



Article

EVALUASI KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI IMPORTANCE–PERFORMANCE ANALYSIS : STUDI PADA BRAIN ACADEMY RUANGGURU CINERE

Aragorn Rei Azka Sugiarto^{1*}, Wendy Febrianty Mardhiyah², Hafiza Aprilia³, Nanang Alamsyah⁴

¹ Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Jakarta, Indonesia;
email: reiazkasugiarto@gmail.com

² Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Jakarta, Indonesia;
email: wmardhiyah@upnvj.ac.id

³ Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Jakarta, Indonesia;
email: Hafizaapriliah@upnvj.ac.id

⁴ Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Jakarta, Indonesia;
email: nanang.a@upnvj.ac.id

* Corresponding email: reiazkasugiarto@gmail.com

ABSTRACT

Employee job satisfaction is an important factor in improving organizational performance and the sustainability of educational institutions. This study aims to analyze the level of job satisfaction among employees at Brain Academy Ruangguru Cinere by assessing the alignment between employees' expectations and their actual work experiences using the Importance–Performance Analysis method. The study employs a quantitative survey approach using a Likert-scale questionnaire to measure various indicators of job satisfaction across two main dimensions, namely importance and satisfaction. The data were analyzed through a gap analysis between the level of importance and the level of satisfaction using the Importance–Performance Analysis approach. The results show that there are gaps between importance and satisfaction across several indicators, indicating that aspects considered important have not been optimally fulfilled. The findings suggest the need to strengthen organizational support in improving performance and enhancing decision-making autonomy in order to increase job satisfaction and employee effectiveness.

KEYWORDS

Employee, Importance–Performance Analysis, job satisfaction, performance



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)
Journal homepage: <https://jurnal.peradabanpublishing.com/index.php/PJEB/index>

ABSTRAK

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan Brain Academy Ruangguru Cinere dengan menilai kesesuaian antara harapan karyawan dan realisasi pengalaman kerja melalui metode *Importance-Performance Analysis*. Penelitian menggunakan pendekatan survei kuantitatif dengan kuesioner skala Likert yang mengukur berbagai indikator kepuasan kerja pada dua dimensi utama, yaitu tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan. Data dianalisis melalui analisis kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan menggunakan pendekatan *Importance-Performance Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan pada sebagian indikator, di mana aspek yang dianggap penting belum sepenuhnya terpenuhi secara optimal. Hasil penelitian mengindikasikan perlunya penguatan dukungan organisasi dalam meningkatkan performa serta otonomi pengambilan keputusan guna meningkatkan kepuasan kerja dan efektivitas karyawan.

KATA KUNCI:

Importance-Performance Analysis, kepuasan kerja, karyawan, performa

PENDAHULUAN

Perkembangan industri pendidikan berbasis teknologi di Indonesia telah menciptakan dinamika operasional baru yang menuntut lembaga bimbingan belajar untuk beradaptasi terhadap kebutuhan pelanggan yang semakin kompleks dan kompetitif (Dewi & Dewi, 2022). Brain Academy by Ruangguru sebagai salah satu penyedia layanan bimbingan belajar modern memposisikan dirinya sebagai *hybrid learning center* yang menggabungkan pembelajaran tatap muka, *digital learning*, sistem konsultasi akademik, dan layanan administrasi yang berorientasi pada pengalaman pelanggan (Dewi & Dewi, 2022). Brain Academy Ruangguru Cinere beroperasi sebagai cabang yang melayani siswa SMP dan SMA dengan intensitas interaksi yang tinggi, di mana karyawan berperan tidak hanya sebagai tenaga pendidik, tetapi juga sebagai *frontliner* yang bertanggung jawab pada pelayanan pelanggan, pengelolaan kelas, koordinasi kegiatan, pemasaran program, serta operasional harian unit. Lingkungan kerja dalam sistem *hybrid* berbasis teknologi memiliki ritme kerja yang cepat, target operasional berbasis data, serta tuntutan adaptasi digital yang tinggi sehingga berpotensi meningkatkan tekanan psikologis dan emosional dibandingkan lembaga pendidikan konvensional (Za'ra et al., 2023).

Transformasi digital dalam sektor pendidikan juga terbukti meningkatkan kompleksitas peran kerja dan beban kognitif tenaga pendidik serta staf pendukung, terutama dalam sistem pembelajaran berbasis teknologi yang mengintegrasikan fungsi akademik dan layanan pelanggan secara simultan (Salsabilla et al., 2023; Ginting & Siagian, 2021). Studi mutakhir menunjukkan bahwa lingkungan pembelajaran digital dan *hybrid* menuntut fleksibilitas tinggi, manajemen emosi, serta kesiapan adaptif yang berkelanjutan dari tenaga kerja pendidikan (Za'ra et al., 2023).

