

ANALISIS FAKTOR PENYEBAB KEPUASAN KERJA KARYAWAN TETAP PADA PT XYZ

Fardha Primadika^{1*}, Syamsul Ma'arif², Suhendi³

^{1,2,3} Fakultas Manajemen dan Bisnis, Universitas Institute Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia

*E-mail Correspondence : fardhandika@yahoo.com

Diterima 31 Juli 2025, Disetujui 02 Oktober 2025, Terbit 31 Oktober 2025

Abstrak

Penelitian ini menganalisis ketidakpuasan kerja karyawan tetap pada level asisten manajer (AMGR) dan manajer (MGR) di PT XYZ yang disebabkan oleh ketidakseimbangan antara beban kerja dan kompensasi, ketidakjelasan peran, serta minimnya pengakuan terhadap kompetensi dan pencapaian. Kondisi tersebut memicu kelelahan, menurunkan motivasi dan berdampak pada retensi karyawan serta kinerja Perusahaan. Penelitian secara tujuan untuk melaksanakan analisis tingkat kepuasan karyawan tetap terhadap sistem kerja saat ini, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi, dan menentukan prioritas untuk perbaikan strategis. Data diperoleh studi literatur, kuesioner, dan wawancara, kemudian dilaksanakan analisis menggunakan Customer Satisfaction Index (CSI), Importance Performance Analysis (IPA), dan metode Eckenrode. Hasil memberi petunjuk skor CSI sebesar 70.17%, menandakan tingkat kepuasan yang rendah. Analisis IPA dengan skor 82% menunjukkan ketidaksesuaian yang signifikan, dimana sistem kompensasi gagal memenuhi harapan karyawan. Metode Eckenrode memprioritaskan perbaikan pada beban kerja, kompensasi dan kompetensi memiliki skor 0.209. Penelitian ini memberikan kontribusi asli melalui pendekatan multidimensional yang menawarkan solusi praktis untuk perbaikan sistem kerja, peningkatan retensi karyawan, serta penguatan kinerja Perusahaan secara keseluruhan.

Kata kunci: Beban Kerja, CSI, Eckenrode, IPA, Kepuasan kerja, Kompensasi.

Abstract

This research analyzes the job dissatisfaction of permanent employees at the assistant manager (AMGR) and manager (MGR) levels at PT XYZ, caused by an imbalance between workload and compensation, role ambiguity, and minimal recognition of competence and achievements. The conditions trigger fatigue, reduce motivation, and impact employee retention and company performance. The study aims to analyze the level of satisfaction of permanent employees with the current work system, identify the factors influencing it, and determine priorities for strategic improvements. Data were obtained through literature studies, questionnaires, and interviews, then analyzed using the Customer Satisfaction Index (CSI), Importance Performance Analysis (IPA), and the Eckenrode method. The results show a CSI score of 70.17%, indicating a low level of satisfaction. The IPA analysis with a score of 82% indicates significant discrepancies, where the compensation system fails to meet employee expectations. The Eckenrode method prioritizes improvements in workload, compensation, and competence with a score of 0.209. This research provides original contributions through a multidimensional approach that offers practical solutions for improving work systems, enhancing employee retention, and strengthening overall Company performance.

Keywords: Workload, CSI, Eckenrode, IPA, Job satisfaction, Compensation.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yakni suatu elemen bersifat krusial yang menjadi penentu atas keefektifan yang dimiliki sebuah organisasi. Di tengah tuntutan efisiensi dan daya saing, karyawan dituntut untuk lebih produktif, adaptif dan kompeten. PT XYZ, menghadapi tantangan serius dalam menjaga kepuasan kerja karyawan tetap di Divisi X. Kualitas sumber daya manusia yang baik tercermin dari kompetensi, integritas, disiplin serta tanggung jawab dalam melakukan tugas sehingga dapat berkontribusi secara optimal terhadap kinerja Perusahaan (Mukminin et.al., 2019). Namun seiring dengan kompleksitas pekerjaan dan ekspektasi manajerial yang tinggi, mulai muncul indikasi ketidakpuasan karyawan yang berimplikasi pada produktivitas dan retensi SDM. Di era persaingan bisnis digital yang semakin dinamis, Perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan efisiensi sekaligus menjaga kepuasan karyawan sebagai penentu produktivitas dan keberlanjutan bisnis (St-jean & Duhamel, 2020). Produktivitas karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan Perusahaan. Rizaldi (2020) memberi pernyataan bahwa produktivitas kerja yakni kemampuan yang dimiliki karyawan dalam memproduksi diperbandingkan dengan input yang dipergunakan, seorang karyawan bisa dikategorikan produktif jika mempunyai kemampuan untuk memberi hasil suatu barang atau jasa searah dengan yang diharapkan dengan waktu yang rentangnya singkat atau tepat, sedangkan diturutan dengan pendapat Pancari et. al (2021) produktivitas kerja yakni suatu kemampuan yang adanya di dalam diri seorang

pekerja untuk memberi suatu hasil berupa output atau merampungkan pekerjaannya agar menggapai tujuan yang sudah dilaksanakan penetapan. Namun produktivitas dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti beban kerja, kompetensi dan sistem kompensasi. Ketidakseimbangan antara beban kerja yang secara nilai tinggi serta kompensasi yang kategorinya tidak proporsional, ketidakjelasan uraian jabatan, serta kurangnya pengakuan terhadap kompetensi menjadi isu utama yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan. Beban kerja yang tidak dikelola dengan baik, berpotensi menimbulkan stress kerja, menurunkan produktivitas serta berdampak pada retensi SDM yang memiliki kinerja tinggi (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly 2012 dan Wahyuni et.al., 2023).

Spencer dan Spencer (dalam Triastuti 2019) menganggap kompetensi menjadi suatu karakteristik dasar yang dimiliki seseorang kaitannya dengan efektivitas kerja. Pengetahuan, keterampilan, sikap, serta sifat individu yang diperlukannya untuk menyelesaikan tugas secara efektif dikenal sebagai kompetensi. Diturutan dengan pendapat Hutapea dan Thoha; “kompetensi adalah kapasitas yang ada pada diri seseorang yang dapat membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut dapat mencapai pekerjaan yang diharapkan” (Nguyen et al., 2020). Oleh karena itu selain beban kerja, kompetensi dan sistem kompensasi memainkan peran sentral dalam bentuk persepsi karyawan terhadap nilai diri dan kontribusi mereka. Ketidakjelasan jalur pengembangan karier serta kompensasi yang

tidak mencerminkan peningkatan tanggung jawab atau pencapaian kerja berkontribusi pada rasa undervalued. Lingkungan kerja yang tidak mendukung secara fisik atau juga di aspek psikologi memperparah kondisi tersebut. Maka dari hal itu itu, diperlukan pemahaman mendalam terhadap sejumlah faktor yang memberi pengaruh kepuasan kerja sifatnya menjadi penting untuk merumuskan strategi manajerial yang berkelanjutan. Penelitian ini ditujukan untuk mengidentifikasi faktor penyebab kepuasan kerja dan menyusun prioritas perbaikan berbasis data yang terukur dan sistematis.

Penelitian ini menggunakan pendekatan integrative yaitu dengan melakukan kombinasi antara persepsi karyawan (kuesioner dan wawancara) dengan pengukuran objektif kinerja kompensasi terhadap tingkat kepuasan. Penelitian dengan pendekatan 3 metode (CSI, IPA dan Eckenrode) seperti ini belum banyak ditemukan dalam penelitian manajemen SDM. Penelitian ini memberikan perspektif manajerial dengan menekankan pentingnya sistem kompensasi berbasis kompetensi sebagai alternatif dari sistem tradisional yang berbasis jabatan, serta mengusulkan penguatan kompensasi non – financial seperti lingkungan kerja yang nyaman dan program pengembangan diri yang berkelanjutan.

Pendekatan terhadap masalah yang dihadapi oleh PT XYZ, menuntut strategi yang sistematis mulai dari identifikasi akar permasalahan baik secara objektif dan berbasis data. Proses ini mencakup pemetaan isu strategis melalui diagnosis menyeluruh terhadap ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realita di lapangan. Identifikasi ini tidak hanya didasarkan pada

persepsi manajemen, tetapi telah divalidasi melalui gabungan metode kuantitatif dan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman secara menyeluruh dan akurat seperti pengumpulan data melalui survei, wawancara mendalam serta analisis dokumentasi internal. Untuk memastikan hasil yang di analisis terukur dan objektif digunakan 3 (tiga) metode analisis yakni: “Customer Satisfaction Index (CSI), Importance Performance Analysis (IPA) dan Eckenrode”. Keseluruhan metode tersebut untuk melaksanakan pengukuran tingkat kepuasan, mengevaluasi kesenjangan kinerja serta menetapkan prioritas strategi.

Tujuan utama dari pelaksanaan penelitian ini yakni untuk melakukan analisis tingkat kepuasan karyawan tetap terhadap beban kerja, kompetensi, kompensasi serta menganalisis faktor – faktor yang mempengaruhinya. Selanjutnya penelitian ini secara tujuan untuk merumuskan strategi prioritas yang bisa dilaksanakan penerapan oleh manajemen dalam merancang sistem kompensasi dan pengelolaan SDM yang lebih adaptif, adil dan berbasis kompetensi guna meningkatkan retensi, motivasi serta kinerja karyawan secara berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

Status Pegawai

Didasarkan dengan “Peraturan Menteri Keuangan No.168 Tahun 2023, pegawai adalah individu yang bekerja berdasarkan perjanjian kerja, baik tertulis atau juga tidak tertulis, untuk melaksanakan tugas tertentu dan menerima imbalan sesuai ketentuan pemberi kerja”. Pegawai tetap memperoleh penghasilan secara teratur, termasuk yang bekerja penuh waktu

berdasarkan kontrak jangka tertentu. Sementara itu, pegawai tidak tetap hanya menerima penghasilan berdasarkan kehadiran kerja, volume output, atau penyelesaian tugas tertentu.

Menurut rohadisantoso (2024), Status karyawan yakni suatu hak serta perlindungan yang dimiliki karyawan di pekerjaan. Status karyawan pun menjadi suatu penentu atas kewajiban yang dimiliki oleh pihak pemberi kerja kepada karyawan. Hal ini dilandaskannya dengan dua hal, yakni kontrak kerja serta volume kerja yang dilaksanakannya oleh karyawan.

