

## **Analisis Kepuasan Kerja Pegawai di MTsN 40 Jakarta Barat Menggunakan Pendekatan *Importance-Performance* Analysis (IPA)**

**Kayla Aura Rahma<sup>1</sup>, Nanang Alamsyah<sup>2</sup>, Wendy Febrianty Mardhiyah<sup>3</sup>, Hafiza Aprilia<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup>Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Pembangunan

Nasional “Veteran” Jakarta (UPNVJ), Depok, Indonesia

Email: <sup>1</sup>2410312092@mahasiswa.upnvj.ac.id, <sup>2</sup>nanang.a@upnvj.ac.id,

<sup>3</sup>wmardhiyah@upnvj.ac.id, <sup>4</sup>Hafizaapriliah@upnvj.ac.id”

### **Abstract**

*Employee job satisfaction is an important factor that influences organizational effectiveness and the quality of work outcomes. This investigation aims to measure the level of job satisfaction among employees at MTsN 40 Jakarta Barat and identify priority attributes for improvement according to the Importance Performance Analysis (IPA) method. Data were collected from 30 respondents utilizing a structured questionnaire consisting of ten job satisfaction indicators. The results show that several attributes exhibit negative gaps, indicating that the performance perceived by employees has not fully met their expectations. The IPA mapping reveals that Productivity and Leadership Qualities fall into Quadrant I (Concentrate Here), representing the most critical areas requiring immediate improvement. Meanwhile, Knowledge of Job, Adaptability, and Interpersonal Relations are placed in Quadrant II (Keep Up the Good Work), reflecting strong performance in aspects considered important. Quality of Work, Dependability, Judgment, and Initiative and Resourcefulness are categorized into Quadrant III (Low Priority), while Performance is located in Quadrant IV (Possible Overkill). Overall, the main sources of dissatisfaction stem from limited support for work processes and suboptimal leadership, rather than inadequate technical abilities. Therefore, strengthening leadership effectiveness, improving workflow efficiency, and enhancing internal communication are recommended to increase employee satisfaction sustainably.*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Importance Performance Analysis (IPA), Employee Evaluation, Leadership, Work Productivity.*

### **Abstrak**

Kepuasan kerja pegawai merupakan faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi dan kualitas hasil kerja. Penelitian ini memiliki tujuan dalam rangka memperhitungkan tingkat kepuasan kerja pegawai MTsN 40 Jakarta Barat serta mengidentifikasi atribut yang menjadi prioritas perbaikan dengan menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA). Data diperoleh dari 30 responden melalui kuesioner terstruktur yang mencakup sepuluh indikator kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan adanya beberapa kesenjangan negatif antara tingkat kepentingan dan kinerja, menandakan bahwa sebagian harapan pegawai belum terpenuhi secara optimal.

Pemetaan IPA mengungkapkan bahwa *Productivity* dan *Leadership Qualities* berada pada Kuadran I (Prioritas Utama) sehingga memerlukan peningkatan segera. Sementara itu, *Knowledge of Job*, *Adaptability*, dan *Interpersonal Relations* masuk dalam Kuadran II (Pertahankan Kinerja) karena memiliki kinerja tinggi pada aspek yang dianggap penting. Indikator *Quality of Work*, *Dependability*, *Judgment*, dan *Initiative and Resourcefulness* berada pada Kuadran III (Prioritas Rendah), sedangkan *Performance* berada pada Kuadran IV (Berlebihan). Secara keseluruhan, sumber utama ketidakpuasan berkaitan dengan dukungan kerja dan efektivitas kepemimpinan, bukan pada kemampuan teknis pegawai. Oleh karena itu, peningkatan efektivitas kepemimpinan, perbaikan alur kerja, serta penguatan komunikasi internal direkomendasikan untuk meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, *Importance Performance Analysis* (IPA), Evaluasi Pegawai, Kepemimpinan, Produktivitas Kerja.

## 1. PENDAHULUAN

Pada suatu organisasi, sumber daya manusia (SDM) berperan krusial sebagai aset utama yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Keberadaan SDM dengan kompetensi dan motivasi tinggi merupakan kunci keunggulan kompetitif. Sekolah, sebagai salah satu bentuk organisasi yang beroperasi di bidang pendidikan, sangat bergantung pada kualitas SDM-nya. Secara spesifik, keberhasilan sekolah dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuannya sangat ditentukan oleh kontribusi aktif dari seluruh pegawainya, baik guru sebagai tenaga pendidik utama ataupun tenaga kependidikan yang menunjang segala aktivitas administrasi dan operasional.

Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia berperan sebagai hal yang esensial untuk memastikan optimalisasi kontribusi pegawai. Di antara beberapa sasaran penting dalam pengelolaan SDM di suatu organisasi ialah terbentuknya kepuasan kerja bagi anggota organisasi yang kemudian akan menaikkan tingkat kinerja (Martoyo, 2000). Menurut Locke (1976), kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian atau pengalaman kerja seseorang. Beberapa faktor yang menimbulkan pengaruh pada kepuasan kerja, yaitu gaji, pengawasan, rekan kerja, dan pekerjaan itu sendiri (Luthans, 2005). Faktor-faktor tersebut dapat menjadi penentu utama yang secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, yang secara langsung berdampak pada produktivitas dan kualitas layanan organisasi.

Menyadari pentingnya peran SDM yang puas, perhatian khusus perlu diberikan pada lembaga pendidikan, termasuk sekolah menengah pertama Islam, yaitu MTsN 40 Jakarta Barat. Dalam menjadi suatu organisasi yang beroperasi di bidang pendidikan, MTsN 40 Jakarta Barat memiliki tuntutan tinggi dalam menyelenggarakan pelayanan yang berkualitas. Dalam konteks ini, kepuasan kerja para guru dan tenaga kependidikan patut dianalisis untuk memastikan bahwa lingkungan kerja dan manajemen organisasi telah optimal dalam mendukung kinerja mereka. Dengan kinerja yang optimal disertai tingkat kepuasan kerja yang baik akan tercipta keinginan untuk bekerja dan memberikan yang terbaik bagi profesinya (As'ad, 2000). Sehingga, pengukuran kepuasan ini penting untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan agar kualitas layanan pendidikan dapat terus ditingkatkan demi mencapai visi, misi, dan tujuan lembaga.