Dalam konteks industri jasa pendidikan, kepuasan kerja karyawan memiliki peran yang sangat penting karena kinerja dan kualitas pelayanan dipengaruhi secara langsung oleh kondisi psikologis, motivasi, dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya (Susanti et al.,

2024; Pratiwi, 2021; Cataldo et al., 2023). Meta-analisis mutakhir menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang konsisten dengan kinerja individu dan organisasi serta berkorelasi negatif dengan *turnover intention* dan *burnout* (Li et al., 2024). Penelitian dalam kerangka *service-profit chain* juga menegaskan bahwa kepuasan dan kesejahteraan karyawan merupakan determinan utama kualitas layanan yang dirasakan pelanggan (Wang et al., 2024). Sejalan dengan pendekatan tersebut, literatur manajemen sumber daya manusia kontemporer menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor sentral dalam membangun *internal service quality* yang pada akhirnya berkontribusi terhadap loyalitas pelanggan dan kinerja organisasi jangka panjang (Mirna & Diyan, 2024). Selain itu, studi empiris terbaru dalam sektor pendidikan menunjukkan bahwa kepuasan kerja tenaga pendidik berhubungan signifikan dengan komitmen organisasi dan kualitas interaksi pembelajaran (Pratiwi, 2021; Cataldo et al., 2023). Dengan demikian, pada lembaga *hybrid* seperti Brain Academy, kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada performa internal tetapi juga pada keberlanjutan operasional dan retensi pelanggan.

Motivasi karyawan juga berperan penting dalam mempengaruhi kepuasan pelanggan dan penjualan (Mirna & Diyan, 2024). Penelitian terbaru pada sektor pendidikan digital menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan dukungan organisasi mampu meningkatkan *work engagement* serta efektivitas pengajaran, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja (Mirna & Diyan, 2024; Salsabilla et al., 2023). Kerangka teori *Job Demands–Resources* juga menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya organisasi mempengaruhi tingkat *engagement*, kepuasan kerja, serta performa individu dalam konteks kerja berbasis layanan (Ginting & Siagian, 2021; Manjeese, 2022). Dalam lingkungan pendidikan berbasis teknologi, dukungan organisasi, otonomi kerja, dan kejelasan peran terbukti mampu meningkatkan motivasi sekaligus mengurangi kelelahan emosional (Feng & Luo, 2024; Lutfiyah et al., 2024). Dalam konteks *ed-tech*, motivasi tenaga akademik dan non-akademik berkontribusi terhadap efektivitas komunikasi, kualitas pendampingan siswa, serta konsistensi pelayanan administratif (Febrina & Sesmiarni, 2024). Karyawan yang memiliki tingkat motivasi dan kepuasan yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku pelayanan yang lebih responsif dan empatik, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan dan reputasi institusi (Wang et al., 2024). Penelitian pada organisasi jasa berbasis teknologi juga menunjukkan bahwa *employee experience* yang positif berpengaruh terhadap *service performance* melalui peningkatan *psychological well-being* dan *perceived organizational support* (Febrina & Sesmiarni, 2024).

Meskipun berbagai studi internasional telah membahas kepuasan kerja dalam sektor pendidikan dan organisasi jasa modern, kajian empiris mengenai kepuasan kerja pada industri *ed-tech* di Indonesia masih sangat terbatas (Jolly et al., 2021). Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada institusi pendidikan formal seperti sekolah dan universitas sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan dinamika kerja pada sistem *hybrid* berbasis teknologi yang mengintegrasikan fungsi akademik, target operasional, serta interaksi pelanggan dalam satu sistem terpadu (Dewi & Dewi, 2022). Beberapa studi di Indonesia juga masih terbatas pada analisis kepuasan guru dalam konteks sekolah konvensional tanpa mempertimbangkan karakteristik organisasi pendidikan berbasis platform digital (Pratiwi, 2021). Oleh karena itu, terdapat kebutuhan untuk melakukan pemetaan empiris yang lebih spesifik terhadap lingkungan kerja *hybrid learning center* yang

menggabungkan aspek pedagogis dan komersial secara simultan. Hingga saat ini, penelitian yang secara spesifik memetakan kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan kerja karyawan pada *hybrid learning center* di Indonesia masih relatif minim (Dewi & Dewi, 2022).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis serta mengidentifikasi atribut yang memerlukan prioritas perbaikan berdasarkan kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan Brain Academy Ruangguru Cinere. Penelitian ini juga menerapkan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk mengidentifikasi atribut kepuasan kerja yang perlu dipertahankan, ditingkatkan, maupun diprioritaskan dalam perbaikan (Dewi & Dewi, 2022). Pendekatan ini relevan dalam konteks evaluasi kepuasan kerja karena memungkinkan pemetaan kesenjangan secara kuantitatif antara ekspektasi dan realisasi pengalaman kerja karyawan sehingga prioritas perbaikan dapat diidentifikasi secara lebih sistematis.

