

Penerapan Metode *Importance-Performance Analysis* (IPA) dalam Mengukur Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PT Toada Mitsu Indonesia

Regina Hillary Haylim¹, Amenda Septiala Tarigan², Nanang Alamsyah³, Tyas Eka Kurnia⁴

^{1,2,3,4} Program Studi Teknik Industri, Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Jakarta, Indonesia

Abstrak

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi efektivitas organisasi, sehingga diperlukan pemetaan yang jelas mengenai aspek-aspek pekerjaan yang dipersepsikan penting dan bagaimana kinerja perusahaan dalam memenuhi harapan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode *Importance-Performance Analysis* (IPA) untuk menggambarkan kondisi kepuasan kerja karyawan PT Toada Mitsu Indonesia secara komprehensif. Pendekatan kuantitatif diterapkan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan melalui teknik sampling jenuh, melibatkan sepuluh responden. Instrumen penelitian mencakup sepuluh variabel kepuasan kerja yang diukur melalui dimensi tingkat kepentingan dan tingkat kinerja menggunakan skala Likert. Analisis dilakukan melalui penghitungan *gap*, tingkat kesesuaian, serta pemetaan variabel ke dalam empat kuadran IPA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar variabel memiliki *gap* positif, menandakan bahwa kinerja organisasi telah memenuhi ekspektasi karyawan. Lima variabel berada pada kategori yang perlu dipertahankan, dua variabel berada pada prioritas rendah, dan tiga variabel menunjukkan performa yang relatif berlebihan dibandingkan tingkat kepentingannya. Temuan ini menawarkan panduan bagi manajemen dalam menata kembali fokus perbaikan dan mengoptimalkan alokasi sumber daya untuk meningkatkan kepuasan kerja secara lebih efektif.

Kata Kunci: Kepuasan kerja, *Importance-Performance Analysis*, Produktivitas, Karakteristik pekerjaan

Abstract

Job satisfaction plays a crucial role in organizational effectiveness, making it important to understand which job aspects employees consider significant and how well the company meets those expectations. This study applies the Importance-Performance Analysis (IPA) method to provide a comprehensive overview of employee job satisfaction at PT Toada Mitsu Indonesia. A quantitative approach was employed by distributing questionnaires to all employees using a saturated sampling technique involving ten respondents. The instrument consisted of ten job satisfaction variables measured through importance and performance dimensions on a Likert scale. Data analysis included gap calculation, conformity assessment, and mapping variables into the four IPA quadrants. The results indicate that most variables show positive gaps, suggesting that the organization's performance generally aligns with employee expectations. Five variables fall into the category that should be maintained, two are classified as low priority, and three demonstrate higher performance relative to their perceived importance. These findings offer practical guidance for management in refining improvement priorities and optimizing resource allocation to enhance job satisfaction more effectively.

Keywords: Job satisfaction, *Importance-Performance Analysis*, Productivity, Job Characteristics

Korespondensi:

Regina Hillary Haylim
(reginahillary110706@gmail.com)

Submit: 28 Oktober 2025

Revisi: 2 Desember 2025

Diterima: 24 Januari 2026

Terbit: 30 Januari 2026

1. Pendahuluan

Menurut Dimas Fajar Wijaya (2022), kepuasan kerja merupakan kondisi emosional karyawan yang menunjukkan tingkat kesenangan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya, yang tercermin melalui sikap dan

