering kali menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja (Qomar & Ghufron, 2025). Akan tetapi, hasil penelitian pada UD Kebun Didu menunjukkan kondisi yang berbeda. Gaji tidak lagi menjadi atribut yang paling menentukan karena telah berada pada tingkat yang mampu memenuhi ekspektasi karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja bersifat dinamis dan sangat dipengaruhi oleh tingkat pemenuhan kebutuhan karyawan serta karakteristik organisasi. Oleh karena itu, strategi peningkatan kepuasan kerja perlu mempertimbangkan konteks organisasi dan tidak semata-mata berfokus pada peningkatan kompensasi finansial.

Apabila pembahasan keempat kuadran dianalisis secara terpadu, terlihat bahwa pola kepuasan kerja karyawan UD Kebun Didu lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan dibandingkan faktor finansial. Atribut yang berkaitan dengan komunikasi, prosedur kerja, kepemimpinan, hubungan antarpegawai, serta penghargaan memperoleh perhatian yang lebih besar dalam membentuk persepsi kepuasan kerja dibandingkan aspek kompensasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga oleh kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi yang efektif, serta sistem kerja yang jelas dan terstruktur (Syam et al., 2025).

Berdasarkan hasil tersebut, implikasi manajerial yang dapat dilakukan bukanlah mengurangi kualitas sistem penggajian yang telah berjalan dengan baik, melainkan mempertahankan konsistensi kebijakan kompensasi sambil mengarahkan sumber daya organisasi pada atribut-atribut yang memiliki tingkat kepentingan lebih tinggi bagi karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat mengoptimalkan efektivitas penggunaan sumber daya melalui keseimbangan antara pemeliharaan sistem kompensasi yang adil dan peningkatan kualitas aspek-aspek nonfinansial yang terbukti memberikan kontribusi lebih besar terhadap kepuasan kerja. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip dasar *Importance Performance Analysis*, yaitu menjadikan tingkat kepentingan atribut sebagai dasar utama dalam menentukan prioritas pengambilan keputusan manajerial.

KESIMPULAN



Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan UD Kebun Didu secara umum telah memenuhi harapan karyawan, yang tercermin dari tingkat kesesuaian sebesar 98.49% antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja. Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan pada beberapa atribut, sehingga peningkatan kepuasan kerja perlu dilakukan secara selektif berdasarkan tingkat prioritas, bukan melalui perbaikan pada seluruh aspek secara bersamaan.

Penelitian ini memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa penerapan *Importance Performance Analysis* (IPA) mampu menghasilkan prioritas perbaikan yang lebih terarah dibandingkan pengukuran kepuasan kerja yang hanya berfokus pada tingkat kinerja. Dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan dan tingkat kinerja secara simultan, IPA memberikan dasar yang lebih objektif dalam menetapkan prioritas pengambilan keputusan pada pengelolaan sumber daya manusia.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai dasar penyusunan kebijakan peningkatan kepuasan kerja yang lebih efektif melalui pemusatan sumber daya organisasi pada atribut-atribut yang memiliki pengaruh paling besar terhadap persepsi karyawan. Pendekatan tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia sekaligus mendukung keberlanjutan kinerja organisasi.

Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan jumlah responden yang lebih besar serta objek penelitian yang lebih beragam untuk meningkatkan daya generalisasi temuan. Selain itu, penelitian mendatang dapat mengombinasikan *Importance Performance Analysis* dengan metode lain, seperti *Structural Equation Modeling* (SEM), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), atau *Importance Performance Map Analysis* (IPMA), sehingga mampu menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, A., & Utari, W. (2022). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Terhadap Promosi Jabatan Dan Kinerja Pegawai Di Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Sampang. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 5(3), 209–219.
- Adhha, A. (2024). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan (Studi pada RSI IS). *SUMUR-Jurnal Sosial Humaniora*, 2(2), 38–44.
- Akbar, M. A., & Alamsyah, A. (2025). Analisis Dampak Work Overload Dan Job Insecurity Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan Di CV Zaitun Maha Lestari. *EKONOMIKA45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 13(1), 801–822. <https://doi.org/https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v13i1.5575>
- Ambawani, S., & Febriyanto. (2022). Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Metode IPA (Importance Performance Analysis) Pada Hotel Familie 2 Kota Metro. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 2(1), 248–255. <https://doi.org/https://doi.org/10.24127/diversifikasi.v2i1.1078>
- Amruddin, Fahmi, A., Hikmah, Nugroho, R. J., Asasandi, I. G. N. A., Pratiwi, L. P. K., Firmansyah, H., Saranani, M., Amiruddin, A., Ulyasniati, Adah, & Setyowati, E. (2021). *Manajemen Agribisnis*. CV Media Sains Indonesia.
- Ananda Fitriani Dewi. (2024). Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima*, 6(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.34012/jebim.v6i1.5398>
- 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>
- Andina, E., Habibah, F., La'i, H. N., Ilma, W. N., & Mardiyah, M. (2025). Analisis Kompensasi Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Relevansinya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Edukasi (Ekonomi, Pendidikan Dan Akuntansi)*, 13(2), 169–180.
- Arasani, A. D., & Mahendra, Y. (2026). Model Strategis Pengelolaan SDM Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(1), 239–248.
- Ariadi, M. R., Jumaidi, J., & Fahmi, Y. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di Kantor Kecamatan Sungai Pandan. *Jurnal MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(2), 221–227.