Kompensasi

Dituturkan dengan pendapat Mondy dan Noe (dalam Marwansyah, 2019), kompensasi terdiri dari sejumlah tiga kompensasi, yakni: “kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung serta kompensasi non finansial”. Kompensasi finansial langsung cakupannya berupa gaji pokok serta upah, bayaran atas prestasi serta insentif, seperti bonus. Untuk kompensasi finansial tidak langsung diberikan dalam bentuk program asuransi kesehatan, jiwa serta kecelakaan, bayaran di luar cakupan jam kerja seperti berupa lembur, tunjangan hari besar, cuti tahunan serta cuti hamil serta fasilitas tambahan seperti rumah karyawan, kendaraan, air, listrik, klinik, serta tempat ibadah. Sementara itu, kompensasi non-finansial dapat berupa aspek pekerjaan yang menantang serta memberikan pengakuan atas hasil kerja, serta lingkungan kerja yang mendukung seperti rekan kerja yang sifatnya baik, menggembirakan, serta suasana kerja yang kategorinya nyaman. Sejalan dengan hal tersebut Rokhmad Slamet (2023) juga mengklasifikasikan kompensasi menjadi

sejumlah tiga kategori, yakni: “kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan kompensasi non-finansial”. Kompensasi langsung mencakup: “gaji, tunjangan, bonus atau insentif, komisi, pesangon, pembagian keuntungan perusahaan, serta saham Perusahaan”. Untuk kompensasi tidak langsung diberikan untuk kesejahteraan karyawan melalui tunjangan BPJS Ketenagakerjaan serta fasilitas tambahan seperti akses internet, voucher, atau kendaraan dinas. Adapun kompensasi non-finansial lebih menekankan pada aspek pengembangan diri karyawan dan lingkungan kerja seperti pelatihan atau skill, lingkungan kerja yang kategorinya baik, atasan profesional yang kategorinya baik, tim kerja yang mendukung, serta jatah cuti yang lebih besar. Selain itu Rokhmad Slamet (2023), konsep 3P yakni suatu pendekatan strategis yang dipergunakan di sistem penggajian karyawan. Pendekatan ini terdiri dari tiga komponen utama yakni: “*Pay for position*, *Pay for person*, dan *Pay for Performance*”.

Pay for Position adalah sistem penggajian didasarkan dengan jabatan yang diemban, dengan mempertimbangkan faktor seperti pendidikan, pengalaman, dan senioritas, meskipun terkadang kompetensi teknis individu sering sekali kurang diperhatikan. Sedangkan *Pay for Person*, pada komponen ini lebih menitikberatkan pada keahlian dan kompetensi individu. Pendekatan ini dinilai lebih adil karena mengaitkan langsung kemampuan personal dengan nilai tambah yang diberikan kepada Perusahaan. Sementara itu, *Pay for Performance* berorientasi pada pencapaian kinerja karyawan. Pemberian gaji dan insentif didasarkan pada prestasi kerja yang berhasil dicapai, sehingga karyawan dengan kinerja yang

baik akan mendapat kompensasi yang secara nilai lebih tinggi jika diperbandingkan dengan karyawan lain. Cara ini sering diterapkan pada unit yang berorientasi target seperti pemasaran, dimana kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan Perusahaan dapat diukur secara kuantitatif.

Sebuah penelitian yang dilaksanakannya pada sejumlah 100 karyawan yang secara asal dari 13 cabang bank BJB di Tasikmalaya mengungkap bahwa adanya pengaruh dari pemberian kompensasi didasarkan dengan konsep 3P *“Pay for Person, Position, and Performance”* dihadapkan dengan kepuasan kerja karyawan serta kinerja organisasi (Pawirosumarto et al., 2020). Maka dari hal itu, penting untuk memberi pertimbangan di keterampilan yang dimiliki, posisi jabatan, serta kinerja karyawan dalam melaksanakan penentuan sistem kompensasi yang sifatnya tepat di suatu organisasi. Konsep 3P *“pay for position, pay for competence, dan pay for performance”* timbul atas rasa tidak puas dari sistem kompensasi yang selama ini hanya fokus di *“pay for position”* saja/ dengan melaksanakan penggabungan antara sejumlah 3 determinan utama, yakni kompetensi, posisi, serta kinerja karyawan, hal ini mampu untuk memberi hasil suatu sistem kompensasi serta benefit yang secara nilai sangat baik dengan tujuan untuk mempertahankan serta memberi motivasi kepada para karyawan. Diturutkan dengan pendapat Damanik (dalam Dita Faradhila Melinia, Miftahul Khairi, Putri SitiAwalia, Rizqi Nur Sarifah, Sherly Salma Dwi Putri, 2021), Perusahaan diharuskan untuk memberi perhatian pada upah yang kaitannya dengan sejumlah hal penting, yakni produktivitas kerja dari karyawan, dinamika yang dihadapi para karyawannya, serta

kebutuhan hidup karyawan. Perusahaan yang mempunyai suatu keinginan untuk melakukan pemastian bahwa pengupahan sudah sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan bisa mempergunakan pendekatan 3P *“Pay for Position, Pay for Performance, Pay for People/Person”*, yang di penerapannya, bersifat sebanding dengan beragam nilai lokal. Konsep 3P memberi kontribusi di peningkatan produktivitas kinerja sebab karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya dihargai. Dampak dari adanya peningkatan di produktivitas kerja akhirnya memberi peningkatan pula di kualitas produk serta jasa yang dihasilkan. Dari penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa konsep 3P memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk merancang system kompensasi yang efektif dan adil dengan menggabungkan kompensasi *financial* dan *non financial*.

Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (dalam Tryas I. et.al 2021) kepuasan kerja yakni sikap yang dimiliki karyawan atas pekerjaan yang kaitannya dengan situasi kerja, kerja sama yang dilaksanakannya di antara karyawan, imbalan yang diterima di pekerjaan, serta sejumlah hal lain yang kaitannya dengan aspek fisik serta psikologis. Sedangkan diturutkan dengan pendapat (Hasibuan, 2019) mengungkap bahwa kepuasan kerja yakni suatu sikap emosional yang sifatnya menggembirakan serta mencintai pekerjaannya. Dewi & Harjojo (2019) pun mengungkap bahwa kepuasan kerja yakni sikap yang dimiliki karyawan atas pekerjaannya yang mempunyai kaitan dengan situasi kerja, kerja sama yang dilakukan antar karyawan, imbalan yang didapat di pekerjaan,

serta sejumlah hal lain kaitannya dengan aspek fisik serta psikologis. Adapun menurut Hasibuan (2021), mengungkap bahwa kepuasan kerja yakni sikap di aspek emosional yang sifatnya menggembirakan serta mencintai pekerjaannya. Sejumlah empat indikator utama yang bisa dipergunakan untuk melaksanakan pengukuran tingkat kepuasan kerja karyawan, yakni menyenangi serta mencintai pekerjaannya, moral kerja, kedisiplinan, serta prestasi kerja.

Indikator pertama yaitu menyenangi serta mencintai pekerjaannya. Sikap ini menunjukkan adanya penerimaan terhadap tanggung jawab dan kesesuaian antara kemampuan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. Indikator kedua yaitu moral kerja. Moral kerja yang tinggi dapat menjadi sebuah tanda bahwa karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap budaya Perusahaan dan termotivasi untuk dapat memberikan hasil yang terbaik. Indikator ketiga yaitu kedisiplinan. Kedisiplinan yang baik dari karyawan dapat menjadi sebuah kebiasaan yang tertanam dalam menjalankan tugas sehari-hari. Kemudian prestasi kerja menjadi suatu indikator yang sifatnya penting dalam menilai kepuasan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya, cenderung memiliki keinginan kuat untuk bekerja secara optimal. Keempat indikator ini saling berhubungan dan membentuk satu kesatuan yang mencerminkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Beban kerja

Beban kerja merupakan total tanggung jawab dan kewajiban yang dibebankan perusahaan kepada karyawan, disesuaikan dengan kemampuan individu dalam batas waktu tertentu. Menurut Budiasa (2021), beban kerja

terdiri dari tiga dimensi utama: (1) beban mental, yakni tekanan psikis akibat tugas yang sulit atau tidak sesuai kompetensi; (2) beban waktu, yaitu tuntutan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu tertentu, termasuk lembur dan tekanan target; serta (3) beban fisik, yang berkaitan dengan dampak pekerjaan terhadap kesehatan fisik. Sementara itu, Tampubolon S. & Priyono A. (2023) mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja, yakni: (1) tuntutan tugas, berdasarkan analisis individual atas beban pekerjaan; (2) usaha atau tenaga, yakni tingkat energi yang dikeluarkan untuk menyelesaikan pekerjaan, yang tidak selalu sebanding dengan peningkatan beban; serta (3) kinerja, yang menjadi tolok ukur pencapaian kerja namun tidak selalu mencerminkan keseluruhan beban secara objektif.

Uraian jabatan

Uraian jabatan atau job description yakni dokumen penting yang menjelaskan tugas, tanggung jawab, serta hubungan kerja suatu posisi dalam organisasi. Menurut Hasibuan (dalam Muchlisin Riadi 2021), job deskripsi yakni informasi tertulis yang menjabarkan tugas serta tanggung jawab, keadaan pekerjaan, hubungan pekerjaan, serta sejumlah aspek pekerjaan di suatu jabatan tertentu yang adanya di organisasi. Penjabaran ini menjadi acuan untuk memahami struktur organisasi dan ekspektasi terhadap pemegang jabatan. Beberapa komponen utama yang perlu dituliskan di penjabaran jabatan cakupannya berupa: identitas jabatan, penjelasan tugas dan tanggung jawab, hubungan kerja horizontal maupun vertikal, wewenang dan standar kinerja, kondisi kerja (termasuk alat yang

digunakan), serta ringkasan jabatan yang menjelaskan fungsi utama posisi tersebut.