perilaku mereka di lingkungan kerja. Kepuasan kerja memberikan pengaruh penting bagi karyawan maupun perusahaan; ketika karyawan merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya, mereka cenderung lebih puas terhadap pekerjaannya, dan hal tersebut berdampak pada peningkatan produktivitas kerja (Prasetyo, 2022). Selain itu, kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan cukup kuat dengan kinerja karyawan (Andoyo, Sholihah, & Hidayati, 2022). Saat karyawan memperoleh penghargaan dan dukungan yang memadai, kinerja organisasi cenderung meningkat karena terciptanya stabilitas serta efektivitas kerja yang lebih optimal. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja sering kali berhubungan dengan penurunan produktivitas dan tingginya tingkat absensi, sebab karyawan yang tidak puas biasanya kehilangan motivasi dan lebih sering tidak hadir bekerja (Hidayati & Trisnawati, 2016). Oleh karena itu, memahami dan meningkatkan kepuasan kerja menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai keberlangsungan dan kesuksesan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Permasalahan ketenagakerjaan dalam sektor manufaktur, khususnya terkait rendahnya motivasi serta kepuasan kerja karyawan, masih menjadi tantangan besar yang disebabkan oleh kurangnya program pelatihan dan ketidaksesuaian antara kompetensi tenaga kerja dengan tuntutan industri (CORE Indonesia, 2025). Selain itu, tingginya tingkat pemutusan hubungan kerja (PHK) pada periode Agustus 2024 hingga Februari 2025 turut berdampak pada menurunnya stabilitas serta motivasi tenaga kerja di sektor tersebut (Kementerian Perindustrian, 2025).

PT Toada Mitsu Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur *plating* menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja optimal di tengah persaingan industri yang semakin ketat. Meskipun perusahaan telah berupaya memberikan lingkungan kerja yang kondusif, sistem kompensasi yang kompetitif, serta hubungan kerja yang harmonis, perbedaan persepsi di antara karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaan masih dapat terjadi. Hal ini menuntut manajemen untuk terus melakukan evaluasi yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, sehingga kebijakan yang diambil dapat berdampak positif secara langsung terhadap performa. Pada PT Toada Mitsu Indonesia masih ditemukan adanya perbedaan persepsi karyawan terhadap keadilan sistem kompensasi, lingkungan kerja, serta dukungan manajemen. Berdasarkan hal tersebut, perlu diketahui bagaimana persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan mereka, sejauh mana tingkat pengetahuan dan kompetensi kerja dianggap memadai, serta bagaimana mereka menilai aspek kepemimpinan, hubungan antar rekan, dan keadilan dalam sistem kerja.

Penelitian ini didasarkan pada *Job Characteristics Model* (JCM) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976), yang terdiri dari lima dimensi utama yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*, yang berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan (Mislam & Leong, 2022). Pertama, keanekaragaman keterampilan (*skill variety*) yaitu sejauh mana suatu pekerjaan menuntut individu untuk menggunakan berbagai kemampuan dan keterampilan dalam menyelesaikan berbagai tugas. Kedua, identitas tugas (*task identity*) menggambarkan tingkat keterlibatan seorang karyawan dalam menyelesaikan seluruh proses suatu pekerjaan dari awal hingga akhir. Ketiga, arti tugas (*task significance*) menunjukkan sejauh mana hasil pekerjaan memberikan dampak yang berarti terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain. Keempat, otonomi (*autonomy*), yaitu sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan dan keleluasaan bagi karyawan untuk merancang serta menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan tugasnya. Terakhir, umpan balik (*feedback*), yang menggambarkan kondisi di mana aktivitas kerja memungkinkan karyawan memperoleh informasi secara langsung mengenai efektivitas dan hasil dari pekerjaannya (Sutejo, Amin, & Yacob, 2022). Penelitian ini juga didasarkan pada teori perilaku kerja lain, yaitu *Herzberg's Two-Factor Theory*. Menurut Joseph (2023), teori ini menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor motivator (*motivators*) dan faktor higienis (*hygiene factors*). Faktor motivator terdiri atas elemen intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan diri, yang mendorong munculnya kepuasan kerja dan motivasi intrinsik. Sebaliknya, faktor higienis mencakup aspek-aspek ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, serta hubungan antar rekan kerja; kekurangan pada faktor ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, namun pemenuhannya belum tentu menciptakan kepuasan kerja (Joseph, 2023).