Untuk menjawab tujuan penelitian tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang memungkinkan pengukuran terstruktur terhadap persepsi karyawan mengenai berbagai aspek pekerjaan yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Dengan mempertimbangkan tantangan operasional, tekanan layanan pelanggan, penggunaan teknologi, serta kebutuhan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan Brain Academy Ruangguru Cinere, mengidentifikasi dimensi kepuasan kerja yang paling memengaruhi kualitas layanan dan pengalaman pelanggan, serta mengevaluasi atribut yang perlu diprioritaskan berdasarkan pemetaan *Importance Performance Analysis*.

Secara akademik, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan ergonomi organisasi dalam konteks industri pendidikan berbasis teknologi di Indonesia. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi Brain Academy Cinere untuk memperbaiki lingkungan kerja, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta memperkuat kualitas layanan yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan siswa dan orang tua. Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini diarahkan untuk menjawab bagaimana tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan karyawan terhadap berbagai indikator kepuasan kerja di Brain Academy Ruangguru Cinere, apakah terdapat kesenjangan antara persepsi kepentingan dan kepuasan pada indikator-indikator tersebut, serta indikator mana yang menjadi prioritas perbaikan berdasarkan pemetaan *Importance Performance Analysis*.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memetakan persepsi karyawan terhadap tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kepuasan (*performance*) pada berbagai aspek pekerjaan. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pemetaan persepsi karyawan mengenai tingkat kepentingan (*importance*) serta tingkat kepuasan (*performance*) terhadap aspek-aspek pekerjaan mereka.

Selain itu, penelitian ini memanfaatkan metode Importance–Performance Analysis (IPA) sebagai kerangka analitis utama. IPA digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan

antara persepsi kepentingan dan kepuasan karyawan terhadap indikator-indikator pekerjaan tertentu. Analisis dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata masing-masing dimensi, kemudian memetakan hasilnya ke dalam matriks dua dimensi berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan sebagai titik potong untuk menentukan prioritas perbaikan dan atribut yang perlu dipertahankan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan operasional Brain Academy Ruangguru Cinere yang terlibat secara langsung dalam kegiatan pembelajaran dan administrasi pendidikan. Populasi mencakup mentor mata pelajaran dari jenjang SD hingga SMA, serta staf administratif yang berkontribusi dalam proses pelayanan akademik. Dari keseluruhan populasi yang berjumlah terbatas, penelitian ini melibatkan 19 mentor dan staf administratif aktif sebagai responden. Pendekatan sampling yang digunakan adalah total sampling, karena seluruh populasi dijadikan responden penelitian.

Penelitian ini sepenuhnya menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui pengisian *kuesioner Job Satisfaction* yang telah disusun berdasarkan indikator-indikator kepuasan kerja seperti kualitas kerja, produktivitas, adaptabilitas, keandalan, hubungan interpersonal, dan variabel lain yang tercantum dalam instrumen.

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner Job Satisfaction yang terdiri dari 10 indikator utama kepuasan kerja. Setiap indikator dievaluasi melalui dua kategori penilaian, yaitu Tingkat Kepentingan (Importance) dan Tingkat Kepuasan (Performance). Kedua kategori ini diukur menggunakan skala Likert 1–5, di mana nilai 1 menunjukkan tingkat yang sangat rendah dan nilai 5 menunjukkan tingkat yang sangat tinggi.

Adapun indikator-indikator dalam kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Instrumen Penelitian

No.	Kode	Instrumen	Deskripsi
1	A	<i>Quality of Work</i>	Kualitas kerja - apakah hasil kerja memenuhi standar yang disyaratkan dan melampaui harapan pemberi kerja / klien
2	B	<i>Knowledge of Job</i>	Pengetahuan pekerjaan - pemahaman tentang informasi, teknik, keterampilan, dan prosedur yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efektif
3	C	<i>Productivity</i>	Produktivitas - hubungan antara jumlah hasil (output) yang diproduksi dengan jumlah sumber daya (input) yang digunakan
4	D	<i>Adaptability</i>	Adaptasi - kemampuan untuk tetap relevan, inovatif, dan efisien dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terus terjadi

5	E	<i>Dependability</i>	Keandalan - kualitas menjadi dapat dipercaya atau diandalkan, yang berarti orang lain dapat mengulangi suatu proses dan mendapatkan hasil yang sama
6	F	<i>Judgment</i>	Kebijaksanaan - kemampuan untuk membuat keputusan, penilaian, atau kesimpulan berdasarkan informasi, pengalaman, dan pertimbangan yang matang
7	G	<i>Initiative & Resourcefulness</i>	Inisiatif dan daya cipta - kombinasi dari kemauan untuk bertindak duluan (inisiatif) dan kemampuan untuk menemukan solusi kreatif dengan memanfaatkan sumber daya yang ada
8	H	<i>Leadership Qualities</i>	Kualitas kepemimpinan - seperangkat karakteristik yang dimiliki oleh seseorang untuk memotivasi, membimbing, dan menginspirasi orang lain agar dapat bekerja sama mencapai tujuan bersama secara efektif
9	I	<i>Interpersonal Relations</i>	Hubungan interpersonal - interaksi sosial dan emosional timbal balik antara dua orang atau lebih yang membentuk ikatan yang kompleks, melibatkan komunikasi dan pertukaran informasi, perasaan, serta pengalaman pribadi untuk memenuhi kebutuhan satu sama lain dan membentuk hubungan yang bermakna
10	J	<i>Performance</i>	Kinerja - tingkat pencapaian hasil atau kinerja kerja seseorang, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang mencakup kualitas, kuantitas, dan efisiensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab

(Sumber: Pengolahan data, 2025)

Kuesioner ini dirancang untuk menangkap sejauh mana setiap aspek dianggap penting oleh karyawan serta bagaimana mereka menilai realisasi aspek tersebut dalam lingkungan kerja sehari-hari.

Untuk memperoleh gambaran empiris mengenai tingkat kepuasan kerja secara lebih komprehensif, instrumen penelitian tersebut tidak hanya diukur berdasarkan penilaian responden terhadap tingkat kepuasan, melainkan juga dibandingkan dengan tingkat kepentingan setiap indikator. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik *Importance–Performance Analysis (IPA)* sebagai metode analisis utama untuk mengidentifikasi prioritas perbaikan dan mempertahankan area yang telah berjalan dengan baik.

Selain itu, penelitian ini menggunakan *Importance–Performance Analysis (IPA)* sebagai teknik analisis untuk membandingkan tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan pada setiap indikator kepuasan kerja. Analisis dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata

kepentingan dan kepuasan masing-masing indikator, kemudian memetakan hasil tersebut ke dalam matriks dua dimensi berdasarkan titik potong rata-rata keseluruhan untuk menentukan atribut yang menjadi prioritas perbaikan maupun yang perlu dipertahankan.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen berupa kuesioner Job Satisfaction yang terdiri dari 10 indikator. Setiap indikator dinilai dalam dua dimensi (*Tingkat Kepentingan* dan *Tingkat Kepuasan*) dengan menggunakan skala Likert 1 hingga 5, sebagaimana dijelaskan dalam instrumen resmi yang digunakan oleh Program Studi Teknik Industri UPN Veteran Jakarta. Kuesioner ini dibagikan kepada seluruh mentor dan staf administratif yang bekerja di Brain Academy Ruangguru Cinere. Seluruh data dikumpulkan pada tanggal 5 Oktober 2025, dengan metode penyebaran langsung serta pengisian mandiri oleh responden. Pendekatan ini dipilih agar proses pengisian berlangsung seragam, sesuai petunjuk pengisian, dan memungkinkan responden memberikan jawaban dengan tingkat konsistensi yang tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Importance-Performance Analysis (IPA)

Untuk memahami kesesuaian antara tingkat kepentingan yang dirasakan karyawan dan tingkat kepuasan yang mereka alami dalam lingkungan kerja, dilakukan analisis menggunakan metode *Importance-Performance Analysis (IPA)*. Analisis ini dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata pada setiap indikator instrumen yang mencerminkan dua dimensi utama, yaitu tingkat kepentingan (*importance*) dan tingkat kepuasan (*performance*). Perbandingan antara kedua nilai rata-rata tersebut memberikan gambaran mengenai sejauh mana setiap aspek pekerjaan telah memenuhi ekspektasi karyawan serta membantu mengidentifikasi area yang perlu diprioritaskan dalam perbaikan.

Tabel 2. Hasil IPA

No.	Atribut	Mean Kepentingan (Y)		Mean Kepuasan (X)		Kuadran
1	<i>Quality of Work</i>	4.26	Tidak Penting	4.00	Puas	4
2	<i>Knowledge of Job</i>	4.53	Penting	4.21	Puas	2
3	<i>Productivity</i>	4.32	Tidak Penting	3.89	Tidak Puas	3
4	<i>Adaptability</i>	4.32	Tidak Penting	4.05	Puas	4
5	<i>Dependability</i>	4.16	Tidak Penting	3.84	Tidak Puas	3
6	<i>Judgment</i>	4.37	Penting	3.79	Tidak Puas	1
7	<i>Initiative & Resourcefulness</i>	4.05	Tidak Penting	3.79	Tidak Puas	3
8	<i>Leadership Qualities</i>	4.58	Penting	4.05	Puas	2
9	<i>Interpersonal Relations</i>	4.42	Penting	4.00	Puas	2