Tahapan dalam menyusun uraian jabatan sebagai berikut: (1) Melakukan analisis pekerjaan (*job analysis*) untuk memahami secara mendalam tugas, tanggung jawab, wewenang serta hubungan kerja dalam posisi tersebut. (2) Mengetahui apa saja hal penting yang ada dalam deskripsi pekerjaan. (3) Menuliskan judul jabatan dengan benar dan spesifik. Hal ini untuk menghindari terjadinya salah paham baik oleh karyawan. (4) Membuat ringkasan pekerjaan secara menarik yang menjelaskan tujuan utama dan apa *goals* yang diharapkan oleh manajemen Perusahaan dari pekerjaan tersebut. Hal ini penting dilakukan agar dapat menarik minat kandidat karyawan. (5) Menjelaskan tugas utama dan tanggung jawab secara detail dan terstruktur. (6) Mencantumkan segala jenis persyaratan yang harus dimiliki oleh para kandidat, seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, dll. (7) Perusahaan juga memberikan informasi tentang budaya kerja Perusahaannya. Hal ini lebih memberikan kemudahan bagi Perusahaan dalam menemukan kandidat karyawan potensial yang sesuai dan selaras dengan budaya kerja Perusahaan.

Kompetensi

Diturunkan dengan “Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 10, kompetensi adalah kemampuan kerja individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan standar tertentu”. Indikator kompetensi yang diterapkan di penelitian ini merujuk pada Richard Oliver dalam Yustisiwo, Zahara Tussoleha, Heni Rohaeni (2024), meliputi: (1)

Pengembangan diri, yaitu usaha berkelanjutan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan; (2) Profesionalisme, yakni perilaku yang sesuai standar etika kerja; (3) Pendidikan, yaitu jenjang pendidikan formal yang dicapai; dan (4) Keahlian, berupa kemampuan teknis dalam bidang tertentu. Adapun menurut Zwell dalam Aisyah et al., (2021), ada sejumlah delapan faktor yang memberi pengaruh kompetensi, yakni: “keyakinan dan nilai pribadi, keterampilan teknis, pengalaman kerja, kepribadian, motivasi, kondisi emosional, kemampuan intelektual, serta budaya organisasi”. Sejumlah faktor tersebut berinteraksi dalam melakukan pembentukan kapasitas individu untuk menjalankan peran secara efektif di lingkungan kerja.

Ekspektasi

Ekspektasi atau harapan merupakan kondisi mental positif yang terbentuk dari pengalaman dan motivasi. Dalam konteks psikologi kerja, teori harapan dari Victor Vroom menjelaskan bahwa individu akan mempunyai suatu motivasi untuk berupaya jika mereka percaya bahwa usahanya akan memberi hasil kinerja yang nilainya baik serta imbalan yang sesuai. Teori ini mencakup tiga komponen utama: (1) Valence, yaitu nilai atau daya tarik hasil yang diinginkan; (2) Instrumentality, yakni sejauh mana seseorang yakin bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan; dan (3) Expectancy, yaitu keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Kombinasi ketiganya menentukan sejauh mana seseorang termotivasi dalam suatu situasi kerja. Menurut Weil (dalam Muchlisin Riadi, 2022), faktor – faktor yang mempengaruhi harapan yaitu (1) Dukungan social adalah jenis

hubungan interpersonal di mana dua atau lebih orang melaksanakan kerja sama untuk memenuhi kebutuhan dasar anak seperti rasa aman, ikatan sosial, persetujuan, dan kasih sayang. Anak bisa mendapat suatu dukungan sosial yang secara asal dari orang-orang di sekitarnya, seperti teman sebaya, tetangga, guru sekolah, dan keluarga, utamanya orang tua serta saudara kandung. (2) Kepercayaan religious. Kepercayaan merupakan keyakinan yang dimiliki seseorang. Namun, "religious", kata dasar dari agama yang berasal dari bahasa inggris, berarti agama yang memiliki hubungan dengan Tuhan dan memiliki makna agama. Kepercayaan religious serta spiritual sudah dilaksanakan identifikasi menjadi sumber utama harapan. Kepercayaan religious dapat didefinisikan menjadi keyakinan serta kepercayaan yang dipunyai seseorang atas beragam hal yang nilainya positif atau menyadarkan seseorang bahwa ada sesuatu atau tujuan yang sudah dilaksanakan penetapan sebelumnya untuk keadaan saat ini. (3) Kontrol. Konsep harapan melibatkan mempertahankan kontrol. Kemampuan kontrol dalam harapan adalah kemampuan untuk melakukan penentuan, pengontrolan, serta penyiapan diri. Mempertahankan kontrol dapat dicapai dengan melakukan pencarian informasi terus-menerus, menentukan nasib sendiri, serta tetap mandiri, yang menjadikan munculnya perasaan kuat atas harapan seseorang. *Self-efficacy* juga memengaruhi kemampuan kontrol seseorang, yang dapat membuat mereka merasa lebih baik tentang kemampuannya untuk mengendalikan. Keinginan untuk memiliki kontrol, kemampuan untuk melaksanakan penentuan serta penyiapan diri untuk menghadapi stres, kepemimpinan,

serta menghindari suatu ketergantungan adalah semua hal yang terkait dengan harapan.

Realita

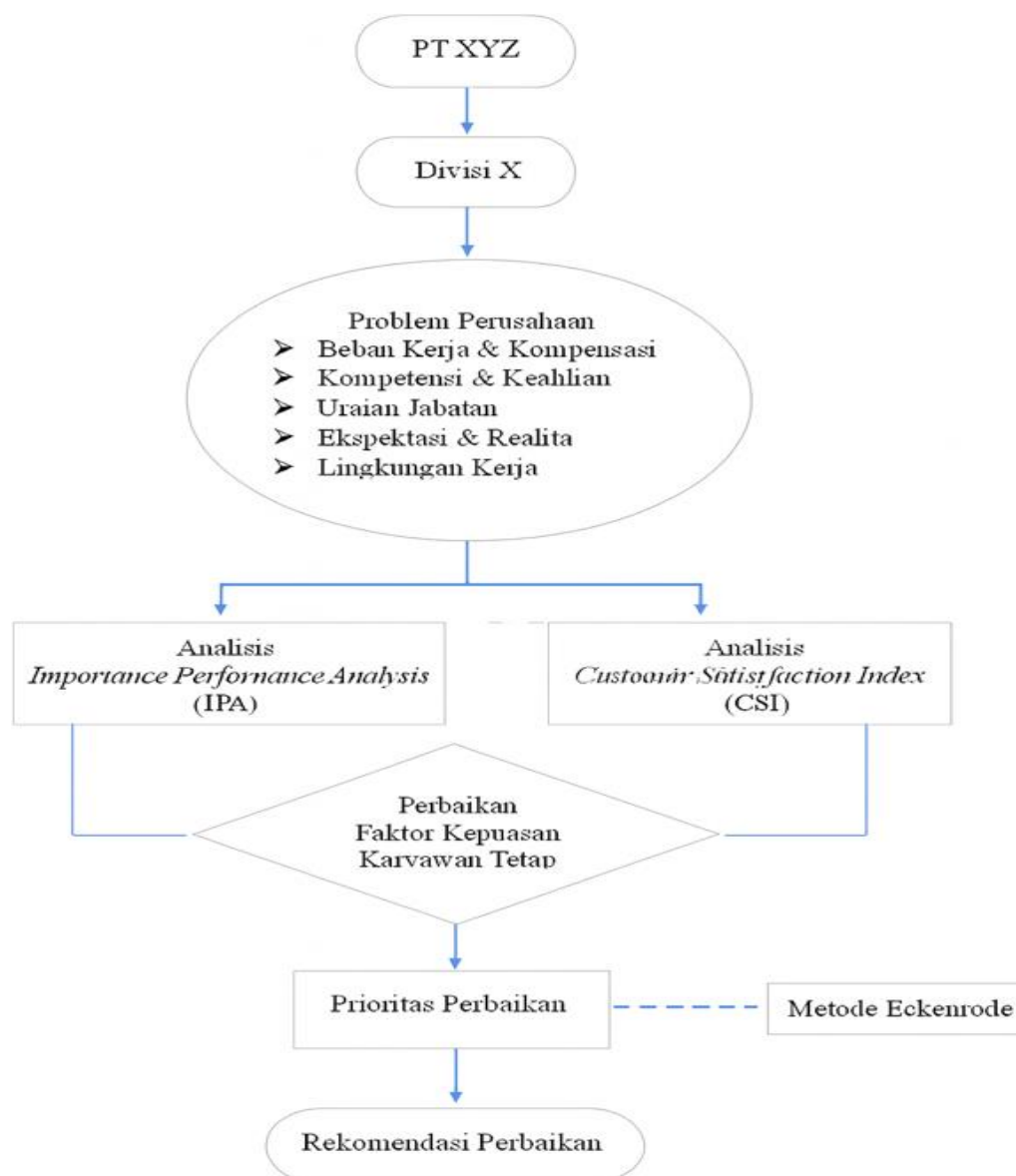
Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata "realita" tidak ditemukan. Dalam KBBI, kata "realitas" hanya didefinisikan sebagai "kenyataan", dan tidak ada keterangan lain yang dapat menjelaskan definisi "kenyataan" selain kata "realitas". Jika mengacu pada penggunaan kata baku dan ejaan yang disempurnakan (EYD), kata "realita" tidak masuk dalam kategori tersebut. Menurut penerbit deepublish.com, kata baku didefinisikan sebagai kosa kata dalam bahasa Indonesia yang memenuhi standar KBBI dan Ejaan yang Disempurnakan (EYD). EYD telah dibuat dan digunakan sejak tahun 1972, meskipun beberapa kali diubah. Ini menjadi referensi untuk mengetahui penulisan atau bentuk kata yang baku dan sesuai dengan ketentuan apa. Karena ada kata tidak baku, yang didefinisikan dalam KBBI sebagai kata yang tidak memenuhi standar atau peraturan yang telah ditetapkan, maka keberadaan EYD menjadi sangat penting. Identitas dibentuk oleh cara seseorang melihat dunia. Hubungan yang terbentuk antara individu yang mengalami realitas menciptakan hubungan yang unik, khusus, dan saling bergantung. Salah satu memberikan nilai dan makna kepada yang lain. sangat penting. Hubungan ini menggabungkan memberi dan menerima. Sebagai penanda realitas, kemanusiaan menunjukkan bahwa manusia hidup bersama sesama manusia, yang menunjukkan perbedaan yang jelas dalam pandangan, pemikiran, dan perilaku. Ini disebabkan oleh empati dan

kedekatan individu dengan apa yang mereka alami (Karisna, 2022).