Instrumen penelitian ini terdiri dari sepuluh variabel utama, yaitu *quality of work*, *knowledge of job*, *productivity*, *adaptability*, *dependability*, *judgment*, *initiative* and *resourcefulness*, *leadership qualities*, *interpersonal relations*, dan *performance*. Beberapa variabel seperti *quality of work*, *knowledge of job*, *initiative*, dan *judgment* memiliki keterkaitan dengan teori *Job Characteristics Model*, yang menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh lima dimensi utama yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*. Mislam dan Leong (2022) menemukan bahwa variasi keterampilan dan otonomi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan. Di sisi lain, variabel seperti *leadership qualities*, *interpersonal relations*, *dependability*, dan *adaptability* lebih sesuai dijelaskan menggunakan *Herzberg's Two-Factor Theory*. Menurut Joseph (2023), faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pertumbuhan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor higienis seperti hubungan antar rekan kerja dan kondisi kerja yang baik mencegah ketidakpuasan.

Penelitian mengenai kepuasan kerja telah banyak dilakukan di berbagai sektor, namun sebagian besar masih berfokus pada konteks umum seperti perusahaan manufaktur besar atau lembaga pemerintahan (Zainal Putra et al., 2022; Maulidiya, 2025). Studi yang secara khusus meneliti kepuasan kerja pada perusahaan sektor industri manufaktur di Indonesia, khususnya di lingkungan PT Toada Mitsu Indonesia, masih sangat terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian yang penting untuk diisi, mengingat karakteristik organisasi, budaya kerja, dan sistem manajemen di tiap sektor dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menggunakan pendekatan *Importance-Performance Analysis* (IPA), yang memungkinkan pemetaan visual antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja tiap faktor kepuasan kerja. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mengetahui prioritas utama dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan secara lebih objektif dan strategis. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya berkontribusi secara akademik dalam memperkaya literatur mengenai kepuasan kerja di konteks industri manufaktur, tetapi juga memiliki manfaat praktis bagi manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan yang berbasis data untuk peningkatan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT Toada Mitsu Indonesia serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya. Melalui pendekatan *Importance-Performance Analysis* (IPA), penelitian ini berupaya menilai tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kinerja (*performance*) dari setiap faktor kepuasan kerja tersebut, untuk kemudian memetakan area yang menjadi prioritas peningkatan maupun area yang sudah dianggap memuaskan oleh karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi kepuasan kerja di PT Toada Mitsu Indonesia sekaligus menjadi dasar bagi manajemen dalam menyusun strategi peningkatan motivasi dan kinerja karyawan secara efektif.

Metode *Importance-Performance Analysis* (IPA) pertama kali diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977) sebagai alat untuk menilai keterkaitan antara persepsi karyawan terhadap kinerja dengan tingkat kepentingan suatu atribut, serta untuk menentukan prioritas perbaikan, yang juga dikenal dengan istilah *quadrant analysis* (Rini, 2025). Dalam metode IPA, sebuah diagram dua dimensi dibuat dengan tingkat kepentingan (*importance*) sebagai sumbu vertikal (Y) dan tingkat kinerja (*performance*) sebagai sumbu horizontal (X) (Ng & Sun, 2024). Setiap atribut kemudian ditempatkan pada diagram tersebut berdasarkan nilai rata-rata tingkat kepentingan dan kinerjanya (Ng & Sun, 2024). Setiap kuadran dalam diagram IPA memiliki makna tersendiri yang memberikan arahan strategis bagi pengambil keputusan. Kuadran I (kanan atas) menunjukkan bahwa tingkat kepentingan dan kinerja sama-sama tinggi (*keep up the good work*). Kuadran II (kiri atas) menggambarkan tingkat kepentingan tinggi namun kinerja rendah (*concentrate here*), sehingga aspek ini harus menjadi prioritas utama. Kuadran III (kiri bawah) menunjukkan bahwa baik kepentingan maupun kinerja rendah (*low priority*), sehingga tidak menjadi fokus utama. Sementara itu, Kuadran IV (kanan bawah) menunjukkan kepentingan rendah tetapi kinerja tinggi (*possible overkill*), yang mengindikasikan adanya penggunaan sumber daya berlebih pada aspek yang kurang penting (Ng & Sun, 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa metode *Importance-Performance Analysis* (IPA) efektif dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja secara prioritas. Rumangkik dkk. menemukan bahwa pada PT Aneka Usaha Tanggamus Jaya terdapat sejumlah atribut kepuasan kerja yang berada pada kuadran prioritas utama sehingga memerlukan perhatian manajerial yang lebih intensif, sementara sebagian lainnya sudah berada pada level kinerja yang memuaskan. Sementara itu, penelitian lain yang menggunakan pendekatan faktor higienis Herzberg pada lingkungan perusahaan energi menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan berada pada kategori “puas”, meskipun terdapat sejumlah aspek yang tetap memerlukan perhatian manajerial, khususnya terkait kondisi kerja dan kebijakan perusahaan (Zainal, 2025). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa baik IPA maupun penilaian berbasis hygiene factors mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai area yang membutuhkan perbaikan.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena mampu memberikan gambaran terukur mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan serta mengidentifikasi kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kinerja berdasarkan data numerik. Pendekatan ini sejalan dengan kebutuhan metode *Importance-Performance Analysis* (IPA) yang memerlukan data kuantitatif untuk menentukan prioritas perbaikan secara objektif. Desain penelitian yang digunakan adalah *cross-sectional survey*, di mana pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu untuk memperoleh gambaran kondisi aktual karyawan pada saat penelitian dilakukan.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Toada Mitsu Indonesia yang berjumlah sepuluh orang. Dengan mempertimbangkan bahwa keseluruhan populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (*census*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden dan relevan untuk representasi penuh (Asrulla et al., 2023). Pemilihan teknik ini memastikan bahwa seluruh kondisi nyata di lapangan dapat tergambarkan secara akurat tanpa kehilangan informasi penting dari subjek penelitian. Data utama diperoleh