Untuk melakukan pengukuran tingkat kepuasan kerja dan kualitas kinerja pegawai secara komprehensif dan terstruktur, penelitian ini mengadopsi pendekatan *Importance Performance Analysis* (IPA) yang diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977). Metode IPA adalah teknik analisis data yang digunakan untuk membandingkan dua dimensi

utama kepuasan. Dimensi pertama adalah tingkat kepentingan (harapan) yang mencerminkan harapan ideal pegawai terhadap atribut pekerjaan, sedangkan dimensi kedua adalah tingkat pelaksanaan (kinerja) yang mewakili kepuasan aktual yang dirasakan dan kinerja yang telah dilakukan oleh organisasi terhadap atribut tersebut. Perbandingan kedua dimensi ini akan menghasilkan peta kuadran prioritas tindakan, sehingga pihak manajemen dapat mengetahui aspek mana yang sudah sangat baik (pertahankan) dan aspek mana yang paling mendesak untuk diperbaiki (prioritas utama).

Berdasarkan berbagai hasil penelitian yang terdahulu, menunjukkan bahwa sumber ketidakpuasan pegawai di sektor pendidikan umumnya berkaitan dengan aspek kompensasi, fasilitas, dan komunikasi pimpinan. Namun, indikasi awal yang ditemukan di MTsN 40 Jakarta Barat menunjukkan kecenderungan yang berbeda, di mana dinamika kepemimpinan dan produktivitas kerja tampak lebih menonjol sebagai faktor yang harus diperhatikan. Perbedaan pola ini mengisyaratkan adanya karakteristik manajerial yang khas pada lingkungan pendidikan, sehingga diperlukan analisis yang lebih terstruktur untuk mengetahui kesesuaian antara tingkat kepentingan pegawai dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pendekatan *Importance Performance Analysis* (IPA) dipilih untuk mengidentifikasi secara sistematis area-area kerja yang berkontribusi terhadap kepuasan maupun ketidakpuasan pegawai.

Berdasarkan urgensi pengelolaan SDM yang berkualitas, pentingnya kepuasan kerja terhadap kinerja, dan kebutuhan untuk menentukan prioritas perbaikan di MTsN 40 Jakarta Barat, penelitian ini dilaksanakan dalam rangka mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja pegawai menggunakan kerangka IPA. Dengan demikian, rumusan masalah penelitian ini adalah: “Bagaimana tingkat kepuasan kerja pegawai (guru dan tenaga kependidikan) pada MTsN 40 Jakarta Barat diukur melalui pendekatan *Importance Performance Analysis* (IPA)?” Adapun tujuan studi ini ialah untuk mengidentifikasi aspek-aspek kepuasan kerja yang sudah sesuai dengan harapan pegawai dan aspek-aspek mana yang perlu diprioritaskan untuk perbaikan di MTsN 40 Jakarta Barat.

## 2. KAJIAN TEORI

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang mengelola peran serta hubungan manusia pada organisasi. Manajemen sumber daya meliputi sejumlah aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (Waworuntu et al., 2023). MSDM adalah program wajib dilakukan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), agar keterampilan (*skill*) mereka selaras dengan tuntutan kerja yang dilakukan (Gouzali dalam Kadarisman, 2013). MSDM dapat diartikan sebagai serangkaian proses untuk mengatur, mengembangkan, dan memanfaatkan tenaga kerja secara optimal, sehingga setiap individu mampu berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kesuksesan sebuah organisasi dipengaruhi oleh kualitas kinerja SDM-nya. SDM yang unggul akan membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dapat dimaknai sebagai tingkat perasaan individu setelah membandingkan antara harapannya dengan hasil atau kinerja yang ia peroleh. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan perbedaan antara kinerja yang dihasilkan dan harapan individu tersebut (Umam & Hariastuti, 2018). Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja muncul ketika hasil yang diterima sesuai atau lebih tinggi dari harapan, sehingga individu merasakan kenyamanan dan penerimaan terhadap pekerjaannya.

Luthans (2006) mengungkapkan bahwasanya ada tiga dimensi yang umum digunakan dalam memahami kepuasan kerja, yakni: (1) kepuasan kerja merupakan reaksi emosional terhadap kondisi pekerjaan, sehingga dapat diamati dan diperkirakan; (2) kepuasan kerja sering dipengaruhi oleh sejauh mana hasil yang diperoleh mampu memenuhi atau melebihi harapan; dan (3) kepuasan kerja mencerminkan sejumlah sikap yang saling berkaitan.

Menurut Munir dan Rahman (2016), perasaan serta pikiran seseorang terhadap pekerjaannya yang diekspresikan secara afektif maupun kognitif, baik dalam bentuk dukungan maupun pengalaman yang kurang menyenangkan. Adapun indikator untuk menilai tingkat kepuasan kerja mencakup: (1) pekerjaan, (2) upah, (3) promosi, (4) pengawas, dan (5) rekan kerja.

### ***Importance Performance Analysis (IPA)***

*Importance Performance Analysis* (IPA) ialah pendekatan dalam menganalisis yang dipergunakan dalam memperhitungkan atau memperbandingkan realisasi atau kinerja (*Performance*) terhadap harapan atau tingkat kepentingan (*Importance*) mengenai kepuasan kerja guru dan tenaga kependidikan di MTsN 40 Jakarta Barat. Pendekatan IPA ini pertama kali diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977) melalui artikel mengenai “*Importance Performance Analysis*” yang diterbitkan dalam “*Journal of Marketing*” (Tjiptono & Chandra, 2016).

Metode IPA adalah metode deskriptif yang dipergunakan dalam menilai tingkat kepuasan kerja menurut kinerja organisasi dengan mengidentifikasi faktor-faktor penting yang perlu diperbaiki. Prosesnya dilakukan dengan mengolah data kuesioner dan memetakan hasilnya ke dalam kuadran IPA untuk menentukan prioritas perbaikan. Hasil analisis tersebut kemudian digunakan untuk memberikan rekomendasi mengenai indikator mana saja yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

### **Penelitian Terdahulu**

Edi Murgijanto (2019), dengan analisis tingkat kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan STIE AMA Salatiga dengan metode *Importance Performance Analysis* (IPA). Temuan dari studi mengungkapkan bahwasanya kepuasan kerja berada pada kategori sangat puas dengan Tki 81,38%. Sebagian besar indikator seperti pekerjaan, pengawasan, dan rekan kerja mendapatkan penilaian sangat baik, namun beberapa aspek seperti gaji, tunjangan, fasilitas kerja, dan kenyamanan ruang kerja masih berada pada kategori puas dan perlu ditingkatkan.