Lingkungan kerja

Dituturkan dengan pendapat Darmadi (2020), Lingkungan kerja termasuk sesuatu yang adanya di sekitar dari para karyawan sehingga hal tersebut memberi pengaruh pada individu dalam melakukan kewajiban yang sudah dibebankan kepadanya, seperti berupa pendingin udara (AC), pencahayaan yang kategorinya bagus serta yang lainnya. Dituturkan dengan pendapat Nitiseminoto (2020), lingkungan kerja yakni keseluruhan sesuatu yang adanya di sekitar para pekerja serta hal yang bisa memberi pengaruh pada dirinya dalam melakukan beragam tugas yang diembannya. Ada penelitian terdahulu yang dilaksanakannya oleh Syafrina (2019), yang mengungkap bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang nilainya besar dihadapkan dengan semangat kerja; dengan penyebutan lain, jika lingkungan kerja di suatu perusahaan secara nilai semakin baik, maka semakin baik kinerja karyawannya. Selain itu, keamanan di tempat kerja penting karena membuat orang lebih tenang dan lebih semangat untuk bekerja. Jika lingkungan kerja di suatu organisasi secara nilai semakin baik, maka

semakin baik prestasi kerja yang dihasilkannya oleh karyawan. Indikator lingkungan kerja fisik menurut Sunyoto (2021), yakni penerangan, penerangan sangat diperlukan untuk aspek kesehatan, keamanan, serta daya guna dari para pekerja. Kebisingan, kebisingan kaitannya dengan ketenangan saat melaksanakan pekerjaannya, kebisingan ialah suatu suara yang tidak diinginkan oleh para karyawan, sebab secara sifat, suara tersebut memberi gangguan pada ketenangan serta konsentrasi kerja mereka. Suhu udara, kondisi dari suhu udara di dalam ruangan kerja perlu dilaksanakan pengaturan dengan sedemikian rupa. Suhu udara yang keadaannya terlalu panas akan memberi penurunan pada gairah kerja dari para karyawan. Hal yang sebaliknya pun berlaku, jika terlalu dingin maka akan menjadikan suasana di ruang kerja sifatnya kurang nyaman. Ruang gerak yang diperlukan, ruang gerak dari karyawan pun harus mendapat suatu perhatian, utamanya ruangan yang digunakannya untuk bekerja. Pewarnaan, pemilihan warna ruangan di perusahaan pun memberi pengaruh pada keadaan kerja karyawan. Didasarkan dengan sejumlah teori yang sudah dijabarkan di atas, maka kerangka pemikiran yang dipergunakan di penelitian ini yakni:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Untuk memulai penelitian ini, penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan acuan. Dibawah ini dapat dilihat nama penulis, judul penelitian terdahulu, metode yang dipergunakan serta hasil dari penelitian terdahulu yang digunakan menjadi acuan pemilihan variabel pada penelitian ini antara lain (1) Penelitian (Puspita, 2020) membahas tentang strategi pengembangan sumber daya manusia untuk memberi peningkatan kinerja karyawan yang adanya di PT. PERSADA dengan mempergunakan pendekatan kualitatif. Untuk

pengumpulan datanya melalui wawancara dan menyebarkan kuesioner. Analisa data dilakukan secara kualitatif dengan sejumlah dua metode, yakni: “*Strategic Assumption Surfacing and Testing (SAST)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*”. Hasil temuan penelitian mengungkap bahwa penyebab turunnya produktivitas karyawan yang dipengaruhi oleh kinerja departemen SDM PT. Persada. Penelitiannya sejalan dengan peneliti saat ini yaitu meningkatkan kinerja Perusahaan. (2) Penelitian (Fadillah, 2020) membahas tentang Analisa

kepuasan pelanggan laundry ABC dengan mempergunakan tiga metode, yakni: “*Service Quality, Importance Performance Analysis (IPA)* dan *Customer Satisfaction Index (CSI)*”. Hasil temuan penelitian mengungkap bahwa masih ada sejumlah kelemahan di layanan laundry, khususnya pada aspek daya tarik fasilitas fisik, empati terhadap keluhan pelanggan, kesediaan membantu, dan kecepatan tanggapan pegawai terhadap permintaan, yang tercermin dari nilai negatif pada kriteria tersebut. Jika dibandingkan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti saat ini, searah dengan penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti di area analisis tingkat kepuasan. Selain itu metode yang digunakan kombinasi metode IPA dan CSI. (3) Penelitian (Jinke Tan, Chunsheng Zhang dan Zhengyang Li, 2023) membahas tentang “*Why do employees actively work overtime? The motivation of employees’ active overtime in China*” dengan analisa regresi menggunakan metode AMOS. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan positif mendorong aktivitas lembur, respon lembur tergantung dari perilaku serta perencanaan dan kebiasaan dapat mempengaruhi keinginan untuk lembur. Penelitiannya searah dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh peneliti yakni memahami apa yang mendorong perilaku kerja sehingga memberikan rekomendasi perbaikan kebijakan organisasi.

METODE

Penelitian ini mempergunakan pendekatan kuantitatif dengan di dukung data kualitatif untuk memperkuat interpretasi hasilnya. Pendekatan ini dipergunakan sebab bisa memberi suatu hasil

yang objektif terhadap variabel penelitian dan dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam melalui pelaksanaan wawancara serta observasi. Penelitian dilaksanakan di PT XYZ (perusahaan bidang perbankan) Divisi X. Waktu penelitian data dimulai Mei 2024 sampai dengan Juni 2025 meliputi kajian awal, pengumpulan, pengolahan, dan analisis data serta penyusunan laporan. Responden penelitian ini adalah karyawan tetap dengan jenjang jabatan Assistant Manager (AMGR) dan Manager (MGR) di PT XYZ Divisi X. Selama proses penyebaran kuesioner, peneliti menghadapi kendala, Namun untuk menjaga keakuratan hasil, peneliti mempergunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (e) yang besarnya 10% untuk menentukan jumlah minimal responden.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{144}{1 + 144(0,1)^2} = 59,01$$

Keterangan

N = Jumlah populasi karyawan Divisi X PT XYZ.

e = Batas % tase eror (kesalahan).

n = Jumlah sample.

Dari perhitungan rumus tersebut diperoleh minimal 59 responden yang diperlukan dari populasi berjumlah 144 karyawan. Hasil yang diperoleh sebanyak 81 responden, Hal ini agar dapat memperoleh keakuratan hasil Selanjutnya, untuk narasumber yang dilibatkan dalam wawancara yakni melakukan wawancara mendalam dengan pihak manajemen Perusahaan. Dalam melakukan analisis data, peneliti melakukan dalam dua tahapan yaitu tahap analisis deskriptif serta analisis inferensial. Analisis deskriptif dipergunakan untuk memberi gambaran karakteristik yang dipunyai

responden, seperti jabatan responden, lama bekerja, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan. Sedangkan analisis inferensial yang digunakan yakni: “*Customer Satisfaction Index (CSI)*, *Importance*

Performance Analysis (IPA) dan *Eckenrode. Customer Satisfaction Index (CSI)*” dipergunakan untuk melaksanakan pengukuran tingkat kepuasan karyawan yang dapat digolongkan di tabel berikut :

Tabel 1. Kriteria Indeks Tingkat Kepuasan Konsumen

Angka Indeks	Interpretasi
$X \leq 64\%$	Sangat Tidak Puas
$64\% < X \leq 71\%$	Tidak Puas
$71\% < X \leq 77\%$	Kurang Puas
$77\% < X \leq 80\%$	Hampir Puas
$80\% < X \leq 84\%$	Cukup Puas
$84\% < X \leq 87\%$	Puas
$87\% < X$	Sangat Puas

Sumber: Kiki Widya Nengsi, Riadi Budiman, Noveicalistus H Djanggu, 2024.

Importance Performance Analysis (IPA) dipergunakan untuk melaksanakan kepuasan pelanggan dihadapkan dengan produk atau layanan suatu perusahaan yang merupakan kunci keberhasilan bisnis (Phadermrod et al. 2019). Dalam penelitian ini metode IPA digunakan untuk mengevaluasi faktor penyebab kepuasan pegawai karena dari metode ini dapat diketahui

tingkat kepuasan pegawai. Tingkat kepuasan diukur dengan dua komponen yakni tingkat kepuasan yang dirasakan (tingkat kinerja) dan tingkat harapan (tingkat kepentingan) akan menghasilkan matriks yang saling berpotongan satu sama lain, seperti yang dijabarkan melalui gambar berikut :



Gambar 2. The Importance – Performance Analysis (IPA) matrix

Pada kuadran I (pertahankan prestasi) tingkat kepentingan tinggi dan kinerjanya telah

memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan. Perusahaan disarankan untuk terus

mempertahankan kualitas layanan dalam aspek ini. Untuk kuadran II (berlebihan), memiliki kinerja yang tinggi, tetapi dianggap kurang penting atau tidak terlalu diharapkan oleh pelanggan. Perusahaan dapat mengoptimalkan sumber daya dengan mengurangi fokus pada aspek-aspek ini dan mengalihkannya ke faktor lain yang lebih prioritas untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara keseluruhan. Sedangkan untuk kuadran III (prioritas rendah), memiliki tingkat kepentingan yang rendah di mata pelanggan dan kinerjanya juga dinilai rendah. Karena faktor-faktor ini tidak terlalu berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, perusahaan tidak perlu memberikan perhatian lebih atau mengalokasikan banyak sumber daya

untuk meningkatkannya. Kuadran IV (prioritas utama), dianggap sangat penting oleh pelanggan, tetapi kinerja layanan masih di bawah kepentingan. Perusahaan perlu memberikan perhatian lebih pada aspek - aspek ini dan mengalokasikan sumber daya untuk meningkatkan kualitas layanan. Selanjutnya, dari hasil pengolahan data kuesioner dan temuan hasil wawancara mendalam dengan pegawai team leader serta hasil wawancara dengan manajemen perusahaan. Kemudian melibatkan ahli dalam membuat pembobotan terhadap strategi pemberian kompensasi dengan metode Eckenrode. Perhitungan bobot dengan metode ranking bisa dilihat melalui penjabaran tabel berikut :

Tabel 2. Perhitungan Bobot Kriteria Eckenrode

Kriteria	Ranking				Nilai	Bobot
	R_1	R_2	R_j	R_n		
K_1	Jr_{11}	Jr_{12}	Jr_{1j}	Jr_{1n}	N_1	B_1
K_i	...	...	...	...	N_i	B_i
K_n	...	...	...	...	N_n	B_n
Faktor Pengali	R_{n-1}	R_{n-2}	R_{n-j}	R_{n-n}	Total	1

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2025

Keterangan :

R_j : Urutan ranking ke j , $j = 1, 2, \dots, n$

K_i : Kriteria ke i , $i = 1, 2, \dots, n$

Jr_{ij} : Jumlah responden yang memilih ranking j untuk kriteria i .