melalui penyebaran kuesioner secara langsung, sedangkan data pendukung berasal dari literatur seperti jurnal ilmiah, buku teori kepuasan kerja, dan referensi mengenai metode IPA. Pengumpulan data dilakukan pada tanggal 7 Oktober 2025 dengan izin langsung dari pihak manajemen, serta melibatkan penyampaian informasi kepada responden mengenai tujuan penelitian dan persetujuan pengisian kuesioner sebagai bagian dari prosedur etika penelitian.

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang terdiri dari dua bagian yaitu pengukuran tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kinerja (*performance*), dengan skala Likert 1–5 (1 = sangat rendah, 5 = sangat tinggi). Kuesioner mencakup sepuluh variabel yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu kualitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kreativitas, ketepatan waktu, hubungan interpersonal, kehadiran, kemampuan beradaptasi, kualitas kepemimpinan, dan penilaian pekerjaan. Setiap variabel memiliki beberapa indikator pertanyaan yang disusun berdasarkan teori *Job Characteristics Model* serta konsep umum kepuasan kerja, sehingga instrumen memiliki landasan teoritis yang kuat. Jumlah total item per variabel disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan di perusahaan dan telah melalui proses peninjauan awal untuk memastikan kelayakan isi instrumen.

Data dianalisis menggunakan metode *Importance-Performance Analysis* (IPA). Tahapan analisis dimulai dengan menghitung rata-rata skor *importance* dan *performance* pada masing-masing variabel. Selanjutnya dihitung nilai gap dari *performance* dan *importance* untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaian antara harapan dan kondisi aktual. Nilai rata-rata keseluruhan (*grand mean*) untuk kedua dimensi digunakan sebagai garis pembagi kuadran dalam diagram kartesius dua dimensi. Variabel kemudian dipetakan ke dalam empat kuadran IPA, yaitu *keep up the good work*, *concentrate here*, *low priority*, dan *possible overkill*, sesuai model yang digunakan Ambawani dan Febriyanto (2023). Proses pengolahan data dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak Microsoft Excel dan SPSS.

Untuk memastikan kualitas instrumen, dilakukan uji validitas menggunakan korelasi Pearson dengan kriteria $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ (Sugiyono, 2017). Mengingat jumlah responden sebanyak sepuluh orang, nilai $r \text{ tabel}$ yang digunakan adalah sebesar 0,632 pada taraf signifikansi 0,05. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dengan batas $\geq 0,6$ sebagai indikator bahwa instrumen reliabel (Ghozali, 2018). Seluruh item dinyatakan valid dan reliabel sehingga dapat digunakan dalam analisis lanjutan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ukuran sampel yang kecil karena kondisi populasi perusahaan, sehingga hasil penelitian lebih tepat digunakan sebagai evaluasi internal dan tidak untuk generalisasi pada industri yang lebih luas. Namun demikian, penggunaan sampling jenuh memastikan bahwa seluruh perspektif karyawan dalam organisasi telah terwakili secara menyeluruh.