- Aryani, Y., Purwana, R., Herdiansyah, H., & Suryabrata, J. A. (2025). Advancing indoor environmental quality (IEQ) in Indonesian hospital wards: an integrated importance performance analysis (IPA) and objective approach. *Energy and Built Environment*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.enbenv.2025.07.004>
- Azzahra, R. M. F., & Fauziah, S. P. (2025). Peran Faktor Hygiene Dalam Teori Dua Faktor Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kondisi Lingkungan Kerja. *Karimah Tauhid*, 4(8), 6424–6432.
- De Villiers, B., & Mienie, A. (2025). Organisational Determinants Of Job Satisfaction In The South African Renewable Energy Sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 3076.
- Djazuli, R. A., & Hidayat, S. I. (2024). *Manajemen Agribisnis Modern*. UMG Press.
- Fadila, F., Dewanata, M. F. P., & Venno, A. (2025). Hubungan Motivasi Kerja Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z Di Assalam Hypermarket. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(3), 4599–4613. <https://doi.org/https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i3.1855>
- Fadilah, N., Afianti, V. P. P., & Wildan, M. A. (2025). Pengaruh Stres Kerja Dalam Kepuasan Kinerja Karyawan Terhadap Keinginan Berhenti Bekerja. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2), 3491–3496.
- Fahmi, I. R., Sari, E. A. R., & Sijabat, R. (2025). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mengelola Perubahan Organisasi Untuk Mencapai Fit: Studi Kasus Pada PT. Unilever Indonesia Dan PT. Telkom Indonesia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(2), 18–27.
- Ferils, M. (2025). Strategi Manajemen Operasional SDM dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(1), 2898–2906.
- Hajarniah, R., & Saputro, A. H. (2025). Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja, Dan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tjoean Dharma Indonesia. *ECo-Buss*, 8(1), 502–517.
- Hakim, M. F. R., & Rahayuna, V. (2024). Analisis Efektivitas Standar Operasional Prosedur (SOP) Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Logistik Dan Distribusi Di CV. Sinar Teknik Perkasa. *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital (JUMABEDI)*, 1(2), 233–243.
- Halim, J. B., & Yusianto, Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(3), 668–676.
- Harahap, R. A. N., Arifin, D., & Setiawan, A. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Cabang Bank Mandiri Gunungtua. *Jurnal Fokus Manajemen*, 6(1), 205–218.
- 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>
- Hutagalung, K. D., & Efriyanti, F. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Pada Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Unit Operasional Tulang Bawang Lampung. *ECo-Fin*, 7(3), 1581–1591.
- Ibrahim, J. T., Murdayanti, M., Amalia, F. N., Eka, T., Azmi, K. T., Nugroho, D. B., Hermawan, A. E., Metak, N. H. F. H. B., Saib, A., Ramadhana, M. R., Muzakki, M., Frensiska, K., Sakuntala, A., Rofiqi, A., Nurahmi, S., & Mustikasari, I. (2021). Sumber Daya Manusia Sektor Pertanian Dalam Berbagai Perspektif. *Psychology Forum*.
- Izzati, U. A., & Mulyana, O. P. (2019). *Psikologi Industri & Organisasi*. Penerbit Bintang Surabaya.
- Kadir, H. A., Rukhayati, & Rahman, A. (2026). *Manajemen Kompensasi*. CV. Nusantara Press Indonesia.
- Komara, E., & Azzahra, R. R. (2021). Pengaruh Work Family Conflict, Kompensasi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja. *Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA)*, 6(2), 53–71.
- Kurniawati, F., Nurjanah, D., & Hanum, T. A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakter Individu Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Panen Pada PT. Serba Huta Jaya. *Jurnal Ilmu Ilmu Agribisnis: Journal of Agribusiness Science*, 13(3), 228–235. <https://doi.org/https://doi.org/10.23960/jiia.v13i3.10522>
- Lidwina, S., Sunarta, K., & Indrawati, N. S. (2024). Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Doosan Jaya Sukabumi. *Jurnal Manajemen Pratama*, 1(1).