R_{n-j} : Faktor pengali ke j , diperoleh dari n kriteria dikurang j ranking.

B_n : Bobot kriteria n , diperoleh dari N_n dibagi dengan total nilai.

N_n : Nilai, diperoleh dari total jumlah responden pada masing-masing kriteria dikali dengan factor pengali ranking tersebut. Untuk mendukung analisis kuantitatif, digunakan uji validitas

(Product Moment Pearson) dan reliabilitas (Cronbach's Alpha).

Hasil uji validitas serta reliabilitas dikategorikan valid jika nilai signifikansi (Sig. 2-tailed) $\leq 0,05$ serta nilai alpha ≥ 0.70 . Data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dianalisa dengan metode analisa tematik yang bertujuan untuk memperkuat hasil analisis kuantitatif. Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat menghasilkan rekomendasi startegis berbasis data dan dapat menjadi dasar kebijakan kompensasi yang adil, adaptif, serta berdampak pada loyalitas serta produktivitas karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan sejumlah 81 responden dengan pengumpulan datanya melalui

kuesioner yang disebarakan pada karyawan Divisi X. Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat diketahui dibawah ini.

Tabel 3. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah (orang)	Persentase
1	Level Jabatan	Amgr 54	Amgr 67%
		Mgr 27	Mgr 33%
2	Jenis Kelamin	Pria 50	Pria 62%
		Wanita 31	Wanita 38%
3	Tingkat Pendidikan	S1 73	S1 90%
		S2 8	S2 10%
4	Lama Bekerja	< 1 tahun 1	< 1 tahun 1%
		1 – 3 tahun 26	1 – 3 tahun 32%
		4 – 8 tahun 26	4 – 8 tahun 32%
		> 8 tahun 28	> 8 tahun 35%

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Uji Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini memiliki 5 variable diantaranya : (1) Beban kerja dan kompensasi (BK), (2) Kompetensi dan keahlian (KK), (3) Uraian jabatan (UJ), (4) Ekspektasi dan realita (ER) dan (5) Lingkungan kerja (LK). Setiap variable tersebut memiliki 6 indikator antara lain untuk BK seperti (1) Tanggung jawab pekerjaan sesuai posisi, (2) Kompensasi sebanding posisi, (3) Perbedaan kompensasi kontribusi. (4) Target sebanding dengan sumber daya yang dimiliki, (5) Penyesuaian kompensasi yang memadai, (6) Kompensasi sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan untuk KK memiliki indikator seperti (1) Deskripsi pekerjaan sesuai keahlian, (2) Pengembangan kompetensi memadai, (3) Kontribusi diakui secara financial, (4) Kualifikasi diakui secara financial, (5) Kesempatan berkembang sama, (6) Kompensasi meningkatkan motivasi. Indikator pada variable UJ seperti (1) Tugas yang jelas untuk mengukur kinerja, (2) Pelatihan yang memadai untuk uraian

jabatan, (3) Evaluasi kinerja dipengaruhi uraian pekerjaan yang tidak jelas, (4) Tanggung jawab pekerjaan melebihi kompetensi dan kompensasi, (5) Kompensasi sesuai pencapaian kinerja, (6) Pelatihan yang tepat untuk pekerjaan diluar uraian jabatan. Untuk ER memiliki indikator seperti (1) Kompensasi mencerminkan tanggung jawab pegawai, (2) Deskripsi pekerjaan diterima sesuai dengan yang dilakukan saat ini, (3) Insentif sesuai dengan ekspektasi, (4) Kompensasi untuk tambahan tugas, (5) Kompensasi sebanding dengan kontribusi, (6) Pekerjaan melebihi kapasitas yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk LK memiliki indikator sebagai berikut (1) Fasilitas mendukung produktivitas pegawai, (2) Arahan dan dukungan yang jelas dari pemimpin, (3) Kondisi ruang kerja yang nyaman dan bersih, (4) Lingkungan kerja yang positif, (5) Karyawan merasa aman, (6) Perlakuan secara manusiawi.

Dari hasil uji validitas yang dilaksanakan dengan menggunakan excel dan program SPSS, memberi petunjuk bahwa keseluruhan indikator

di kuesioner dikatakan valid sebab nilai korelasi (r) berkisar antara 0.379 sampai dengan 0.869 dengan tingkat signifikan yang besarnya 0.000 ($p < 0.05$). Hal ini memberi bukti bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang signifikan terhadap konstruk secara keseluruhan yang diwakilinya. Contohnya: Variabel Ekspektasi dan Realita (ER) diperoleh hasil validitas yang kuat dan konsisten dengan nilai korelasi antara 0.783 sampai dengan 0.869. Indikator ER menghasilkan nilai korelasi yang tinggi ($r > 0.80$) yang artinya bahwa persepsi responden telah sesuai.

Untuk hasil uji reliabilitas dilaksanakan dengan mempergunakan Cronbach's pada program SPSS. Nilai alpha untuk variable importance sebesar 0.967 dan untuk variable performance sebesar 0.961. Kedua hasil ini nilainya lebih besar 0,70 sehingga data penelitian dikategorikan cukup baik serta

reliable untuk dipergunakan menjadi input di proses melaksanakan analisis data.

Analisis Kepuasan Karyawan

Untuk mendapat tingkat kepuasan karyawan, maka peneliti mempergunakan metode Customer Satisfaction Index (CSI), hasil tingkat kepuasan karyawan tetap sebesar 70.17% artinya rata – rata sebagian besar karyawan menunjukkan ketidakpuasan terhadap indikator yang sedang dievaluasi antara lain beban kerja, kompetensi, lingkungan kerja, uraian jabatan, dan kompensasi yang diterapkan oleh Perusahaan yang bisa dilihat di penjabaran tabel 4 Perhitungan CSI, nilai MIS sebesar 129.09 dan nilai weight score sebesar 350.84 dimana skala maksimal pengukuran sebesar 5 sehingga nilai Customer Satisfaction Index (CSI) sebesar 70.17 %.

Tabel 4. Perhitungan CSI

No	Indikator	X		Y	
		Kepentingan/Importance		Kinerja/Performance	
		MIS	WF	MSS	WS
1	BK 1	4,37	3,39	3,89	13,17
2	BK 2	4,36	3,38	3,36	11,34
3	BK 3	4,44	3,44	3,07	10,58
4	BK 4	4,23	3,28	3,42	11,22
5	BK 5	4,41	3,41	2,96	10,12
6	BK 6	4,35	3,37	2,95	9,93
7	KK 1	4,33	3,36	4,01	13,47
8	KK 2	4,36	3,38	3,59	12,13
9	KK 3	4,33	3,36	3,43	11,52
10	KK 4	4,15	3,21	3,49	11,23
11	KK 5	4,35	3,37	3,75	12,63
12	KK 6	4,28	3,32	3,32	11,02
13	UJ 1	4,37	3,39	3,86	13,08
14	UJ 2	4,26	3,30	3,63	11,98
15	UJ 3	4,09	3,17	3,46	10,94
16	UJ 4	4,26	3,30	3,36	11,08
17	UJ 5	4,25	3,29	3,27	10,76
18	UJ 6	4,09	3,17	3,58	11,33
19	ER 1	4,33	3,36	3,40	11,40
20	ER 2	4,22	3,27	3,59	11,75

21	ER 3	4,33	3,36	3,53	11,85
22	ER 4	4,23	3,28	3,32	10,89
23	ER 5	4,31	3,34	3,37	11,25
24	ER 6	4,23	3,28	3,36	11,02
25	LK 1	4,35	3,37	3,64	12,26
26	LK 2	4,37	3,39	3,75	12,71
27	LK 3	4,36	3,38	3,57	12,05
28	LK 4	4,32	3,35	3,73	12,48
29	LK 5	4,36	3,38	3,94	13,30
30	LK 6	4,40	3,40	3,63	12,36
Jumlah		129,09	100		350,84

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Hasil temuan di penelitian ini searah dengan penelitian terdahulu (Kiki Widya Nengsi, Riadi Budiman, Noveicalistus H Djanggu, 2024) yang menggunakan metode CSI dimana hasil penelitiannya mendapatkan nilai CSI sebesar 71.4667 dalam mengukur kepuasan pelanggan. Rendahnya nilai CSI pada penelitian ini memperkuat pentingnya manajemen PT XYZ untuk melakukan perbaikan strategis.

Analisis Tingkat Kepentingan dan Kinerja Faktor Kepuasan

Hasil dari metode analisis IPA (Importance-Performance Analysis) bisa diketahui tingkat kekuatan serta kelemahan dari factor kepuasan karyawan dikarenakan data akan tersebar di setiap kuadrannya. Pada hasil IPA diperoleh total mean tingkat kepentingan (*mean importance score* / MIS) sebesar 4.30, sedangkan untuk hasil total mean tingkat kinerja (*mean satisfaction / performance score* / MSS) sebesar 3.51 yang dapat dilihat pada tabel 2 rata – rata tingkat kepentingan serta kinerja.