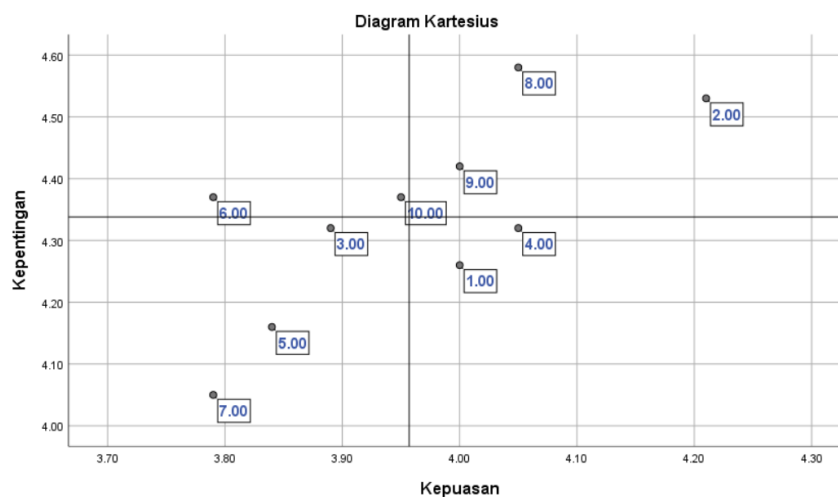
No.	Atribut	Mean Kepentingan (Y)		Mean Kepuasan (X)		Kuadran
10	<i>Performance</i>	4.37	Penting	3.95	Tidak Puas	1
Grean Mean		4.34		3.96		

(Sumber: Pengolahan data, 2025)

Secara keseluruhan, hasil pengolahan data menunjukkan bahwa tingkat kepentingan berbagai aspek pekerjaan bagi karyawan Brain Academy Ruangguru Cinere berada pada kategori tinggi. Hal ini tercermin dari nilai *grand mean* tingkat kepentingan sebesar 4.34 pada skala lima. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar indikator yang diukur dianggap penting oleh karyawan dalam menunjang kepuasan kerja mereka.

Namun demikian, tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan menunjukkan nilai yang relatif lebih rendah dibandingkan tingkat kepentingannya, dengan nilai *grand mean* sebesar 3.96. Kondisi ini mengindikasikan bahwa terdapat kesenjangan antara harapan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan dengan realisasi pengalaman kerja yang mereka rasakan di lingkungan organisasi.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai prioritas perbaikan, setiap indikator kemudian dipetakan ke dalam diagram kartesius *Importance-Performance Analysis*. Pemetaan ini membagi indikator ke dalam empat kuadran yang mencerminkan tingkat prioritas perbaikan dan pemeliharaan kinerja.



Gambar 1. Diagram Kartesius terhadap Koordinat Atribut *Job Satisfaction*
(Sumber: Pengolahan data, 2025)

Hasil pemetaan pada diagram kartesius menunjukkan distribusi indikator kepuasan kerja ke dalam empat kuadran. Kuadran I (*concentrate here*) merupakan area dengan tingkat kepentingan tinggi namun tingkat kepuasan relatif rendah, sehingga menjadi prioritas utama untuk perbaikan. Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah judgment dan performance, yang menunjukkan bahwa aspek pengambilan keputusan serta pencapaian kinerja masih perlu ditingkatkan agar dapat memenuhi harapan karyawan.

Kuadran II (*keep up the good work*) mencerminkan aspek yang memiliki tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan yang sama-sama tinggi, sehingga kinerja pada indikator

tersebut perlu dipertahankan. Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah leadership qualities, interpersonal relations, dan knowledge of job. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan, hubungan interpersonal, serta penguasaan pekerjaan telah dinilai baik oleh karyawan.

Kuadran III (*low priority*) menunjukkan indikator dengan tingkat kepentingan dan kepuasan yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Indikator yang berada pada kuadran ini meliputi dependability, initiative and resourcefulness, serta productivity. Meskipun demikian, aspek-aspek tersebut tetap perlu diperhatikan sebagai bagian dari pengelolaan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Kuadran IV (*possible overkill*) menunjukkan indikator yang memiliki tingkat kepuasan relatif tinggi tetapi tingkat kepentingannya lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah quality of work dan adaptability. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan perhatian yang cukup besar pada aspek tersebut, meskipun prioritas kepentingannya bagi karyawan tidak setinggi indikator pada kuadran lainnya.

Secara keseluruhan, hasil analisis *Importance-Performance Analysis* menunjukkan bahwa sebagian besar indikator kepuasan kerja berada pada kategori yang cukup baik. Namun demikian, beberapa aspek yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan pencapaian kinerja masih memerlukan perhatian khusus agar kesenjangan antara harapan dan pengalaman kerja karyawan dapat diminimalkan.

Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel penelitian secara tepat. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai korelasi r -hitung yang lebih besar dari r -tabel sebesar 0,455, sehingga seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi internal instrumen penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,924 untuk variabel Kepentingan dan 0,910 untuk variabel Kepuasan. Kedua nilai tersebut berada di atas batas minimal 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dalam variabel penelitian dinyatakan konsisten dan dapat digunakan dalam proses analisis data selanjutnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kepentingan lebih tinggi daripada tingkat kepuasan, sehingga mengindikasikan adanya kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kerja. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara harapan dan pengalaman kerja karyawan yang berpotensi memengaruhi kenyamanan psikologis serta efektivitas operasional organisasi. Rata-rata tingkat kepentingan sebesar 4,34 yang lebih tinggi dibandingkan rata-rata tingkat kepuasan sebesar 3,96 memperlihatkan adanya kesenjangan persepsi yang dapat dijelaskan melalui teori *discrepancy* dalam kepuasan kerja. Dalam perspektif ini, kepuasan kerja muncul ketika pengalaman kerja mampu memenuhi atau bahkan melampaui harapan individu. Sebaliknya, ketika realitas

kerja tidak sepenuhnya sesuai dengan ekspektasi, maka tingkat kepuasan cenderung menurun. Sejalan dengan teori kepuasan kerja dan motivasi, ketidaksesuaian antara harapan dan pengalaman kerja berpotensi memengaruhi motivasi, komitmen, serta kinerja karyawan. Distribusi indikator dalam empat kuadran *Importance-Performance Analysis* (IPA) memberikan gambaran prioritas strategis yang berbeda bagi organisasi dalam meningkatkan kualitas lingkungan kerja.

Indikator yang berada pada Kuadran I (*Concentrate Here*) menunjukkan aspek yang memiliki tingkat kepentingan tinggi namun tingkat kepuasan yang relatif rendah, sehingga menjadi prioritas utama untuk perbaikan organisasi. Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah *judgment* dan *performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pengambilan keputusan serta pencapaian kinerja merupakan aspek yang sangat penting bagi karyawan, namun belum sepenuhnya terpenuhi dalam pengalaman kerja mereka. Aspek *judgment* menunjukkan bahwa karyawan memandang kemampuan pengambilan keputusan sebagai elemen penting dalam pelaksanaan tugas. Dalam konteks organisasi ed-tech berbasis layanan pelanggan, keterbatasan dalam *judgment* dapat memengaruhi responsivitas, kemampuan pemecahan masalah, serta kecepatan dalam menyelesaikan berbagai situasi pelayanan. Secara teoretis, kondisi ini sejalan dengan perspektif motivasi kerja yang menekankan pentingnya *autonomy* sebagai faktor intrinsik dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja. Sementara itu, indikator *performance* mencerminkan bahwa karyawan memahami bahwa kinerja kerja merupakan tolok ukur utama dalam lingkungan Brain Academy yang kompetitif, berorientasi pada target, dan memiliki intensitas aktivitas yang tinggi. Ketidaksesuaian antara tingkat kepentingan dan kepuasan pada indikator ini berpotensi menurunkan motivasi kerja serta memengaruhi kualitas interaksi dengan pelanggan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Bakotić (2016) serta Wang dan Shakibaei (2025) yang menekankan pentingnya dukungan organisasi dalam mendukung performa kerja dan produktivitas berbasis layanan. Dengan demikian, peningkatan dukungan organisasi terhadap pencapaian kinerja menjadi faktor penting dalam membangun kepuasan kerja karyawan.

Kuadran II (*Keep Up the Good Work*) menunjukkan indikator yang memiliki tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan yang sama-sama tinggi sehingga perlu dipertahankan oleh organisasi. Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah *leadership qualities*, *interpersonal relations*, dan *knowledge of job*. Keberadaan indikator-indikator tersebut dalam kuadran ini menunjukkan bahwa beberapa atribut penting dalam lingkungan kerja telah selaras antara harapan karyawan dan pengalaman kerja yang mereka rasakan. *Leadership qualities* mencerminkan bahwa lingkungan kerja dinilai mampu memberikan ruang bagi karyawan untuk memimpin aktivitas kelas, mengarahkan siswa, serta mengelola kegiatan akademik secara mandiri. Kondisi ini menunjukkan adanya tingkat kepercayaan organisasi yang dapat meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, indikator *interpersonal relations* menunjukkan bahwa hubungan sosial antara rekan kerja maupun atasan berada pada tingkat yang baik. Komunikasi yang terbuka dan kohesi kerja yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meminimalkan potensi konflik. Dalam perspektif teori kepuasan kerja, kualitas hubungan interpersonal berperan sebagai faktor pemeliharaan (*hygiene factor*) yang dapat mencegah munculnya ketidakpuasan kerja. Sementara itu, indikator *knowledge of job* menunjukkan bahwa

karyawan memiliki pemahaman teknis yang memadai mengenai prosedur kerja, penggunaan teknologi, serta tuntutan akademik yang harus dipenuhi. Dalam industri pendidikan berbasis teknologi, penguasaan teknis merupakan aspek penting untuk menjaga efektivitas proses pembelajaran hybrid dan kelancaran operasional organisasi.