- Lola, A. D., & Ekowati, S. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu. *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains (JEMS)*, 7(1), 64–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.36085/jems.v7i1.9418>
- Machali, I. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif: Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan dan Analisis dalam Penelitian Kuantitatif. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Mario, D. J., & Sanjaya, R. (2025). Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Untuk Meningkatkan Efisiensi Operasional Harian Pada CV. Berkat Cahaya Lestari. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 3(3), 171–181.
- Maulana, M., & Rukmana, I. H. (2025). Pengaruh Gaji Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Lesehan Jetpur Sengkang. *Precise Journal of Economic*, 4(2), 26–35.
- Maulidya, A. W., Kurniawan, R., Juwadelia, H., Trihantoyo, S., & Sholeh, M. (2025). Menumbuhkan Kinerja Melalui Motivasi Dan Kepuasan Kerja: Perspektif Teoritis Dan Strategi Praktis. *Jurnal Dimensi*, 14(2), 474–488.
- Mediani, D., Meliala, A., & Ratmasari, D. (2025). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Turnover Intention Perawat Rumah Sakit Akademik Universitas Gadjah Mada. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 28(1), 16–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.22146/jmpk.v28i01.8664>
- Melisa, Salsabilah, S. H., Syafutri, D. D., & Mulyadi. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 6(3), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.53697/emak.v6i3.2440>
- Mudjanarko, S. W., Sulastri, D., & Wahyuni, A. (2020). Metode Importance Performance Analysis (IPA) Untuk Mengukur Kinerja Prasarana Kereta Api Melalui Kepuasan Pelanggan. Scopindo Media Pustaka.
- Mukhlis, Hidayati, S., Haryanto, L. I., Cahyono, N., Anita, A. S., Apituley, Y. M., Zamrodah, Y., Kasim, N. A., Heryadi, D. Y., Andayani, S. A., Ernita, Y., Sativa, R. D. O., Kaunang, R., & Lidyana, N. (2023). Pemasaran Agribisnis. CV Hei Publishing Indonesia.
- Mulyadi, M., Wibisono, C., Sateiawan, B., Dewi, N. P., & Fadlilah, A. H. (2025). Analisis Pengambilan Keputusan Dalam Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan Di Universitas Ibnu Sina Kota Batam. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 13(1), 194–205.
- Nainggolan, H. L., Butarbutar, Y. L., Sahala, J., & Nurhayati, N. (2025). *Ekonomi Pertanian: Teori Dan Aplikasi*. PT Media Penerbit Indonesia.
- Nadapdap, K. M., Napitupulu, J., Sinurat, E., Sitorus, C., Melianna, S., & Simanjuntak, M. D. (2025). Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Agen Pada Asuransi Allianz Life Indonesia Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 62-70
- Nurhasan, M. G. S., & Mirnayanti, S. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Koperasi Di PT. Air Minum Tabalong Bersinar (Perseroda). *JAPB*, 8(2), 1900–1917.
- Prihantini, I., Darmawan, H. M. S., Ichwandani, R. D., Saifullah, M. M., Ariyani, J. E., Listiyani, R. A., Dwijayanti, R. A., Putra, F. R., & Assidiq, A. A. S. (2024). Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Tenaga Kerja. *Jibaku: Jurnal Ilmiah Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 4(2), 46–60.
- Pulungan, S. B. (2025). Pentingnya Manajemen SDM Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Produktif. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(2), 241–254.
- Putri, L. D. (2025). Kompensasi Sebagai Faktor Pemicu Kinerja (Analisis Naratif Terhadap Pengalaman Karyawan Di Perusahaan). *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Pendidikan*, 103–116.
- Qomar, Q. N., & Ghufron, M. (2025). Pengaruh Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Klinik PPK1 PT Petrokimia Gresik. *GEMAH RIPAH: Jurnal Bisnis*, 5(03), 168–183.
- Ramadhan, D. A. R., & Sari, Y. I. (2025). Penerapan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg Pada Karyawan Cuci Motor Ami Mempawah. *Jurnal Studi Manajemen Bisnis*, 5(2), 45–67.