Tabel 5. Rata – Rata Tingkat Kepentingan dan Kinerja

No	Indikator	Tingkat Kepentingan	Tingkat Kinerja
		MIS	MSS
1	BK 1	4,37	3,89
2	BK 2	4,36	3,36
3	BK 3	4,44	3,07
4	BK 4	4,23	3,42
5	BK 5	4,41	2,96
	BK 6	4,35	2,95
7	KK 1	4,33	4,01
8	KK 2	4,36	3,59
9	KK 3	4,33	3,43
10	KK 4	4,15	3,49
11	KK 5	4,35	3,75
12	KK 6	4,28	3,32
13	UJ 1	4,37	3,86
14	UJ 2	4,26	3,63
15	UJ 3	4,09	3,46
16	UJ 4	4,26	3,36
17	UJ 5	4,25	3,27

18	UJ 6	4,09	3,58
19	ER 1	4,33	3,40
20	ER 2	4,22	3,59
21	ER 3	4,33	3,53
22	ER 4	4,23	3,32
23	ER 5	4,31	3,37
24	ER 6	4,23	3,36
25	LK 1	4,35	3,64
26	LK 2	4,37	3,75
27	LK 3	4,36	3,57
28	LK 4	4,32	3,73
29	LK 5	4,36	3,94
30	LK 6	4,40	3,63
Jumlah		4,30	3,51

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Dari hasil ini menunjukkan adanya GAP yang terjadi pada Sebagian variabel. Variabel pada Beban kerja dan Kompensasi (BK) memiliki GAP yang terbesar sebesar MIS 4.36 dan MSS 3.28. Hal ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara beban kerja dengan kompensasi yang diterima. Adapula variabel Kompetensi dan Keahlian

(KK) yang juga menunjukkan adanya ketidaksesuaian meskipun tidak sebesar variabel BK yaitu sebesar MIS 4.32 dan MSS 3.67. Untuk variabel dengan GAP terkecil berada di Lingkungan kerja (LK) yaitu sebesar MIS 4.36 MSS 3.71. Hal ini mengungkap bahwa lingkungan kerja telah relative cukup sesuai namun masih perlu dilakukan perbaikan. Hal ini bisa dilihat melalui penjabaran table berikut:

Tabel 6. Rata – Rata GAP Tingkat Kepentingan dan Kinerja

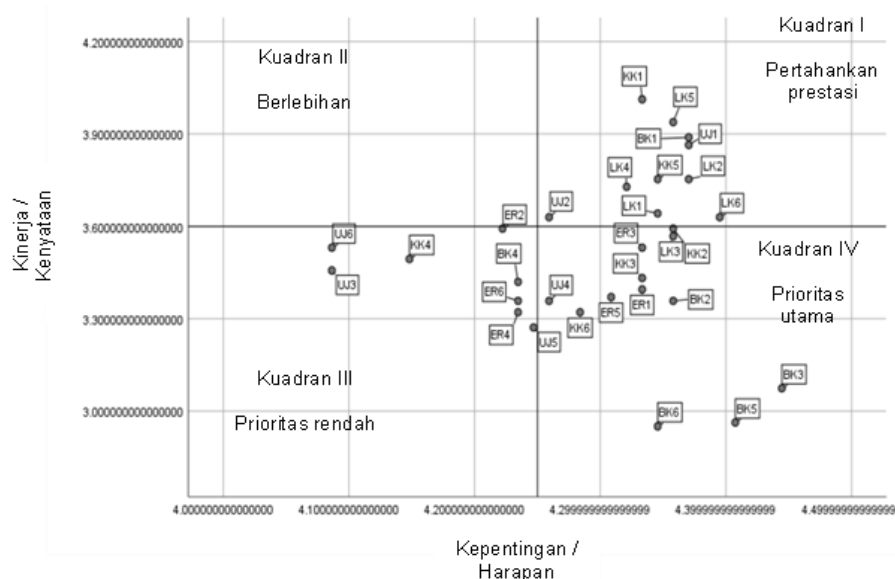
Average	MIS	MSS
BK	4,36	3,28
KK	4,30	3,60
UJ	4,22	3,53
ER	4,28	3,43
LK	4,36	3,71
Jumlah	21,51	17,54

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Analisis Importance Performance Analysis (IPA)

Pada hasil analisis kartesius (matrix IPA) dibawah ini terkait faktor kepuasan karyawan tetap yang terdiri dari empat kuadran dan

implikasi dari tingkat kepentingan dan tingkat kinerja yakni: “kuadran I (*Keep up the good work*), kuadran II (*Possible overkill*), kuadran III (*Low priority*) serta kuadran IV (*Concentrate Here*)”.



Gambar 3. Matrix IPA Faktor Kepuasan Karyawan Tetap
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Kuadran I (Pertahankan prestasi)

Indikator yang terdapat di kuadran I antara lain BK1 (keselarasan tugas jabatan strategis), KK1 (kualifikasi mendukung kinerja optimal), KK5 (kesetaraan peluang profesional yang berkelanjutan), UJ1 (tujuan kerja terukur dengan jelas), UJ2 (dukungan perusahaan dengan optimal), LK1 (lingkungan kerja mendukung produktivitas secara optimal), LK2 (supervisi secara responsif dan adaptif), LK4 (kolaborasi tim tercipta dengan baik), LK5 (karyawan merasa aman dalam bekerja), dan LK6 (karyawan diperlakukan dengan baik dan manusiawi).

Kuadran II (Berlebihan)

Tidak ada indikator faktor kepuasan karyawan yang masuk dalam kuadran ini.

Kuadran III (Prioritas rendah)

Adapun indikator di kuadran III mencakup BK4 (keseimbangan antara target, sumber daya dan kompensasi), KK4 (pengakuan atas kompetensi individu), UJ3 (hasil evaluasi kinerja), UJ5 (reward atas kontribusi diluar job description), UJ6 (pelatihan kerja untuk tugas

tambahan), ER2 (kesesuaian antara tugas dan jabatan), ER4 (kompensasi atas penugasan diluar job description), serta ER6 (ketimpangan antara beban kerja yang berlebih dengan gaji yang tetap).

Kuadran IV (Prioritas utama)

Atribut-attribut ini disebut sebagai kelemahan utama yang memerlukan perhatian segera untuk perbaikan antara lain: BK2 (kesesuaian tanggung jawab dan kompensasi), BK3 (kompensasi belum mencerminkan kontribusi), BK5 (penyesuaian kompensasi terhadap laju inflasi), BK6 (keadilan dan proporsional telah diterapkan pada kebijakan kompensasi yang baru), KK2 (tersedianya peluang peningkatan kompetensi), KK3 (pengakuan kontribusi melalui insentif financial), KK6 (dukungan kompensasi terhadap peningkatan kapabilitas), UJ 4 (tugas yang melebihi uraian jabatan tanpa kompensasi), ER1 (kompensasi yang sesuai dengan peran dan jabatan), ER3 (cakupan kompensasi terhadap berbagai aspek kerja), ER5 (kesesuaian antara

kinerja dan kompensasi aktual), LK3 (ruang kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas).

Analisis Eckenrode

Didasarkan dengan hasil pengolahan data dengan mempergunakan Metode Importance Performance Analysis (IPA) pada tahap sebelumnya, didapat sejumlah 5 atribut atau kriteria yang perlu diperbaiki. Dari kelima

kriteria tersebut selanjutnya akan diurutkan berdasarkan tingkat kepentingan untuk dilakukan perbaikan. Konsep dari perhitungan nilai bobot yaitu dengan mengubah suatu urutan menjadi nilai bobot. Hasil penilaian kuesioner oleh para pakar terhadap 5 atribut atau kriteria dapat di lihat pada tabel 7 berikut :

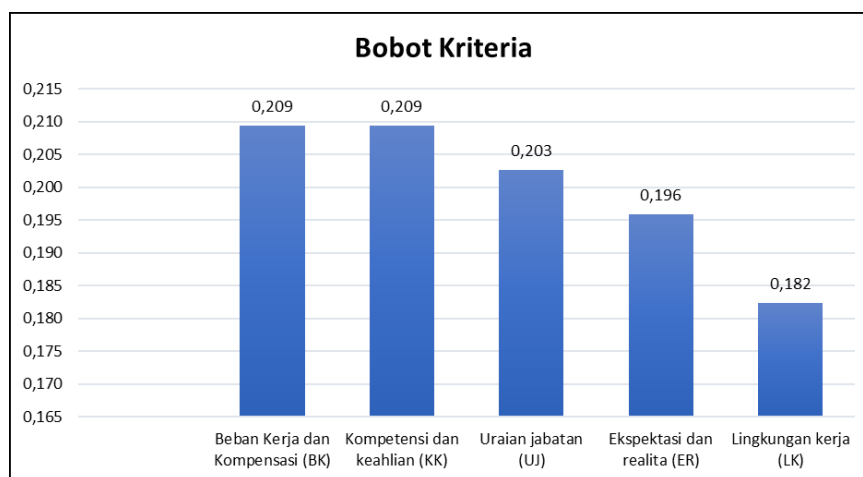
Tabel 7. Penilaian pembobotan pakar dengan metode Eckenrode

No.	Kriteria	Peringkat					Nilai	Bobot	Prioritas
		1	2	3	4	5			
1	Badan Kerja dan Kompensasi (BK)	2	2	5	7	1	31	0.209	I
2	Kompetensi dan Keahlian (KK)	1	3	6	6	1	31	0.209	I
3	Uraian Jabatan (UJ)	-	5	4	7	1	30	0.203	II
4	Ekspetasi dan Realita (ER)	-	2	5	7	-	29	0.196	III
5	Lingkungan Kerja (LK)	-	3	6	6	2	27	0.182	IV
	Faktor Pengali	4	3	2	1	0	148	1	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Penilaian tingkat kepentingan bobot kriteria dimaksudkan untuk mengetahui bobot kriteria yang mempunyai tingkat kepentingan dengan

nilai lebih tinggi untuk dilaksanakan perbaikan. Pada gambar dibawah ini dapat dilihat bobot kriteria.



Gambar 4. Grafik Metode Eckenrode
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2025

Perhitungan menunjukkan terdapat dua kriteria utama dengan nilai bobot tertinggi yaitu Beban Kerja dan Kompensasi (BK) dan Kompetensi dan Keahlian (KK) dimana masing-masing variabel memiliki nilai bobot sebesar 0.209. Untuk kriteria yang lain memiliki nilai

bobot yang bervariasi antara lain: Uraian Jabatan (UJ) sebesar 0.203, Ekspektasi dan Realita (ER) sebesar 0.196 serta Lingkungan Kerja (LK) sebesar 0.182. Tingginya nilai bobot pada BK dan KK menunjukkan bahwa faktor ini dilihat

paling kritis oleh karyawan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Sehingga,

intervensi manajemen Perusahaan dibutuhkan dan difokuskan terlebih dahulu pada perbaikan sistem kompensasi dan pengembangan kompetensi karyawan sebelum ke faktor lainnya. Metode ini dapat memberikan gambaran pada Perusahaan bahwa perbaikan strategi harus dilakukan secara bertahap dimulai dari yang nilai bobotnya tertinggi sampai dengan terendah. Hal ini untuk memastikan implementasi perbaikan berjalan dengan efektif dan optimal. Berdasarkan hasil temuan data penelitian pada tabel Grafik Metode Eckenrode dan tabel kuadran 4 terkait metode Eckenrode, maka langkah strategis yang perlu diprioritaskan dalam membuat strateginya antara lain (1) *Remapping* beban kerja dan kompensasi. Dalam menerapkan strategi ini, PT XYZ perlu mengukur dan memproyeksikan beban kerja secara kuantitatif (jumlah tugas dan jam kerja) dan kualitatif (tingkat kesulitan dan tanggung jawab) menggunakan metode seperti contoh pekerjaan. Tujuannya adalah untuk menghindari ketidakseimbangan beban kerja dan menemukan potensi kelebihan pemanfaatan sumber daya manusia tertentu. Selain itu, untuk meningkatkan daya saing dan menciptakan persepsi keadilan internal, perusahaan harus melakukan evaluasi dan penyesuaian struktur kompensasi melalui metode *benchmarking* pasar dan evaluasi pekerjaan. (2) Memperkuat kompetensi dan keahlian karyawan tetap. Strategi utama untuk pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kompetensi dan keahlian. Ini juga merupakan solusi untuk mengatasi persepsi buruk tentang kompensasi dan beban kerja.