Kuadran III (*Low Priority*) mencakup indikator yang memiliki tingkat kepentingan dan kepuasan yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah *dependability*, *initiative and resourcefulness*, serta *productivity*. Posisi ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut belum menjadi determinan utama dalam membentuk kepuasan kerja karyawan pada konteks organisasi yang diteliti. Indikator *dependability* menunjukkan bahwa aspek keandalan personal belum dipandang sebagai isu utama dalam rutinitas kerja. Hal ini kemungkinan dipengaruhi oleh sistem operasional yang telah terstruktur dengan baik melalui penggunaan standar operasional prosedur, sistem digital, serta jadwal kerja yang terorganisasi. Sementara itu, indikator *initiative and resourcefulness* yang berada pada posisi rendah baik dari sisi kepentingan maupun kepuasan menunjukkan bahwa ruang bagi inisiatif dan kreativitas individu belum menjadi bagian utama dari kultur kerja organisasi. Kondisi ini dapat mencerminkan karakteristik organisasi yang lebih menekankan kepatuhan terhadap prosedur dibandingkan inovasi individual. Indikator *productivity* juga menunjukkan tingkat kepentingan dan kepuasan yang relatif rendah dari perspektif karyawan. Meskipun demikian, indikator-indikator pada kuadran ini tetap perlu diperhatikan oleh organisasi agar tidak berkembang menjadi potensi masalah yang dapat memengaruhi produktivitas kerja dalam jangka panjang.

Kuadran IV (*Possible Overkill*) menunjukkan indikator yang memiliki tingkat kepuasan relatif tinggi namun tingkat kepentingannya lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Indikator yang termasuk dalam kuadran ini adalah *quality of work* dan *adaptability*. Posisi ini menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan perhatian yang cukup besar terhadap aspek-aspek tersebut, bahkan melebihi tingkat kepentingan yang dirasakan oleh karyawan. Indikator *quality of work* menunjukkan bahwa standar kualitas kerja dan sistem evaluasi kinerja telah berjalan dengan baik dan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan. Namun demikian, aspek ini tidak dipersepsikan sebagai prioritas utama untuk peningkatan oleh karyawan. Oleh karena itu, investasi organisasi yang terlalu besar pada aspek ini berpotensi mengurangi fokus pada indikator yang lebih membutuhkan perhatian. Sementara itu, indikator *adaptability* menunjukkan bahwa karyawan telah mampu beradaptasi dengan teknologi, prosedur operasional, serta perubahan sistem layanan yang diterapkan dalam lingkungan kerja. Dalam konteks industri ed-tech hybrid, kemampuan beradaptasi terhadap teknologi tampaknya telah menjadi kompetensi dasar yang dimiliki oleh sebagian besar karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat melakukan efisiensi alokasi sumber daya dengan mengurangi fokus pada pelatihan adaptasi teknis yang berlebihan dan mengalihkannya pada penguatan aspek pengambilan keputusan dan peningkatan performa kerja.

Secara keseluruhan, distribusi indikator dalam keempat kuadran IPA menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak terbentuk secara seragam, melainkan dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Temuan pada Kuadran I menunjukkan adanya kesenjangan pada aspek-aspek