Siti Nurhayati & Kamalina Din Jannah (2016), meneliti tentang kepuasan kerja dosen di Universitas Pekalongan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan pendekatan *Importance Performance Analysis* (IPA). Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja dosen pada umumnya berkategori puas dengan Tki 73,90%. Aspek yang paling memuaskan adalah kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi dan tantangan kerja yang mendorong inovasi. Akan tetapi, ada sejumlah aspek yang masih perlu ditingkatkan di antaranya kesesuaian gaji dengan kualifikasi dan beban kerja serta komunikasi antara pimpinan dan dosen.

Slamet & Larasati Sukma Nurhidayah (2023), meneliti mengenai evaluasi kinerja layanan pendidikan tinggi pada salah satu Universitas Islam Negeri di Jawa Timur mempergunakan pendekatan *Importance-Performance Analysis* (IPA). Hasil penelitian mengindikasikan adanya kesenjangan antara tingkat kepentingan mahasiswa dengan kinerja layanan yang diberikan, di mana hanya sekitar 28% atribut layanan yang mampu memenuhi harapan. Sebagian besar layanan masih berkinerja rendah terutama pada aspek akademik dan administratif, sehingga universitas perlu meningkatkan kualitas layanan yang dianggap penting oleh mahasiswa agar daya saing dan kepuasan mereka meningkat.

### 3. METODE PENELITIAN

#### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MTsN 40 Jakarta Barat yang merupakan salah satu Sekolah Menengah Pertama (SMP) Islam yang berada di wilayah Jakarta Barat.

#### Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini ialah penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini dipergunakan untuk menggambarkan kondisi objektif mengenai tingkat kepentingan (*Importance*) dan kinerja (*Performance*) serta melihat kesenjangan (*Gap*) antara keduanya, baik guru maupun tenaga kependidikan di MTsN 40 Jakarta Barat berdasarkan hasil penilaian responden.

#### Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi pada studi ini ialah semua pegawai sekolah yang terdiri dari guru dan tenaga kependidikan (staf tata usaha (TU), petugas kebersihan/*janitor* dan petugas keamanan/*security*) di MTsN 40 Jakarta Barat yang berjumlah 40 orang. Dari sebanyak 40 orang yang dijadikan sampel adalah 30 orang yang dipilih secara random yang memberikan jawaban pada kuesioner yang diberikan.

Teknik sampling yang dipergunakan ialah *random sampling* dengan tujuan memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih (Sugiyono, 2012). Dari total populasi, sebanyak 30 orang terpilih secara acak sebagai sampel yang memberikan jawaban melalui kuesioner.

#### Jenis dan Sumber Data

Proses mengumpulkan data dilaksanakan dengan menggunakan kuesioner. Jenis data yang digunakan ialah data primer yang diperoleh langsung dari respon partisipan sesuai dengan pengalaman dan persepsi mereka.

#### Instrumen Penelitian dan Alat Ukur

Instrumen penelitian yang dipergunakan adalah kuesioner menggunakan dua kategori penilaian, yakni tingkat kepentingan (*Importance*) dan tingkat kinerja (*Performance*) terhadap 10 indikator utama kepuasan kerja. Skala pengukuran kedua kategori penilaian ini diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5. Untuk kategori *Importance*, angka 1 menunjukkan “Sangat Tidak Penting” hingga angka 5 yang mengindikasikan “Sangat Penting”. Sementara itu, untuk kategori *Performance*, angka 1 mengindikasikan “Sangat Tidak Puas” hingga angka 5 yang mengindikasikan “Sangat Puas”.

Pada penelitian ini, dimensi atau indikator yang diukur seperti di bawah ini:

Tabel 1. Operasional Variabel

No.	Kode	Indikator	Deskripsi
1.	QW	Quality of Work	Kualitas kerja: apakah hasil kerja memenuhi standar yang disyaratkan dan melampaui harapan pemberi kerja atau klien.
2.	KJ	Knowledge of Job	Pengetahuan pekerjaan: pemahaman tentang informasi, teknik, keterampilan, dan prosedur yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.

3.	PR	Productivity	Produktivitas: hubungan antara jumlah hasil ( <i>output</i> ) yang diproduksi dengan jumlah sumber daya ( <i>input</i> ) yang digunakan.
4.	AD	Adaptability	Adaptasi: kemampuan untuk tetap relevan, inovatif, dan efisien dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terus terjadi.
5.	DE	Dependability	Keandalan: kualitas menjadi dapat dipercaya atau diandalkan, yang berarti orang lain dapat mengulangi suatu proses dan mendapatkan hasil yang sama.
6.	JU	Judgment	Kebijaksanaan: kemampuan untuk membuat keputusan, penilaian, atau kesimpulan berdasarkan informasi, pengalaman, dan pertimbangan yang matang.
7.	IN	Initiative and Resourcefulness	Inisiatif dan daya cipta: kombinasi dari kemauan untuk bertindak duluan (inisiatif) dan kemampuan untuk menemukan solusi kreatif dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.
8.	LE	Leadership Qualities	Kualitas kepemimpinan: seperangkat karakteristik yang dimiliki oleh seseorang untuk memotivasi, membimbing, dan menginspirasi orang lain agar dapat bekerja sama mencapai tujuan bersama secara efektif.
9.	IR	Interpersonal Relations	Hubungan interpersonal: interaksi sosial dan emosional timbal balik antara dua orang atau lebih yang membentuk ikatan yang kompleks, melibatkan komunikasi dan pertukaran informasi, perasaan, serta pengalaman pribadi untuk memenuhi kebutuhan satu sama lain dan membentuk hubungan yang bermakna.
10.	PE	Performance	Kinerja: tingkat pencapaian hasil atau kinerja kerja seseorang, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang mencakup kualitas, kuantitas, dan efisiensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

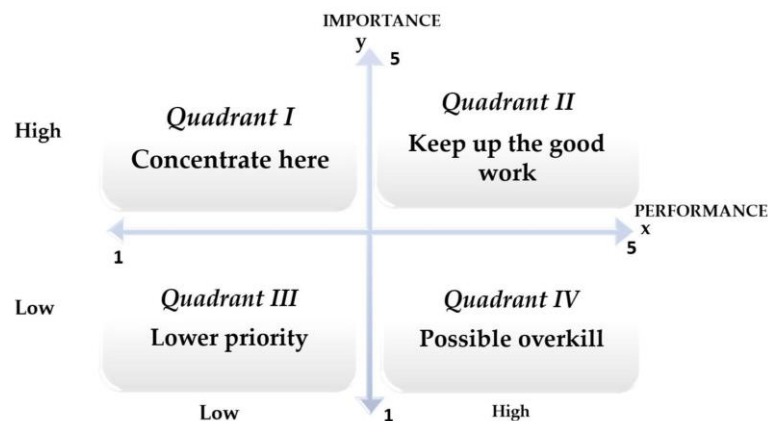
(Sumber: Pengolahan Data, 2025)