3. Hasil dan Pembahasan

Sebelum dilakukan analisis utama, data terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa setiap item pertanyaan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat dan konsisten. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan yang memenuhi kriteria korelasi $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ dinyatakan valid. Selanjutnya, uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha juga mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat keandalan yang baik sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, penelitian dilanjutkan dengan analisis deskriptif dan pemetaan variabel menggunakan diagram kartesius IPA untuk mengidentifikasi prioritas peningkatan dalam aspek-aspek kepuasan kerja karyawan.

Uji Validitas Data

Pada uji validitas data tingkat kepentingan dan kepuasan, ada 10 variabel yang diuji dengan R Tabel dengan jumlah responden (n) sebanyak 10 orang dengan $\alpha = 0,05$, sehingga didapatkan hasil R Tabel nya yaitu 0,632, dengan keterangan apabila R Hitung lebih besar daripada R Tabel, maka data yang diperoleh kuesioner dapat dinyatakan valid.

Berdasarkan tabel 1 dan tabel 2 mengenai hasil uji validitas tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan karyawan PT Toada Mitsu Indonesia, dapat disimpulkan bahwa semua variabel pada tingkat kepentingan dan kepuasan pekerja dinyatakan valid karena masing masing variabel memiliki R Hitung yang bernilai lebih dari R Tabel nya. Pada tingkat kepentingan masing-masing variabel secara berurutan memiliki nilai R Hitung 0.899, 0.735, 0.671, 0.810, 0.637, 0.780, 0.956, 0.792, 0.760, 0.830. Pada tingkat kepuasan masing-masing variabel memiliki nilai R Hitung 0.695, 0.810, 0.672, 0.630, 0.667, 0.673, 0.836, 0.944, 0.708, 0.695.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Tingkat Kepentingan

Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Quality of Work	0.899	0.632	Valid
Knowledge of Job	0.735	0.632	Valid
Productivity	0.671	0.632	Valid
Adaptability	0.810	0.632	Valid
Dependability	0.637	0.632	Valid
Judgement	0.780	0.632	Valid
Initiative and Resourcefulness	0.956	0.632	Valid
Leadership Qualities	0.792	0.632	Valid
Interpersonal Relations	0.760	0.632	Valid
Performance	0.830	0.632	Valid

(Sumber: IBM SPSS Statistics 26, 2025)

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Tingkat Kepuasan

Indikator	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Quality of Work	0.695	0.632	Valid
Knowledge of Job	0.810	0.632	Valid
Productivity	0.672	0.632	Valid
Adaptability	0.630	0.632	Valid
Dependability	0.667	0.632	Valid
Judgement	0.673	0.632	Valid
Initiative and Resourcefulness	0.836	0.632	Valid
Leadership Qualities	0.944	0.632	Valid
Interpersonal Relations	0.708	0.632	Valid
Performance	0.695	0.632	Valid

(Sumber: IBM SPSS Statistics 26, 2025)

a) Uji Reliabilitas Data

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Tingkat Kepentingan

<i>Reliability Statistics</i>		
Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
0.928	10	Reliabel

(Sumber: IBM SPSS Statistics 26, 2025)

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Tingkat Kepuasan

<i>Reliability Statistics</i>		
Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
0.900	10	Reliabel

(Sumber: IBM SPSS Statistics 26, 2025)

Sebagaimana terlihat pada tabel 3 dan 4 yang menunjukkan hasil uji reliabilitas tingkat kepentingan dan kepuasan karyawan pada PT Toada Mitsu Indonesia, nilai Cronbach's Alpha pada uji reliabilitas tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan yang telah disajikan pada tabel diatas sebesar 0.928 dan 0.900. Karena keduanya bernilai lebih dari 0.6, maka dapat disimpulkan bahwa keduanya bersifat reliabel.