yang bersifat strategis dan berpengaruh langsung terhadap pengalaman kerja, sementara Kuadran II menunjukkan area yang telah stabil dan mampu memenuhi harapan karyawan. Kuadran III dan Kuadran IV memperlihatkan bahwa tidak semua atribut memiliki tingkat kepentingan yang sama dalam membentuk kepuasan kerja, sehingga prioritas pengelolaan sumber daya organisasi perlu disesuaikan dengan persepsi kepentingan karyawan. Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat pendekatan *discrepancy* dalam kepuasan kerja serta memperkaya literatur *Importance-Performance Analysis* dengan menunjukkan bagaimana dinamika kepuasan kerja berkembang dalam konteks organisasi ed-tech hybrid di Indonesia. Temuan ini juga menegaskan bahwa dalam lingkungan pendidikan berbasis teknologi, faktor otonomi profesional dan dukungan terhadap performa kerja memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan atribut teknis yang telah menjadi kompetensi dasar karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan tingkat kepuasan kerja karyawan Brain Academy Ruangguru Cinere melalui pendekatan *Importance-Performance Analysis* (IPA) guna mengidentifikasi kesesuaian antara harapan karyawan dan pengalaman kerja yang mereka rasakan. Pendekatan ini digunakan untuk memahami atribut pekerjaan mana yang telah memenuhi ekspektasi karyawan serta aspek mana yang masih memerlukan perhatian dan perbaikan dari organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan, di mana rata-rata tingkat kepentingan berada di atas tingkat kepuasan. Pemetaan melalui IPA menunjukkan bahwa indikator *Judgment* dan *Performance* berada pada Kuadran I sehingga menjadi prioritas utama perbaikan organisasi. Sementara itu, *Leadership Qualities*, *Interpersonal Relations*, dan *Knowledge of Job* berada pada Kuadran II yang menunjukkan bahwa aspek tersebut telah berjalan dengan baik dan perlu dipertahankan. Indikator *Dependability*, *Initiative & Resourcefulness*, serta *Productivity* berada pada Kuadran III yang menunjukkan prioritas perbaikan relatif rendah, sedangkan *Quality of Work* dan *Adaptability* berada pada Kuadran IV yang mengindikasikan kemungkinan adanya alokasi sumber daya yang lebih besar dibandingkan tingkat kepentingannya bagi karyawan. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, jumlah responden relatif terbatas sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya dapat digeneralisasi pada populasi yang lebih luas. Kedua, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* sehingga hanya menggambarkan kondisi kepuasan kerja pada satu periode waktu tertentu. Ketiga, penelitian ini hanya dilakukan pada satu cabang Brain Academy sehingga belum merepresentasikan keseluruhan dinamika kepuasan kerja pada organisasi *ed-tech* yang lebih luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan jumlah responden yang lebih besar dan mencakup lebih banyak unit organisasi agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian mendatang dapat memasukkan variabel tambahan seperti motivasi kerja, *job engagement*, atau dukungan organisasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Penggunaan pendekatan analisis yang lebih kompleks, seperti analisis multivariat atau penelitian longitudinal, juga dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai dinamika kepuasan kerja karyawan dalam industri pendidikan berbasis teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, V. K., & Dewi, M. R. (2022). Evaluasi Kepuasan Pelaksanaan Hybrid Learning di Institut Teknologi Sepuluh Nopember. *Seminar Nasional Official Statistics*, 2022(1), 1473. <https://doi.org/10.34123/semnasoffstat.v2022i1.1473>
- Za'ra, R., Puspitosari, D., & Khaerani, A. (2023). Pengaruh Sistem Hybrid Working, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pekerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Selama Paendemi Covid-19. *Jurnal Sosial Sains*, 3(3), 704. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v3i3.704>
- Salsabilla, I. T., Ismayenti, L., & Hastuti, H. (2023). Hubungan Beban Kerja Mental dengan Stres Kerja Pembelajaran Sistem Hybrid Pada Guru SD di Kelurahan Cilacap. *Proceedings Series on Health & Medical Sciences*, 4(558). <https://doi.org/10.30595/pshms.v4i.558>
- Ginting, G., & Siagian, V. (2021). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Adent Air Bersih Medan aat Pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2), 965. <https://doi.org/10.31599/jmu.v3i2.965>
- Susanti, E., Subroto, D. E., Hidayati, N., Astuti, T., & Agus, A. A. (2024). The Impact of Home Work Environment, Team Interaction, and Online Training on Employee Productivity in a Hybrid Work Model in the Indonesian Education Sector. *West Science Business and Management*, 2(02), 985. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i02.985>
- Pratiwi, M. S. (2021). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 82 Jakarta Selama Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Sustainable Community Development (JSCD)*, 3(2), 47. <https://doi.org/10.32924/jscd.v3i2.47>
- Cataldo, A., Araya, P., Ormeño, V., & Bravo, N. (2023). Why university students are technostressed with remote classes: Study-Family conflict, satisfaction with university life, and academic performance. *Telematics and Informatics*, 81, 101982. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2023.101982>
- Li, L., Li, L., Zhong, B., & Yang, Y. (2024). A scientometric analysis of technostress in education from 1991 to 2022. *Education and Information Technologies*, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12781-1>
- Wang, J., Guo, L., Gao, J. Q., & Zhao, H. (2024). How to build better environments that reinforce adaptation of online learning?—Evidence from a large-scale empirical survey of Chinese universities. *Education and Information Technologies*, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12556-8>
- Mirna, W., & Diyan, P. (2024). Analyzing the Impact of E-Service Quality and Information Quality on Student Satisfaction: A Case Study at Lemondial Business School. *International Journal of Educational and Life Sciences*, 2(10), 2603–2610. <https://doi.org/10.59890/ijels.v2i10.2603>
- Manjeese, C. (2022). Divulging the efficacy of e-learning through the eyes of university students: Lessons from a third world perspective. *Physics and Chemistry of the Earth, Parts A/B/C*, 128, 103187. <https://doi.org/10.1016/j.pce.2022.103187>
- Feng, R., & Luo, J. (2024). Analysis of K-12 teachers' demand characteristics for digital educational resource services from the perspective of adaptive feedback: based on the analysis of KANO model. *Education and Information Technologies*, 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12980-w>
- Lutfiyah, L., Sukarman, S., Alamul, H., & Wahyuni, T. (2024). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dalam Pendidikan di MI Sultan Fatah Demak. *Khazanah Pendidikan*, 18(2), 522–532. <https://doi.org/10.30595/jkp.v18i2.22968>
-

Febrina, M., & Sesmiarni, Z. (2024). Analisis kepuasan kerja pegawai di lembaga pendidikan Islam: Studi kasus Sekolah Islam Al Azhar Bukittinggi. *Idarah Tarbawiyah Journal of Management in Islamic Education*, 5(6), 17075–17088.

<https://doi.org/10.32832/itjmie.v5i6.17075>

Jolly, P. M., McDowell, C., Dawson, M., & Abbott, J. (2021). Pay and benefit satisfaction, perceived organizational support, and turnover intentions: The moderating role of job variety. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102921.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102921>