### Teknik Pengumpulan Data

Metode untuk mengumpulkan data yang digunakan, yaitu berupa teknik kuesioner yang disebarkan secara langsung kepada para pegawai, baik guru maupun tenaga kependidikan. Pelaksanaan penyebaran kuesioner dilaksanakan pada tanggal 15-22 September 2025.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pegawai pada penelitian ini adalah dengan pendekatan *Importance Performance Analysis* (IPA). *Importance Performance Analysis* (IPA) merupakan metode yang digunakan untuk menilai kepuasan pegawai dengan mengukur tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaannya (Purnomo & Riandadari, 2015). Tingkat kepentingan menunjukkan seberapa penting suatu atribut bagi pegawai, sedangkan tingkat pelaksanaan menggambarkan kinerja yang dilaksanakan pegawai dalam pekerjaannya. Hasil analisis IPA kemudian dipetakan pada diagram kartesius untuk menentukan atribut mana yang harus diprioritaskan dalam peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, akan terlihat atribut-atribut pelayanan yang memerlukan peningkatan maupun dipertahankan kualitas pelaksanaannya.



Gambar 1. Diagram Kartesius *Importance Performance Analysis* (IPA)  
Sumber: Andronic & Untaru, 2025

Kuadran I (*Concentrate Here*) mencakup indikator yang dinilai sangat penting tetapi memiliki tingkat kepuasan rendah. Karena kinerjanya belum memenuhi harapan, aspek-aspek ini menjadi prioritas utama untuk segera ditingkatkan. Sementara itu, Kuadran II (*Keep Up the Good Work*) berisi indikator penting yang sudah memberikan kepuasan tinggi, sehingga kinerjanya perlu dipertahankan karena berkontribusi besar terhadap kepuasan keseluruhan. Pada Kuadran III (*Low Priority*) terdapat indikator dengan kepentingan rendah dan kepuasan yang juga rendah. Meskipun menunjukkan kinerja kurang optimal, aspek ini tidak menjadi fokus utama perbaikan, namun tetap dapat diperbaiki secara bertahap dalam jangka panjang. Adapun Kuadran IV (*Possible Overkill*) menggambarkan indikator yang tidak begitu krusial tetapi memiliki tingkat kepuasan tinggi, sehingga menunjukkan adanya potensi pemborosan sumber daya. Upaya pada area ini dapat dikurangi dan dialihkan untuk mendukung indikator yang lebih membutuhkan perhatian.

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas dalam studi ini dilakukan dengan teknik korelasi *Pearson Product Moment*. Dalam rangka menjamin setiap butir pernyataan benar-benar dapat memperhitungkan konstruk yang dimaksudkan. Sebuah item dianggap valid jika apabila nilai  $r$ -hitung lebih besar daripada  $r$ -tabel. Dengan total partisipan  $N = 30$  orang dengan tingkat signifikansi 5%, didapatkan nilai  $r$ -tabel sejumlah 0,361. Hasil uji validitas tersebut disajikan dalam dua tabel terpisah berikut ini:

Tabel 2. Uji Validitas untuk *Importance* (Y)

No.	Kode	Indikator	r-hitung	r-tabel	Hasil
1.	QW	Quality of Work	0.782	0.361	Valid
2.	KJ	Knowledge of Job	0.807	0.361	Valid
3.	PR	Productivity	0.454	0.361	Valid
4.	AD	Adaptability	0.717	0.361	Valid
5.	DE	Dependability	0.720	0.361	Valid
6.	JU	Judgment	0.774	0.361	Valid
7.	IN	Initiative and Resourcefulness	0.597	0.361	Valid
8.	LE	Leadership Qualities	0.609	0.361	Valid
9.	IR	Interpersonal Relations	0.681	0.361	Valid
10.	PE	Performance	0.584	0.361	Valid

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Tabel 3. Uji Validitas untuk *Performance* (X)

No.	Kode	Indikator	r-hitung	r-tabel	Hasil
1.	QW	Quality of Work	0.768	0.361	Valid
2.	KJ	Knowledge of Job	0.806	0.361	Valid
3.	PR	Productivity	0.575	0.361	Valid
4.	AD	Adaptability	0.617	0.361	Valid
5.	DE	Dependability	0.741	0.361	Valid
6.	JU	Judgment	0.800	0.361	Valid
7.	IN	Initiative and Resourcefulness	0.808	0.361	Valid
8.	LE	Leadership Qualities	0.794	0.361	Valid
9.	IR	Interpersonal Relations	0.605	0.361	Valid
10.	PE	Performance	0.772	0.361	Valid

Sumber: Pengolahan Data, 2025



Berdasarkan hasil uji validitas, seluruh item pernyataan pada Tabel 2 dan Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *r*-hitung lebih besar daripada nilai *r*-tabel (0,361). Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa setiap butir pertanyaan dinyatakan memenuhi kriteria valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dalam menilai seberapa jauh instrumen penelitian konsisten dalam memberikan hasil pengukuran jika dipergunakan berulang kali pada kondisi yang relatif sama. Pengujian ini dilakukan dengan mempergunakan nilai Cronbach's Alpha. Suatu variabel dianggap reliabel dan konsisten apabila nilai koefisien Cronbach's Alpha > 0,60, sehingga kesimpulannya adalah instrumen tersebut stabil dan dapat diandalkan untuk dipergunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Hasil
1.	<i>Importance</i>	0.867	0.60	Reliabel
2.	<i>Performance</i>	0.900	0.60	Reliabel

Sumber: Pengolahan Data, 2025.