b) **Gap Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kepuasan**

Tabel 5. Hasil Gap Tingkat Kepentingan dan Kepuasan

Soal	Kepentingan	Kepuasan	Gap	Keterangan
Quality of work	4.40	4.00	0.40	Memenuhi
Knowledge of job	4.50	4.00	0.50	Memenuhi
Productivity	4.30	4.00	0.30	Memenuhi
Adaptability	4.20	3.50	0.70	Memenuhi
Dependability	4.50	4.10	0.40	Memenuhi
Judgement	4.40	4.00	0.40	Memenuhi
Initiative and resourcefulness	4.00	3.70	0.30	Memenuhi
Leadership qualities	4.20	4.00	0.20	Memenuhi
Interpersonal relations	4.50	4.30	0.20	Memenuhi
Performance	4.20	4.20	0.00	Tidak Memenuhi

(Sumber: Hasil Analisis Gap, 2025)

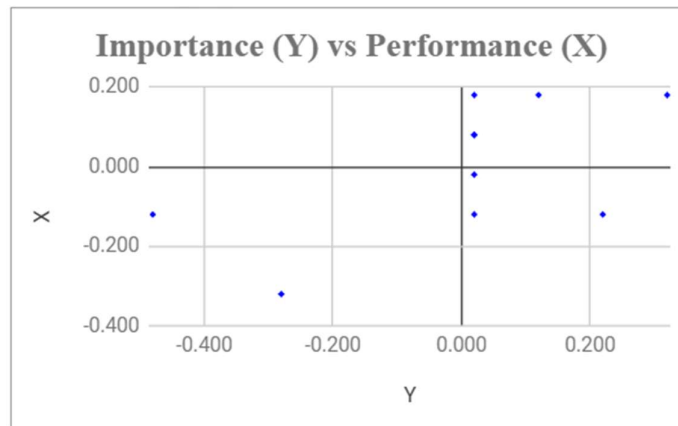
Berdasarkan hasil analisis *Gap* pada tabel yang terlampir, terlihat bahwa sebagian besar variabel menunjukkan *gap* positif, ada 9 variabel yang memenuhi kriteria, yaitu *Quality of Work*, *Knowledge of Job*, *Productivity*, *Adaptability*, *Dependability*, *Judgement*, *Initiative and resourcefulness*, *Leadership Qualities*, dan *Interpersonal relations*, dimana *gap* yang didapatkan bernilai positif yaitu yang memiliki nilai lebih besar dari 0. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas kinerja dan pemahaman pekerjaan yang dimiliki karyawan telah sesuai dengan ekspektasi. Satu-satunya indikator yang masuk kategori “Tidak Memenuhi” adalah *Performance*, meskipun *gap*-nya 0.00. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepentingan dan kepuasan berada pada level yang sama, namun karyawan merasa performa belum sesuai harapan.

c) **Kuadran Importance-Performance Analysis (IPA)**

Tabel 6. Hasil Analisis Kuadran IPA

Soal	X	Y	Kuadran
Quality of work	0.020	0.080	2
Knowledge of job	0.020	0.180	2
Productivity	0.020	-0.020	4
Adaptability	-0.480	-0.120	3
Dependability	0.120	0.180	2
Judgment	0.020	0.080	2
Initiative and resourcefulness	-0.280	-0.320	3
Leadership qualities	0.020	-0.120	4
Interpersonal relations	0.320	0.180	2
Performance	0.220	-0.120	4

(Sumber: Hasil Analisis Kuadran IPA, 2025)



Gambar 1. Hasil Analisis Kuadran IPA

(Sumber: Hasil Analisis Kuadran IPA, 2025)

Berdasarkan tabel 6 dan gambar 1 mengenai hasil analisis kuadran IPA tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan diatas, diperoleh empat kuadran yang merepresentasikan prioritas pengembangan setiap variabel yang diteliti. Pembagian variabel ke dalam kuadran dilakukan berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan *importance* (Y) sebesar 4,32 dan *performance* (X) sebesar 3,98. Hasil pengelompokan menunjukkan distribusi pada kuadran I sebanyak 0 variabel, kuadran II sebanyak 5 variabel, kuadran III sebanyak 2 variabel, dan kuadran IV sebanyak 3 variabel.