Ketika karyawan memiliki kompetensi yang lebih tinggi, mereka merasa lebih siap untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka dan merasa kompensasi mereka lebih adil. Maka dari hal itu, program pengembangan kompetensi berbasis jabatan yang diukur dan diintegrasikan dengan sistem kompensasi dinilai meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja secara konsisten. (3) Mengkaji ulang dan penyempurnaan uraian jabatan. Ketidakjelasan dalam uraian jabatan menjadi salah satu penyebab rendahnya kepuasan kerja karyawan. Maka dari hal itu, perlu melaksanakan *job analysis* dengan cara komprehensif, kemudian melakukan *benchmarking* ke Perusahaan yang memiliki bidang yang sama. Setelah itu, Perusahaan melakukan implementasi *job enrichment* dan *job rotation* secara berkala. Hal ini berguna untuk dapat meningkatkan motivasi karyawan sekaligus mengurangi kejenuhan dalam bekerja. (4) Melakukan penyesuaian antara Ekspektasi dan Realita. Strategi ini tidak hanya berkonsentrasi pada pengendalian ekspektasi yang berlebihan, tetapi juga memastikan bahwa perusahaan dapat menyediakan pengalaman kerja yang adil dan bermakna bagi karyawannya. Meningkatkan komunikasi internal dan transparansi kebijakan, meningkatkan transparansi peran, struktur karier, dan ekspektasi perusahaan sejak awal, dan melibatkan pemimpin lini dari awal untuk memahami dan mengatasi ekspektasi karyawan adalah cara yang perlu dilakukan oleh Perusahaan. (5) Melakukan perbaikan di area lingkungan kerja. Untuk membuat karyawan bahagia dan berdaya saing dalam jangka panjang, perlu ada strategi untuk meningkatkan

lingkungan kerja secara keseluruhan, mulai dari ruang kerja fisik hingga budayanya. Tidak ada kompensasi tinggi atau promosi yang cukup untuk membuat karyawan bahagia di tempat kerja. Perusahaan dapat melakukan diantaranya survey lingkungan kerja, survey kepuasan karyawan, menciptakan budaya positif dan inklusif serta membangun forum komunikasi 2 (dua) arah antara karyawan dan manajemen.

Implikasi Manajerial

Dari hasil penelitian yang dilakukan baik secara kuantitatif dan kualitatif, ditemukan bahwa tingkat kepuasan karyawan tetap tergolong rendah yaitu 70.17% (kategori tidak puas – CSI). Sehingga diperlukan suatu tindakan manajerial yang tepat sasaran guna meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan serta mengurangi GAP antara ekspektasi dengan realita. Dari hasil analisis CSI, IPA dan Eckenrode, beberapa implikasi manajerial strategis dapat diberikan antara lain (1) *Remapping* dan penyesuaian beban kerja serta kompensasi. Tujuan dari strategi ini secara menyeluruh agar Perusahaan dapat melakukan penyesuaian sistem kompensasi yang lebih adil dan menggambarkan pekerjaan nyata karyawan. Selain itu untuk menghindari terjadinya penggunaan terlalu banyak karyawan, sehingga dapat menyebabkan *burnout* dan *turnover*. Manajemen Divisi X dapat menggunakan tehnik *Work Sampling* untuk mendapatkan data secara objektif mengenai beban kerja secara actual. Selain itu penyesuaian struktur kompensasi perlu dilakukan dengan menggunakan metode *Job Evaluation* dan *Market Benchmarking* yang berguna untuk meningkatkan persepsi keadilan.

Perlu adanya penyesuaian kebijakan lembur dan insentif agar dapat mencerminkan kontribusi nyata karyawan terhadap kinerja Perusahaan, sehingga Perusahaan dapat terhindar dari resiko *turnover* yang tinggi dan penurunan produktivitas karyawan. (2) Memperkuat kompetensi dan keahlian karyawan. Pengembangan keterampilan harus diprioritaskan oleh manajemen sebagai prioritas strategis dan diintegrasikan ke dalam sistem karier dan kompensasi. Karyawan yang merasa mampu akan melihat pekerjaan mereka dengan cara yang lebih optimis. Program pelatihan berbasis jabatan dapat disusun secara individual (*individual training map*) dan diintegrasikan dengan sistem jenjang karir. Selain itu, pemberian kompensasi berbasis kompetensi akan memperkuat persepsi keadilan dan mendorong motivasi karyawan. (3) Penyempurnaan uraian jabatan. Ketidakjelasan uraian jabatan menjadi salah satu penyebab rendahnya kepuasan kerja karyawan. Maka dari hal itu, Perusahaan perlu melaksanakan *job analysis* dengan cara komprehensif secara menyeluruh termasuk *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*. Perusahaan juga melakukan implementasi *job enrichment*, dan *job rotation* secara berkala guna mendorong meningkatkan motivasi karyawan sekaligus mengurangi kejenuhan dalam bekerja. (4) Penyesuaian ekspektasi dengan realita. Ketidaksesuaian antara ekspektasi dengan realita perlu diminimalkan melalui komunikasi internal (manajemen dan karyawan) secara rutin dan transparan. Agar hal tersebut dapat diminimalisir, sebaiknya Perusahaan melakukan *mapping career development* yang sesuai

dengan potensi individu. Selain itu secara transparan menginformasikan tentang struktur karir, peran karyawan dan ekspektasi Perusahaan sejak awal. Serta perlu melibatkan pemimpin lini untuk dapat memahami dan mengelola ekspektasi karyawan. (5) Penguatan di area lingkungan kerja. Lingkungan kerja perlu dilakukan renovasi secara berkala karena berhubungan erat dengan kenyamanan dan kesejahteraan karyawan. Standar minimum lingkungan kerja fisik yang telah ditetapkan harus dipenuhi di seluruh unit dan budaya kerja yang positif dapat dijadikan sebagai salah satu indikator kinerja pemimpin unit. Forum komunikasi dua arah dan kegiatan bersama antara karyawan dan Perusahaan harus diperkuat untuk mendeteksi isu di lingkungan kerja sedini mungkin.

Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan tetap di Divisi X PT XYZ berada pada kategori tidak puas. Manajemen perlu melakukan pendekatan holistic dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Jika peringatan yang telah terdeteksi sejak awal tetap tidak dilakukan perbaikan, maka Perusahaan akan berpotensi untuk menghadapi masalah ketenagakerjaan yang lebih serius seperti tingkat *turnover* yang tinggi dan penurunan reputasi Perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data pada Bab IV mengenai kepuasan karyawan tetap terhadap sistem kompensasi di Divisi X PT XYZ, maka dapat disimpulkan beberapa hal penting sebagai

berikut: (1) Hasil analisis dengan metode *Customer Satisfaction Index* (CSI), Nilai MIS sebesar 129.09 dan Nilai Weight Score sebesar 350.84 dimana skala maksimal pengukuran sebesar 5 sehingga Nilai *Customer Satisfaction Index* (CSI) sebesar 70.17 %. Berdasarkan pedoman Tabel Skala Penilaian Tingkat Kepuasan berada pada rentang interval $64 \% < CSI \leq 71 \%$ yang artinya masuk dalam kategori tidak puas. Hal ini menggambarkan bahwa rata – rata sebagian besar karyawan menunjukkan ketidakpuasan terhadap indikator yang sedang dievaluasi antara lain beban kerja, kompetensi, dan kompensasi yang diterapkan oleh Perusahaan. (2) Hasil analisis menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian antara harapan dan kenyataan karyawan terhadap sistem kompensasi berada pada angka 82%, yang mengindikasikan bahwa sistem kompensasi yang ada belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi karyawan tetap, dan masih terdapat ruang perbaikan untuk meningkatkan kepuasan secara menyeluruh. (3) Instrumen kuesioner yang dipergunakan di penelitian ini telah terbukti valid serta reliabel, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai korelasi signifikan pada uji validitas serta nilai Cronbach's Alpha yang besarnya 0.967 (importance) dan 0.961 (performance), yang keduanya berada di atas ambang batas 0.70. (4) Berdasarkan analisis kartesius IPA, beberapa atribut sistem kompensasi berada dalam Kuadran IV (*Concentrate Here*) yang merupakan area prioritas untuk segera diperbaiki. Atribut-atribut tersebut mencakup keadilan kompensasi terhadap beban kerja, pengakuan terhadap

kontribusi dan keahlian, serta kompensasi atas tugas tambahan yang tidak disebutkan dalam uraian jabatan. (5) Dalam pemetaan prioritas berdasarkan metode Eckenrode, dua dimensi utama yang memperoleh bobot tertinggi dan menjadi fokus perbaikan strategis adalah Beban Kerja dan Kompensasi (BK) dan Kompetensi dan Keahlian (KK), masing-masing dengan bobot sebesar 0.209. Artinya, aspek keadilan dan penghargaan terhadap kompetensi sangat menentukan dalam peningkatan kepuasan karyawan. (6) Terdapat selisih signifikan antara nilai rata-rata harapan (4.30) dan kenyataan (3.51), yang menegaskan adanya kesenjangan persepsi karyawan terhadap sistem kompensasi, terutama pada aspek kompensasi yang sebanding dengan kontribusi yang diberikan. (7) Atribut-atribut yang mencerminkan motivasi kerja, pengakuan terhadap prestasi, dan keadilan dalam sistem insentif masih belum optimal dan perlu perhatian manajemen untuk memperbaiki sistem *reward* yang lebih transparan, adil, dan berbasis pada kinerja serta tanggung jawab *actual*.