- <https://doi.org/https://doi.org/10.24176/jsmb.v5i2.15569>
- Ramadhan, S., Muslim, B., Aneta, Y., & Irdhayanti, E. (2024). Transformasi Budaya Organisasi Membangun Kesuksesan Melalui Perubahan Budaya. PT Media Penerbit Indonesia.
- Rini, I. (2025). Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. BPR Nusumma Jawa Barat Cabang Singaparna Menggunakan Metode Importance Performance Analysis (IPA). *Jurnal Industrial Galuh*, 7(2), 65–74.
- Ronaldo Sinaga, H., Absah, Y., & Rahim Matondang, A. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit XYZ Di Rokan Hulu Riau. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 4(8 SE-Articles), 2039–2056. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v4i8.3230>
- Roy, M., Saddewisasi, W., & Rusdianti, E. (2026). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pengadilan Agama Semarang). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 8(1), 142–159.
- S, R. A. P., & Ferils, M. (2025). Strategi Manajemen Operasional SDM dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(1), 2898–2906.
- Sari, C. P., & Murdani, D. (2025). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Bridge Dance Academy Kota Bandung). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(2), 600-612
- Saragih, M., & Purba, D. T. (2024). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Aksara Mas. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 55-66
- Sinuhaji, Y. A. (2025). Penerapan Teori Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Ritel: Pendekatan Psikologi Industri. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(5), 2454–2469.
- Suganda, D. A., Nur, M., Muslim, B., & Aneta, Y. (2025). Perilaku Organisasi Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Budaya Organisasi. PT Media Penerbit Indonesia.
- Sukmara, A. R. (2026). Analisis Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pada Perusahaan X. *EBISMAN EBisnis Manajemen*, 4(1), 70–86. <https://doi.org/https://doi.org/10.59603/ebisman.v4i1.1257>
- Sularmi, L., Rismanty, V. A., & Sunaryo, W. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan. PT Media Pustaka Indo.
- Suprayetno, D., Kusmayadi, I., Suryatni, M., Nururly, S., & Nurmayanti, S. (2025). Pengaruh Hygiene Factor Dan Motivator Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Mitra Kerja PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan (UIP) Nusa Tenggara. *ALEXANDRIA (Journal of Economics, Business, & Entrepreneurship)*, 6(1), 45–50.
- Syam, M. L., Kurniawan, A. W., Aslam, A. P., Burhanuddin, & Dipotmodjo, T. S. P. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Dan Staf Pasca Pergantian Kepemimpinan Di SMK Negeri 1 Bulukumba. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(4), 1035–1046. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.3292>
- 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.
- Toyibah, T., Mulyani, M., & Komalasari, S. (2024). Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Kalimas Kharisma. *Jurnal Al-Husna*, 5(1), 16–27.
- Wartono, W., & Harahap, D. H. (2023). Hubungan Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Di Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, 19(2), 45–52.
- 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>
- Widodo, S., Ladyani, F., Asrianto, L. O., Rusdi, Khairunnisa, Lestari, S. M. P., Wijayanti, D. R., Devriany, A., Hidayat, A., Dalfian, Nurcahyati, S., Sjahriani, T., Armi, Widya, N., & Ogayah.



- (2023). Buku Ajar Metode Penelitian. CV. Science Techno Direct.
- Wisudawati, N., Irfani, M. G., Hastarina, M., & Santoso, B. (2023). Penggunaan Metode Importance-Performance Analysis (IPA) Untuk Menganalisis Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Administrasi Kependudukan Kecamatan Lengkiti. *Integrasi: Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 8(1), 32–39.
- Wu, C.-H., Kuo, P.-L., Yang, C.-H., Chang, Y.-C., & Chen, T.-L. (2023). Importance–Performance Analysis (IPA) in Analyzing the Satisfaction of Administrative Support in Teaching Practice Research Programs. In *Sustainability* (Vol. 15, Issue 3, p. 1943). <https://doi.org/10.3390/su15031943>
- Yasin, S. M., Aurelia, R., Naya, A., Salimudin, M. Z., Satiawati, S., & Hardian, V. (2023). Analisis Tingkat Kepuasan Karyawan Pada PT. ICI Paints Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis Internasional*, 5(2), 65–76.
- Yulia, N. E., Irawan, A., & Fachril, F. (2025). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pengalaman Kerja Sebagai Pemoderasi. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 580–605.
- Yusdiansyah, M. F., & Sumanto, A. (2022). Pengaruh Kesejahteraan Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Pada Industri Marmer UD Surya Onix. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 20(3), 104–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.31253/pe.v20i3.1467>
- Zahro, A., & Isyanto, P. (2025). Peran Lingkungan Dan Hubungan Rekan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Pilar Blessing Indonesia di Karawang. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, 3(3), 143–152. <https://doi.org/https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v3i3.5331>