Menurut hasil yang tertera pada Tabel 4, nilai Cronbach's Alpha untuk kedua variabel menunjukkan angka yang berada di atas 0,60. Hal ini mengindikasikan bahwasanya instrumen yang dipergunakan reliabel dan konsisten untuk dipergunakan pada studi ini. Dengan demikian, seluruh item dalam kedua variabel tersebut memenuhi syarat keandalan dan layak digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

### Importance Performance Analysis (IPA)

Untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai harapan pegawai dengan kondisi kerja yang mereka rasakan, maka dilakukan perhitungan rata-rata pada setiap indikator atau atribut instrumen. Perhitungan ini mencakup dua dimensi utama, yaitu tingkat kepentingan (*Importance*) dan tingkat kepuasan (*Performance*). Selisih antara kedua nilai rata-rata tersebut dikenal sebagai nilai kesenjangan yang digunakan untuk menentukan prioritas perbaikan serta area yang sudah berjalan efektif. Dengan membandingkan nilai rata-rata, diperoleh gambaran kuantitatif mengenai sejauh mana setiap aspek pekerjaan telah memenuhi harapan pegawai. Rekapitulasi hasil perhitungan sebagai dasar dalam pemetaan kuadran, tertera dalam Tabel 5 berikut ini:

Tabel 5. Rekapitulasi Hasil *Importance Performance Analysis* (IPA)

Indikator	Mean <i>Importance</i> ( <i>Y</i> )	<i>Importance</i>	Mean <i>Performance</i> ( <i>X</i> )	<i>Performance</i>	Gap ( <i>X</i> – <i>Y</i> )	Kuadran
Quality of Work	4.27	Tidak Penting	3.80	Tidak Puas	-0.47	III
Knowledge of Job	4.53	Penting	3.97	Puas	-0.56	II
Productivity	4.37	Penting	3.87	Tidak Puas	-0.50	I

Adaptability	4.43	Penting	4.07	Puas	-0.36	II
Dependability	4.10	Tidak Penting	3.87	Tidak Puas	-0.23	III
Judgment	4.30	Tidak Penting	3.87	Tidak Puas	-0.43	III
Initiative and Resourcefulness	4.27	Tidak Penting	3.83	Tidak Puas	-0.44	III
Leadership Qualities	4.57	Penting	3.90	Tidak Puas	-0.67	I
Interpersonal Relations	4.57	Penting	4.20	Puas	-0.37	II
Performance	4.23	Tidak Penting	4.00	Puas	-0.23	IV
Rata-rata Keseluruhan ( <i>Mean</i> )	4.36		3.94		-0.426	

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Secara keseluruhan, hasil pengolahan kuesioner menunjukkan bahwa persepsi pegawai, baik guru maupun tenaga kependidikan di MTsN 40 Jakarta Barat, terhadap pentingnya berbagai aspek pekerjaan tergolong cukup tinggi, tercermin dari rata-rata keseluruhan bahwa tingkat kepentingan (*Importance*) sebesar 4,36 pada skala 5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator dinilai memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan dan kenyamanan kerja. Berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan dari tingkat kepentingan (4,36), menunjukkan bahwa beberapa indikator memiliki nilai yang lebih tinggi dari angka tersebut. Indikator dengan nilai kepentingan tertinggi muncul pada *Leadership Qualities* (4,57) dan *Interpersonal Relations* (4,57), *Knowledge of Job* (4,53), *Adaptability* (4,43), dan *Productivity* (4,37). Nilai yang berada di atas rata-rata ini menunjukkan bahwa kelima aspek tersebut dipersepsikan pegawai sebagai aspek yang lebih menonjol dan dianggap memiliki peran yang lebih besar dibanding indikator lainnya, sementara indikator seperti *Quality of Work* (4,27), *Initiative and Resourcefulness* (4,27), *Performance* (4,23), *Dependability* (4,10), serta *Judgment* (4,30) berada di bawah nilai 4,36 sehingga dapat dilihat bahwa tingkat kepentingannya relatif lebih rendah menurut penilaian pegawai, memberikan gambaran bahwa fokus perhatian pegawai lebih condong pada aspek-aspek teknis dan hubungan kerja yang langsung berdampak pada aktivitas sehari-hari.

Sementara itu, persepsi terkait tingkat kepuasan (*Performance*) lebih rendah, dengan rata-rata keseluruhan sebesar 3,94, sehingga belum sepenuhnya memenuhi harapan pegawai. Berdasarkan hasil penilaian kepuasan, di mana dengan rata-rata keseluruhan sebesar 3,94 terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai kinerja yang melampaui angka tersebut, yaitu *Interpersonal Relations* (4,20), *Adaptability* (4,07), *Performance* (4,00), dan *Knowledge of Job* (3,97), yang menunjukkan bahwa pada aspek-aspek tersebut pegawai cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi, sedangkan indikator lainnya seperti *Quality of Work* (3,80), *Productivity* (3,87), *Dependability* (3,87), *Judgment* (3,87), *Initiative and Resourcefulness* (3,83), dan *Leadership Qualities*

(3,90) masih berada di bawah nilai 3,94 yang mengindikasikan bahwa sebagian besar indikator belum mencapai tingkat kepuasan yang diharapkan pegawai, terutama pada aspek produktivitas serta kualitas kepemimpinan yang memperlihatkan jarak paling jauh dari rata-rata keseluruhan.

Perbedaan antara kepentingan dan kepuasan ini menandakan adanya kesenjangan persepsi, yang menunjukkan bahwa sebagian kebutuhan psikologis maupun operasional belum terpenuhi dan berpotensi menurunkan kualitas kerja dan produktivitas, meningkatkan tekanan psikologi atau stres, memicu kelelahan, serta memicu niat pindah kerja pada pegawai. Oleh karena itu, analisis selanjutnya difokuskan pada interpretasi distribusi indikator dalam empat kuadran IPA.

Perhitungan kesenjangan dilakukan dengan mengurangi nilai kinerja dari nilai kepentingan untuk setiap atribut. Hasilnya menunjukkan bahwa indikator dengan selisih negatif terbesar adalah *Leadership Qualities*, dengan kesenjangan (*Gap*) -0,67. Hal ini disebabkan nilai kepentingannya tinggi sebesar 4,57, sementara nilai kinerjanya hanya 3,90 yang menunjukkan ketidakpuasan signifikan terkait kemampuan pegawai dalam memimpin, mengarahkan, dan memotivasi tim. Beberapa indikator lain juga memiliki kesenjangan negatif, meskipun tidak sebesar *Leadership Qualities*, seperti *Knowledge of Job* (-0,56) dan *Productivity* (-0,50). Nilai kesenjangan negatif ini menegaskan bahwa masih terdapat ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan pada beberapa aspek pekerjaan, meskipun kesenjangan tidak sebesar *Leadership Qualities*.