Pada kuadran I (*Concentrate Here*) merupakan area yang mencerminkan variabel dengan tingkat kepentingan tinggi namun tingkat kepuasan rendah sehingga menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan. Pada penelitian ini, tidak terdapat variabel yang masuk ke kuadran I. Kondisi ini menunjukkan bahwa tidak ditemukan masalah kritis yang membutuhkan penanganan segera.

Pada kuadran II (*Keep Up the Good Work*) menunjukkan variabel dengan tingkat kepentingan dan kepuasan yang sama-sama tinggi. Pada kuadran ini terdapat lima variabel, yaitu *Quality of Work*, *Knowledge of Job*, *Dependability*, *Judgment*, dan *Interpersonal Relations*. Variabel-variabel ini merupakan kekuatan perusahaan karena dinilai sangat penting oleh karyawan dan telah mampu memberikan tingkat kepuasan yang setara. Dengan demikian, perusahaan perlu mempertahankan kinerja pada seluruh aspek dalam kuadran ini karena berkontribusi langsung terhadap kualitas kerja dan kenyamanan karyawan di lingkungan organisasi.

Kuadran III (*Low Priority*) berisi variabel dengan tingkat kepentingan dan kepuasan sama-sama rendah. Pada kuadran ini terdapat dua variabel, yaitu *Adaptability* dan *Initiative and Resourcefulness*. Rendahnya kepentingan pada kedua aspek tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak menempatkannya sebagai prioritas utama dalam penilaian kepuasan kerja. Oleh karena itu, meskipun tingkat kepuasannya juga rendah, variabel ini tidak memerlukan perhatian besar dari perusahaan dan dapat dipertimbangkan sebagai area perbaikan jangka panjang jika diperlukan.

Kuadran IV (*Possible Overkill*) mencakup variabel dengan tingkat kepentingan rendah namun tingkat kepuasan tinggi. Terdapat tiga variabel yang masuk ke dalam kuadran ini, yaitu *Productivity*, *Leadership Qualities*, dan *Performance*. Kondisi ini menandakan bahwa perusahaan mungkin memberikan perhatian atau sumber daya yang relatif besar terhadap aspek-aspek tersebut, sementara karyawan tidak menilai variabel tersebut sebagai prioritas penting. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menyeimbangkan kembali alokasi sumber daya agar lebih optimal, tanpa mengurangi kualitas variabel yang sudah berjalan dengan baik.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan PT Toada Mitsu Indonesia serta memetakan prioritas peningkatan menggunakan metode *Importance-Performance Analysis* (IPA). Berdasarkan hasil analisis, sebagian besar variabel memiliki gap positif, yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan telah memenuhi harapan karyawan pada sebagian besar aspek pekerjaan. Selain itu, lima variabel, *Quality of Work*, *Knowledge of Job*, *Dependability*, *Judgment*, dan *Interpersonal Relations*, berada pada Kuadran II (*Keep Up the Good Work*), yang berarti aspek-aspek tersebut dinilai penting dan telah memberikan kepuasan yang baik sehingga perlu dipertahankan. Sementara itu, dua variabel, yaitu *Adaptability* dan *Initiative and Resourcefulness* masuk ke dalam Kuadran III (*Low Priority*), yang mengindikasikan bahwa area tersebut tidak menjadi fokus utama bagi karyawan saat ini, meskipun tetap dapat menjadi pertimbangan perbaikan jangka

panjang. Di sisi lain, tiga variabel, *Productivity*, *Leadership Qualities*, dan *Performance*, tergolong ke dalam Kuadran IV (*Possible Overkill*), sehingga perusahaan dapat meninjau kembali efektivitas alokasi sumber daya pada aspek-aspek tersebut agar lebih seimbang dengan tingkat kepentingan menurut karyawan. Secara umum, tidak terdapat variabel yang masuk ke dalam Kuadran I, menunjukkan bahwa tidak ada masalah kritis yang memerlukan penanganan segera oleh perusahaan.

Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi PT Toada Mitsu Indonesia untuk mempertahankan aspek-aspek yang berada pada Kuadran II, sekaligus menyeimbangkan kembali perhatian pada variabel-variabel di Kuadran IV agar sesuai dengan prioritas karyawan. Selain itu, perbaikan secara bertahap pada variabel *Adaptability* serta *Initiative and Resourcefulness* tetap dapat dilakukan sebagai strategi jangka panjang dalam meningkatkan kualitas kerja dan daya saing organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Ukuran sampel yang kecil, yaitu sepuluh orang, sesuai dengan jumlah populasi perusahaan, menjadikan temuan penelitian ini lebih tepat digunakan sebagai evaluasi internal dan tidak untuk digeneralisasi pada industri manufaktur secara luas. Selain itu, data yang dikumpulkan hanya bersifat *cross-sectional* sehingga belum mampu menggambarkan dinamika kepuasan kerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan perusahaan dengan jumlah karyawan lebih besar serta menambahkan metode kualitatif seperti wawancara dan observasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Daftar Pustaka

- Ambawani, S., & Febriyanto, F. (2023). Analisis kepuasan kerja karyawan dengan metode Importance-Performance Analysis. *Diversifikasi*, 2(2), 127–138.
- Andoyo, A., Sholihah, Q., & Hidayati, F. (2022). Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja dan Profesionalisme dengan Kinerja Editor Jurnal Ilmiah (Studi Editor Jurnal Ilmiah di Universitas Negeri Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 6(1), 16–21. Universitas Brawijaya.
- Asrulla, A., Risnita, R., Jailani, M. S., & Jeka, F. (2023). Populasi dan sampling (kuantitatif), serta pemilihan informan kunci (kualitatif) dalam pendekatan praktis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26320–26332.
- Center of Reform on Economics (CORE) Indonesia. (2025). Laporan Produktivitas dan Ketenagakerjaan di Industri Manufaktur. Jakarta: CORE Indonesia.
- Dimas Fajar Wijaya. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Perumda Dharma Jaya). Skripsi. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayati, N., & Trisnawati, D. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intentions karyawan bagian marketing PT. Wahana Sahabat Utama. *Jurnal EKSIS*, 11(1), 22–37. STIE PGRI Dewantara Jombang.
- Joseph, A. (2023). Employee Behavior and Job Satisfaction in an Organization Using Herzberg's Two-Factor Model: A Theoretical Study. *Jurnal Multidisiplin Madani (MUDIMA)*, 3(10).
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2025). Statistik Ketenagakerjaan Industri Manufaktur Agustus 2024 – Februari 2025. Jakarta: Kemenperin RI.
- Maulidiya, L. (2025). Job satisfaction in public organizations: A systematic literature review. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 45–57.
- Mislam, M. Y., & Hui, D. L. C. (2025). A Study on Job Characteristic Model (JCM) towards Job Satisfaction among Metrology Employees in Klang Valley, Malaysia. *The Asian Journal of Professional & Business Studies*, 6(1), 169-176.
- Ng, S. L., & Sun, P. C. (2024). Importance–Performance Analysis of the Sustainability of South Penghu Marine National Park, Taiwan. *Sustainability*, 16(21), 9427.
- Prasetyo, D. W. (2022). Stres kerja dan produktivitas kerja: Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Management and Business Review*, 6(1), 91–101. Universitas Kanjuruhan Malang.
- 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.
- Rumangkit, S., Musaddad, I., Jaya, I., & Meizari, A. (2021). ANALISIS KEPUASAAN KERJA KARYAWAN DENGAN PENDEKATAN JOB SATISFACTION SURVEY DI PT. ANEKA USAHA TANGGAMUS JAYA. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 7(2), 136-144.
- Sugiyono. (2017). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

- Sutejo, B., Amin, S., & Yacob, S. (2022). Job characteristics: Pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel intervening pada UPTD. Pengelolaan Sampah Talang Gulo Kota Jambi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(1), 23-37.
- Zainal, I. (2025). Analysis of Employee Job Satisfaction Using a Hygiene Factors Approach at PT PLN NS. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 5(3), 3658-3670.
- Zainal Putra, M., Ma'ruf, M., Yunus, A., & Harmen, H. (2022). Systematic review faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pada organisasi sektor publik. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 500–520.