Saran

Sebagai tindak lanjut dari hasil analisis tingkat kepuasan karyawan tetap terhadap sistem kompensasi, berikut ini saran yang diusulkan sebagai rencana implementasi strategik antara lain: (1) Melakukan perbaikan di variabel beban kerja dan kompensasi. Untuk menciptakan sistem imbal jasa yang adil dan kompetitif, lakukan *strategic job analysis* untuk mengukur jumlah pekerjaan secara kuantitatif dan kualitatif, dan kemudian bandingkan kompensasi dengan standar *industry*. Output yang diharapkan adalah terimplementasinya

system kompensasi berbasis kontribusi yang mendorong persepsi keadilan (*perceived equity*), memperkuat retensi, dan meningkatkan motivasi karyawan. (2) Memperkuat kompetensi dan keahlian karyawan. Perusahaan dapat menghubungkan program pelatihan, pengembangan, dan jalur karier dengan *competency-based reward system*. Dengan adanya hubungan yang jelas antara peningkatan kemampuan dan insentif yang diterima, maka karyawan terdorong untuk mengembangkan kemampuan secara berkelanjutan. (3) Menyempurnakan uraian jabatan. Perusahaan perlu memastikan bahwa bahwa peran, tanggung jawab, dan ekspektasi Perusahaan telah sesuai, maka dilakukan evaluasi dan rekonstruksi deskripsi pekerjaan berdasarkan hasil observasi lapangan, kemudian dikombinasikan dengan deskripsi pekerjaan dan peta nilai pekerjaan. Sehingga dapat terlihat peran kerja yang terorganisir, jelas, dan sesuai dengan tujuan organisasi, serta meningkatkan produktivitas dan akuntabilitas individu. (4) Melakukan penyesuaian antara ekspektasi dan realita dengan menggunakan *total rewards strategy*. Strategi ini menggabungkan penghargaan finansial, pengakuan non-finansial, fleksibilitas kerja, dan jalur karier untuk menyesuaikan ekspektasi karyawan dengan kenyataan. Diharapkan timbul persepsi positif dari karyawan tentang komitmen Perusahaan yang dapat memenuhi ekspektasi meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, dan kesetiaan. (5) Melakukan penguatan di area lingkungan kerja dengan mengimplementasikan program penguatan lingkungan kerja yang berbasis pada *framework* kesehatan karyawan, yang mencakup desain ruang kerja yang

ergonomis, sistem ventilasi yang sehat, dan penyediaan fasilitas yang mendukung kesehatan dan kenyamanan karyawan. Hal ini berguna untuk menurunkan stres kerja dan meningkatkan kualitas hidup kerja, dibutuhkan ekosistem kerja yang aman, sehat, dan mendukung produktivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)* (Cetakan 2). Zanafa Publishing.
- Aisyah, et al, (2021). "Pengaruh Pengalaman Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja". *Journal Of Accounting And Business Management* (Rjabm). <https://doi.org/10.31293/rjabm.v5i2.5642>
- Alfian & Tuti Elina (2025). Pengaruh Rotasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Beban Kerjaterhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Bupati Kabupaten Kepulauan Mentawai. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i1.18114>
- Aulia, T.U & Ika, K.S (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. X. Vol 8, No 1 (2024): Maret, 181-193 *Ekonomis: Journal of Economics and Business*. DOI: 10.33087/ekonomis.v8i1.1295
- Azril D.W, et al (2022). Pengukuran Kepuasan Konsumen Menggunakan Customer Satisfaction Index (CSI) dan Importance Performance Analysis (IPA) (Studi Kasus UMKM Ahul Saleh). Vol. 1 No.4 (2022): *Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri Terapan*. DOI: <https://doi.org/10.55826/tmit.v1i4.62>
- Budiasa. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jawa Tengah: CV. Pena Persada.
- Chantika P. A, et al (2024). Analisis Tingkat Pelayanan Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Konsumen dengan Metode Importance Performance Analysis, Vol.3, No.7 (2024): Karimah Tauhid. DOI: <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i7.14144>
- Darmadi. (2020). PengaruhLingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Indomaret Cabang Kelapa Dua Gading Serpong Kabupaten Tangerang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma*, 3(3), 240–247. <https://doi.org/10.32493/frkm.v3i3.5140>
- Erina R. & Giri N (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Vol 6 No 1, Januari 2023: *Jurnal Ekonomi & Ekonomi* Syariah. DOI: <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
- Erlangga, P.P, et al (2024). Analisis Service Quality dengan Metode Csi DanIpa Terhadap Kepuasan Peserta di Bpjs Ketenagakerjaan Kantor Cabang Kendal. Vol.4 No.3 (2024) : *Journal Of Social Science Research*. DOI: <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.11756>
- Fausia I.F & Kuswinarno (2024). Analisis Dampak Kompensasi Dan Benefit Terhadap Motivasi Karyawan Bank BRI. Vol. 2 No. 6 (2024): *JURNAL MEDIA AKADEMIK* Edisi Juni. <https://doi.org/10.62281/v2i6.570>.
- Guruh D.P, et al (2024). Tranformasi Kinerja Karyawan: Menguak Dampak Kepuasan Kerja Di Era Digital Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia. Vol.9 Issue 1 (2024) pages 681 – 689 : *Jurnal Mirai Management*. DOI: <https://doi.org/10.37531/mirai.v9i1.6862>
- Hasibuan, Malayu S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- H. Fadillah, A. F. Hadining, and R. P. Sari, Analisis Kepuasan Pelanggan Abc Laundry Dengan Menggunakan Metode Service Quality, Importance Performance Analysis (Ipa) Dan Customer Satisfaction Index (Csi), *J. Tek. Ind. Undip*, Vol. 15, No. 1, pp. 1–10, (2020), DOI: 10.14710/jati.15.1.1-10
- Indah Y & Suprayoga (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Kecamatan Benowo Surabaya). DOI: 10.38156/jisp.v1i2.78
- Jeremy S. (2024). Victor Vroom's *Expectancy Theory of Motivation*. [diakses 2025 Juni 8] <https://positivepsychology.com/expectancy-theory>
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2024) [diakses 2024 Oct 15]. <https://kbbi.web.id/pegawai>
- Maarif, M,S., & Hendri, T. (2003). *Teknik-Teknik Kuantitatif untuk Manajemen*. Jakarta: Gasindo.

- Marwansyah. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia (kedua). Bandung: CV. Alfabeta.
- Mayangsari P (2020). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Persada. Tesis. Bogor (ID): IPB
- Meira, (2024). Strategi Pelaksanaan Pembelajaran Prajabatan Calon Pegawai Baru PT PLN (PERSERO). Tesis. Bogor (ID): IPB
- Meta E.S & Adi H (2022). Analisis Kepuasan Pengguna Aplikasi Jamride Berbasis Kerangka Kerja Customer Satisfaction Index (CSI) Di PPU. Vol.1 No. 4 (2022) : Jurnal Impresi Indonesia. DOI: <https://doi.org/10.58344/jii.v1i4.61>
- Michael T, et al (2024). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Vol.4 No.4 (2024): *Journal of Trends Economics and Accounting Research*. DOI: <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i4.1374>
- Mukminin A, Habibi A, Prasjo LD, Yuliana L. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan. Pertama. P BA, Munthe N, Tahalli A, Hariyati N, editor. Yogyakarta: UNY Press 2019.
- Muchlisin Riadi (2021). Deskripsi Pekerjaan (Pengertian, Manfaat, Indikator dan Unsur). [diakses 2025 Juni 8] <https://www.kajianpustaka.com/2020/03/deskripsi-pekerjaan-pengertian-manfaat-indikator-dan-unsur.html>
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 168 (2023).
- Prema Vidya S. & Bangun Putra P. (2024). Pegaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada JNE Sub Agen Klaten. DOI: <https://doi.org/10.61132/maeswara.v1i3.991>
- Priyono, A., & Tampubolon, S. (2023). Pengaruh job insecurity dan beban kerja terhadap turnover intention (Studi kasus pada karyawan millennial dan Gen Z di Bank BJB Cabang Daan Mogot). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 5(2), 15-33 <https://doi.org/10.51353/jmbm.v5i2.768>
- Rohadi, S (2024). Yuk Pahami Jenis-jenis Status Karyawan. [diakses 2025 Juni 8] <https://hrmlabs.com/id/yuk-pahami-jenis-jenis-status-karyawan/>
- Segonang, S. M., Alfansi, L., & Putri, S. E. (2021). Analisis Peningkatan Kualitas Pelayanan Menggunakan Pendekatan E-Servqual, Importance Performance Analysis (IPA) Dan Potential Gain Customer Value (PGCV) Pada Website PT.POS INDONESIA. *The Manager Review*, 3(2), 95–122. <https://doi.org/10.33369/tmr.v3i2.19709>
- Sihotang, F.P., & Oktarina, R. (2022). Penggunaan Metode Importance Performance Analysis (IPA) dan Customer Satisfaction Index (CSI) dalam Menganalisis Pengaruh Sistem E-Service Terhadap Tingkat Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Teknologi Sistem Informasi*. DOI:10.35957/jtsi.v3i1.2439 Corpus ID: 248783983
- St-Jean É, Duhamel M. (2020). *Employee work–life balance and work satisfaction: an empirical study of entrepreneurial career transition and intention across 70 different economies*. *Acad Rev Latinoam Adm*. 33(3–4):321–335. <https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2019-0054>
- Sugiyono, (2023). METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF dan R&D Cetakan ke 5. Bandung: Alfabeta.
- Tan J, Zhang C, Li Z. (2023). *Why do employees actively work overtime? The motivation of employees' active overtime in China*. *Frontiers*. 10.3389/fpsyg.2023.1120758
- Tryas I. et.al (2021). PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. <https://doi.org/10.32938/jie.v3i2.1554>
- Widiarti R.M, et al (2023). Sistem Pendukung Keputusan Menentukan Kepuasan Customer Terhadap Kinerja Pelayanan Cleaning service Dengan Metode CSI. Vol.22 No.2 (2023) : *Jurnal Sains Manajemen Informatika dan Komputer*. DOI: <https://doi.org/10.53513/jis.v22i2.8848>
- Yustisiwo, Zahara T.R & Heni R (2024). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Jaya Bakti Raharja. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v2i1>