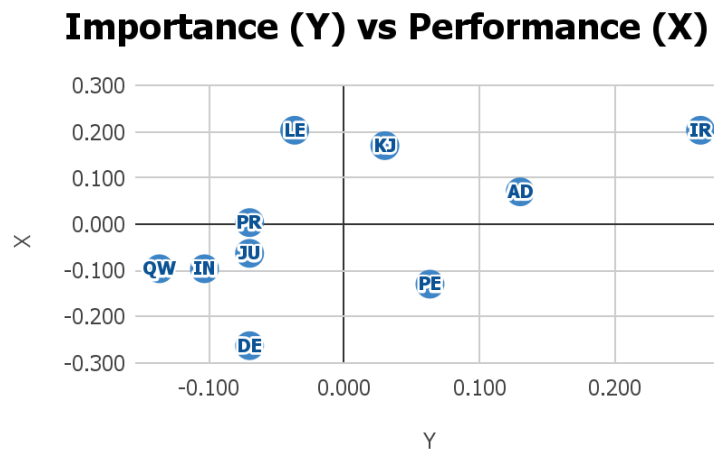
Tabel 6. Koordinat Indikator *Job Satisfaction*

Item	Y ( <i>Importance</i> )	X ( <i>Performance</i> )
1	-0.097	-0.137
2	0.170	0.030
3	0.003	-0.070
4	0.070	0.130
5	-0.263	-0.070
6	-0.063	-0.070
7	-0.097	-0.103
8	0.203	-0.037
9	0.203	0.263
10	-0.130	0.063

Sumber: Pengolahan Data, 2025

Tabel 6 menyajikan hasil perhitungan koordinat X dan Y untuk setiap variabel berdasarkan range tingkat kepentingan serta tingkat kepuasan yang menjadi dasar penempatan variabel pada matriks IPA. Dengan mengidentifikasi posisi koordinat tersebut, setiap variabel dapat dikategorikan ke kuadran yang sesuai untuk mengidentifikasi prioritas perbaikan maupun area yang perlu dipertahankan. Visualisasi pemetaan variabel ini ditampilkan pada diagram berikut dibawah ini untuk

mengilustrasikan secara lebih jelas terkait dengan perbandingan kepentingan dan kepuasan tiap indikator penelitian.



Gambar 2. Diagram Kartesius Berdasarkan Koordinat Indikator *Job Satisfaction*  
Sumber: Pengolahan Data, 2025

Gambar 2 menunjukkan pemetaan 10 indikator *Job Satisfaction* pegawai MTsN 40 Jakarta Barat ke dalam empat kuadran IPA. Pembagian kuadran ini menggambarkan prioritas perbaikan dan evaluasi berdasarkan tingkat kepentingan serta kepuasan pegawai, sekaligus menjadi panduan strategis dalam menetapkan fokus perbaikan dan pengalokasian sumber daya.

Adapun distribusi indikator pada setiap kuadran yakni seperti berikut:

**1) Kuadran I - Concentrate Here (Prioritas Utama Perbaikan)**

Kuadran ini berisi indikator yang sangat penting, tetapi tingkat kinerjanya rendah. Artinya, aspek-aspek ini paling mendesak untuk ditingkatkan karena memberi pengaruh besar pada kepuasan kerja pegawai.

**a) Productivity (PR):** Produktivitas memiliki nilai kepentingan yang tinggi (4,37) namun kinerja masih rendah (3,87), sehingga muncul kesenjangan (-0,50). Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai merasa kemampuan mereka menghasilkan output optimal belum sepenuhnya terpenuhi. Hambatan yang mungkin terjadi antara lain: beban kerja yang tidak seimbang, ketidakjelasan alur kerja, dan fasilitas pendukung yang belum memadai. Produktivitas erat kaitannya dengan motivasi dan dukungan organisasi. Jika struktur kerja kurang efisien, maka kinerja sulit mencapai harapan. Oleh karena itu, aspek ini perlu segera ditingkatkan, misalnya melalui penyederhanaan proses kerja atau peningkatan fasilitas pendukung.

**b) Leadership Qualities (LE):** *Leadership Qualities* menjadi indikator dengan kesenjangan (-0,67), menunjukkan kesenjangan signifikan antara kepentingan (4,57) dan kepuasan (3,90). Pegawai menilai kemampuan kepemimpinan, seperti arahan, bimbingan, dan motivasi sangat penting untuk kenyamanan kerja dan efektivitas tugas. Rendahnya kepuasan ini dapat mengindikasikan kurangnya komunikasi dua arah, umpan balik atasan yang belum optimal, dan minimnya program pengembangan kepemimpinan. Kualitas kepemimpinan sangat menentukan persepsi keadilan, motivasi, dan semangat kerja pegawai. Karena itulah *Leadership Qualities* menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan.

Kedua indikator ini mencerminkan masalah fundamental dalam organisasi terkait efektivitas kerja dan dukungan struktural dari atasan. Fokus perbaikan harus diarahkan pada optimalisasi proses kerja dan peningkatan kualitas kepemimpinan.

## 2) Kuadran II - Keep Up the Good Work (Kinerja Harus Dipertahankan)

Kuadran ini berisi indikator yang sangat krusial dan kinerjanya sudah memuaskan. Artinya, sekolah telah memenuhi kebutuhan pegawai pada aspek ini.

- a) **Knowledge of Job (KJ):** Pegawai menilai pemahaman kerja sangat penting (4,53) dan mereka merasa cukup puas (3,97). Ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan teknis yang memadai untuk menjalankan tugas. Tingginya kompetensi kerja juga menandakan keberhasilan pelatihan internal dan pengalaman kerja.
- b) **Adaptability (AD):** Adaptasi memiliki performa memuaskan (4,07) dan sangat penting (4,43). Pegawai merasa mampu beradaptasi dengan perubahan kurikulum, kebijakan sekolah, maupun tuntutan pekerjaan. Kemampuan adaptasi ini sangat relevan dalam konteks pendidikan modern yang dinamis.
- c) **Interpersonal Relations (IR):** Dengan nilai performa yang tinggi (4,20), IR menjadi indikator dengan kepuasan tertinggi. Ini menunjukkan hubungan antarpegawai berjalan baik, komunikasi efektif, dan lingkungan kerja harmonis. Menurut Herzberg, kualitas hubungan interpersonal termasuk hygiene factor yang sangat penting menjaga kenyamanan kerja.

Indikator-indikator ini sudah menjadi kekuatan organisasi. Sekolah harus mempertahankan dan memastikan tidak ada penurunan kualitas pada aspek-aspek ini.

## 3) Kuadran III - Low Priority (Kepentingan Rendah, Kepuasan Rendah)

Kuadran ini memuat indikator dengan tingkat kepentingan rendah dan kepuasan rendah. Walaupun bukan prioritas utama, perbaikan tetap diperlukan dalam jangka panjang.

- a) **Quality of Work (QW):** Walaupun kualitas kerja dianggap tidak terlalu penting oleh pegawai (4,27 relatif lebih rendah), tingkat kepuasan terhadap hasil kerja juga rendah (3,80). Hal ini dapat menggambarkan bahwa pegawai fokus pada tugas administrasi dan teknis sehingga kualitas output belum menjadi perhatian utama.
- b) **Dependability (DE):** Keandalan (4,10) dan kinerja (3,87) sama-sama rendah. Pegawai mungkin tidak merasa bahwa konsistensi penyelesaian tugas adalah tuntutan utama. Meski begitu, kejelasan pembagian tugas tetap diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kolaborasi.
- c) **Judgment (JU):** Pegawai belum sepenuhnya puas dalam hal pengambilan keputusan (3,87), namun aspek ini juga tidak dianggap penting. Kemungkinan besar karena pengambilan keputusan strategis lebih banyak dilakukan manajemen sekolah.
- d) **Initiative and Resourcefulness (IN):** Rendahnya kepentingan dan kepuasan pada aspek inisiatif (4,27 dan 3,83) mengindikasikan bahwa pegawai belum melihat ruang kreatif atau inovasi sebagai hal mendesak. Minimnya ruang otonomi atau struktur kerja yang kaku bisa menjadi penyebab.

Walaupun bukan prioritas, sekolah tetap perlu memantau indikator-indikator ini agar tidak berkembang menjadi sumber ketidakpuasan di masa depan.

## 4) Kuadran IV - Possible Overkill (Kepuasan Tinggi, Kepentingan Rendah)

Kuadran ini menunjukkan indikator yang kurang penting tetapi kinerjanya sudah tinggi. Artinya, terdapat kemungkinan pengalokasian sumber daya yang berlebihan.

- a) **Performance (PE):** Meskipun tingkat kepentingan relatif lebih rendah (4,23), tingkat kepuasan pegawai cukup tinggi (4,00). Pegawai merasa kinerja mereka baik dan target tercapai, tetapi aspek ini bukan prioritas utama dibandingkan indikator lain seperti produktivitas atau kepemimpinan. Kondisi ini menunjukkan bahwa

sekolah telah memberi perhatian besar pada pencapaian kinerja, namun perhatian tersebut mungkin melebihi prioritas yang dipersepsikan pegawai, sehingga sebagian sumber daya bisa dialihkan untuk perbaikan indikator Kuadran I. Indikator kuadran IV merupakan peluang efisiensi, misalnya dengan mengurangi fokus pada evaluasi kinerja teknis dan mengalihkan perhatian ke aspek kepemimpinan atau produktivitas.

Kesenjangan kepuasan terbesar pada indikator *Leadership Qualities* yang menunjukkan bahwa pegawai menilai peran kepemimpinan sebagai elemen paling krusial, namun praktiknya belum memenuhi ekspektasi. Menurut teori kepemimpinan transformasional, pemimpin ideal perlu memberikan visi yang jelas, inspirasi, komunikasi efektif, dan perhatian individual (Bass & Riggio, 2006). Apabila salah satu elemen tersebut tidak terpenuhi, misalnya kurangnya arahan, komunikasi satu arah, atau minimnya pemberian umpan balik, maka kesenjangan persepsi akan muncul dan menurunkan kepuasan kerja. Dalam lembaga pendidikan seperti MTsN 40 Jakarta Barat, tuntutan terhadap pemimpin menjadi lebih tinggi karena selain fungsi manajerial, pemimpin juga diharapkan menjadi figur moral dan teladan nilai keagamaan. Ketika ekspektasi normatif ini tidak selaras dengan praktik sehari-hari, pegawai lebih sensitif terhadap kekurangan kepemimpinan dibandingkan institusi umum, sehingga memperlebar kesenjangan kepuasan pada dimensi ini.

Penempatan *Performance* di Kuadran IV (Prioritas Rendah dengan Kepuasan Tinggi) mengindikasikan bahwa pegawai merasa kinerja mereka sudah berjalan baik meskipun kepemimpinan dinilai kurang optimal. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui konsep *self-efficacy* dan *role familiarity*, di mana pegawai tetap mampu bekerja efektif karena telah memahami tugas rutin, memiliki pengalaman panjang, serta saling mendukung secara informal antar rekan kerja (Bandura, 1997). Dengan kata lain, mereka tidak sepenuhnya bergantung pada arahan pimpinan untuk menyelesaikan tugas operasional. Pada institusi pendidikan seperti madrasah, budaya kerja kolektif dan solidaritas pegawai juga berperan menjaga stabilitas kinerja meski struktur kepemimpinan tidak ideal. Hal ini menjelaskan mengapa tingkat kepuasan terhadap kinerja tetap tinggi dan dianggap bukan prioritas perbaikan, sementara masalah inti justru terletak pada aspek koordinasi strategis dan kualitas arahan dari atasan.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa ketidakpuasan pegawai paling dominan justru berasal dari faktor kepemimpinan dan produktivitas, bukan dari aspek teknis pekerjaan seperti pengetahuan kerja atau kemampuan adaptasi. Temuan ini membedakan studi ini dari penelitian sebelumnya, seperti penelitian Murgijanto (2019) yang menempatkan gaji, fasilitas, dan kenyamanan kerja sebagai sumber utama ketidakpuasan, atau penelitian Nurhayati & Jannah (2016) yang menyoroti aspek kompensasi dan komunikasi pimpinan sebagai fokus utama. Pada penelitian ini menunjukkan adanya pola baru berupa ketidaksesuaian signifikan pada indikator *Leadership Qualities* dan *Productivity* yang jarang dibahas dalam temuan penelitian kepuasan kerja di bidang pendidikan. Selain itu, identifikasi bahwa indikator *Interpersonal Relations* dan *Adaptability* justru menjadi kekuatan utama organisasi menandakan bahwa masalah bukan terletak pada budaya kerja, tetapi pada efektivitas struktural dan peran kepemimpinan, sehingga memberikan perspektif baru mengenai bagaimana dinamika kerja dan manajerial dalam institusi pendidikan negeri dapat memengaruhi kepuasan pegawai. Temuan ini memperluas literatur kepuasan kerja di sektor pendidikan dengan menunjukkan bahwa ketidakselarasan antara tingkat kepentingan dan dukungan kepemimpinan dapat menjadi faktor kritis yang sebelumnya kurang mendapat perhatian dalam penelitian serupa.

## 5. PENUTUP

### Kesimpulan

Merujuk pada hasil analisis Importance–Performance Analysis (IPA) terhadap sepuluh indikator kinerja pegawai MTsN 40 Jakarta Barat, dapat disimpulkan bahwa secara umum tingkat kepentingan yang dirasakan pegawai masih lebih tinggi dibandingkan tingkat kinerja yang didapatkan. Hal ini dapat diketahui dari beberapa indikator yang menunjukkan kesenjangan negatif dan berada pada posisi strategis yang membutuhkan perhatian segera.

Indikator *Productivity* (PR) dan *Leadership Qualities* (LE) berada pada Kuadran I, yang mengindikasikan bahwasanya kedua aspek tersebut dinilai sangat krusial akan tetapi belum memenuhi harapan pegawai. Temuan ini menunjukkan adanya hambatan dalam efektivitas kerja, alur tugas, serta dukungan kepemimpinan yang dirasakan belum optimal.

Selanjutnya, indikator *Knowledge of Job* (KJ), *Adaptability* (AD), dan *Interpersonal Relations* (IR) masuk pada Kuadran II. Artinya, aspek-aspek ini dinilai penting dan kinerjanya telah memuaskan. Kondisi ini mencerminkan kekuatan internal organisasi, seperti kemampuan pegawai dalam memahami tugas, menyesuaikan diri dengan perubahan, serta menjaga hubungan interpersonal yang positif.

Indikator *Quality of Work* (QW), *Dependability* (DE), *Judgment* (JU), dan *Initiative and Resourcefulness* (IN) berada pada Kuadran III, yang mengindikasikan bahwasanya atribut-atribut ini kurang dianggap penting dan tingkat kepuasannya juga rendah. Walaupun bukan prioritas utama, aspek ini tetap perlu diperhatikan agar tidak berkembang menjadi masalah di masa mendatang.

Sementara itu, indikator *Performance* (PE) berada pada Kuadran IV, yang berarti tingkat kepuasannya tinggi namun aspek ini kurang dianggap penting oleh pegawai. Hal ini menunjukkan adanya kemungkinan kelebihan alokasi perhatian pada pencapaian kinerja teknis yang tidak sebanding dengan prioritas pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan layanan dan manajemen di MTsN 40 Jakarta Barat memiliki beberapa faktor pendukung, seperti kemampuan adaptasi, kompetensi teknis pegawai, dan hubungan interpersonal yang baik. Namun terdapat pula faktor penghambat yang dapat menurunkan efektivitas kinerja, yaitu rendahnya produktivitas, kurang optimalnya dukungan kepemimpinan, serta kualitas kerja yang belum sepenuhnya memenuhi harapan. Dengan memperbaiki aspek-aspek prioritas tersebut, kepuasan kerja pegawai berpotensi meningkat secara berkelanjutan.

### Saran

Berdasarkan temuan keunggulan dan kelemahan dari hasil analisis, serta melihat aspek yang telah dan belum tercapai dalam kegiatan, maka kesimpulannya antara lain:

- 1) Bagi Pihak Manajemen MTsN 40 Jakarta Barat
  - a) Fokus pada indikator prioritas (Kuadran I): Manajemen perlu memberikan perhatian khusus pada peningkatan *Productivity* (PR) dan *Leadership Qualities* (LE) melalui penyederhanaan alur kerja, optimalisasi pembagian tugas, peningkatan sarana kerja, serta pelaksanaan pelatihan kepemimpinan bagi staf struktural.
  - b) Mempertahankan kinerja pada indikator kuat (Kuadran II): Indikator KJ, AD, dan IR harus dipertahankan melalui program peningkatan kompetensi yang berkelanjutan, pembiasaan budaya komunikasi yang sehat, serta pemberian ruang adaptasi terhadap kebijakan baru.
  - c) Pengembangan berjenjang untuk indikator Kuadran III: Meskipun bukan prioritas utama, indikator QW, DE, JU, dan IN tetap perlu diperbaiki secara bertahap,

misalnya melalui pembinaan rutin, peningkatan kejelasan peran, serta pemberian ruang bagi pegawai untuk mengembangkan kreativitas dalam bekerja.

- d) Evaluasi ulang alokasi sumber daya pada indikator Kuadran IV: Karena *Performance* (PE) berada pada aspek kepuasan tinggi namun kepentingannya rendah, manajemen dapat meninjau kembali apakah porsi perhatian terhadap indikator ini sudah seimbang atau dapat dialihkan sebagian untuk memperkuat indikator Kuadran I.

2) Penelitian mendatang disarankan untuk:

- a) menambah jumlah sampel agar hasil analisis lebih representatif.
- b) memasukkan variabel tambahan seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, atau beban administrasi.
- c) menggunakan metode triangulasi seperti observasi atau wawancara untuk memperdalam pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

## 6. DAFTAR RUJUKAN

- Andronic, E., & Untaru, E.-N. (2025). Assessment of Romania's tourism competitiveness: A strategic analysis using the Importance-Performance (IPA) and Competitive Importance-Performance Analysis (CIPA) frameworks. *Administrative Sciences*, 15(9), 358. <https://doi.org/10.3390/admsci15090358>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W. H. Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- As'ad. (2000). *Seri ilmu sumber daya manusia: Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberti.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dalam M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (hlm. 1279–1349). Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Murgijanto, E. (2019). Analisis kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan STIE AMA Salatiga menggunakan metode Importance Performance Analysis. *Jurnal AMA*, 12(2). <http://dx.doi.org/10.52353/ama.v12i2.183>
- Munir, R., & Rahman, R. (2016). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488–496. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30260-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30260-X)



- Nurhayati, S., & Din Jannah, K. (2016). Analisis kepuasan kerja dosen (Studi kasus pada Universitas Pekalongan). *Jurnal Pena*, 30(2). <https://doi.org/10.31941/jurnalpena.v30i2.492>
- Purnomo, W., & Riandadari, D. (2015). Analisa Kepuasan Pelanggan Terhadap Bengkel dengan Metode IPA (Importance Performance Analysis) di PT. Arina Parama Jaya Gresik. *Jurnal Teknik Mesin*, 03(3), 54–63.
- Slamet, & Nurhidayah, L. S. (2023). Evaluasi kinerja layanan pendidikan tinggi: Pendekatan metode Importance-Performance Analysis. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2). <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v7i2.1858>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2016). *Service, quality, and satisfaction* (Edisi ke-4). Yogyakarta: Andi Offset.
- Umam, R. K., & Hariastuti, N. P. (2018). Analisa kepuasan pelanggan dengan metode Customer Satisfaction Index (CSI) dan Importance Performance Analysis (IPA). *Prosiding Seminar Nasional Sains dan Teknologi Terapan*. <http://ejurnal.itats.ac.id/sntekpan/article/view/366/231>
- Waworuntu, S. T., 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*, 11(4), 1–10.