

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1.9 Tinjauan Teori

1.9.1 Konsep Manajemen

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengatur, atau mengurus. Dari sudut pandang ini, pengertian manajemen pada hakikatnya meliputi unsur-unsur kegiatan pengelolaan. Tergantung pada terminologinya, istilah manajemen dipahami dalam berbagai arti tergantung pada tujuan analisisnya (Machali & Hidayat, 2016). Manajemen didefinisikan sebagai sebuah disiplin ilmu sekaligus seni dalam mengelola sumber daya manusia serta sarana lainnya secara optimal guna mencapai target organisasi. Senada dengan Hasibuan dalam Darim (2020), Viola et al. (2023) juga menekankan bahwa esensi manajemen terletak pada kemampuan dalam memimpin, mengarahkan, dan membimbing seluruh elemen sumber daya yang tersedia agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Angelya et al. (2022) memperluas definisi manajemen sebagai integrasi ilmu dan seni dalam mengelola organisasi melalui siklus fungsi yang terstruktur, mulai dari perencanaan dan pengorganisasian hingga pelaksanaan dan pengawasan. Melalui komunikasi dan pengendalian sumber daya yang tepat, manajemen berfungsi sebagai mekanisme sistematis yang menjamin koordinasi seluruh elemen organisasi demi pencapaian sasaran secara efektif, efisien, dan optimal.

Merujuk pada berbagai definisi tersebut, manajemen dapat disimpulkan sebagai upaya kolektif untuk merealisasikan target melalui kolaborasi dan pendayagunaan seluruh sumber daya yang tersedia, guna memenuhi kepentingan individu maupun sasaran organisasi secara luas. Manajemen mencakup perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya secara efektif dan efisien. Selain sebagai ilmu yang sistematis, manajemen juga merupakan seni yang memerlukan keterampilan dan keahlian untuk mengelola serta mengarahkan sumber daya secara kreatif guna mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu, manajemen turut mencakup aktivitas pencapaian sasaran yang melibatkan kontribusi maksimal dari setiap individu melalui rangkaian tindakan yang terencana. Hal ini menuntut kejelasan mengenai tanggung jawab tugas, standarisasi metode kerja, pemahaman mendalam atas prosedur pelaksanaan, serta evaluasi berkala terhadap efektivitas upaya yang telah dilakukan (Terry & Rue, 2019).

Asni et al. (2023) memetakan manajemen ke dalam empat pilar fungsional yang dikenal dengan akronim POAC, yakni Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggerakan (*Actuating*), dan Pengendalian (*Controlling*). Dalam tahap perencanaan, fokus utama terletak pada perumusan visi dan misi organisasi serta penyusunan langkah-langkah strategis untuk merealisasikannya. Pengorganisasian berkaitan dengan pengaturan sumber daya dan struktur organisasi yang efisien untuk mendukung pencapaian tujuan. Fungsi penggerakan atau implementasi menitikberatkan pada aktualisasi sumber daya secara nyata demi merealisasikan target organisasi. Di sisi lain, fungsi pengendalian berperan dalam menjamin bahwa seluruh aktivitas berjalan selaras dengan rencana dan standar baku, sekaligus berfungsi sebagai mekanisme untuk mendeteksi serta mengevaluasi setiap deviasi atau kesenjangan yang muncul di lapangan. Dengan penerapan fungsi POAC ini, manajer dapat mengelola organisasi secara sistematis dan efektif.

- a. Perencanaan (*Planning*) merupakan fungsi manajerial yang melibatkan proses seleksi dan pengintegrasian fakta-fakta relevan, serta pengembangan asumsi-asumsi strategis untuk masa depan. Melalui tahapan ini, organisasi merumuskan

dan menjabarkan rangkaian aktivitas konkret yang diperlukan guna memastikan pencapaian hasil akhir yang telah ditargetkan. Hal ini melibatkan identifikasi tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi, analisis lingkungan eksternal dan internal, dan pengembangan strategi untuk secara efektif mengarahkan sumber daya dan upaya organisasi menuju pencapaian tujuan. Perencanaan tidak hanya berfokus pada apa yang ingin dicapai, namun juga mengatur cara mencapai tujuan tersebut dengan cara yang paling efisien dan efektif.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*) mencakup proses identifikasi, klasifikasi, dan penyusunan berbagai aktivitas yang esensial bagi pencapaian tujuan organisasi. Fungsi ini melibatkan penempatan personel pada posisi yang relevan dengan kompetensinya, penyediaan fasilitas fisik yang memadai, serta penetapan struktur wewenang yang jelas guna mengatur koordinasi antarindividu dalam pelaksanaan tugas.
- c. *Actuating* atau pelaksanaan merupakan fungsi manajerial yang berfokus pada pemberian motivasi dan stimulasi kepada seluruh anggota organisasi. Tujuannya adalah menumbuhkan kemauan serta dedikasi yang tinggi dari para personel agar mereka bekerja secara optimal dan tulus, sehingga selaras dengan kerangka perencanaan dan struktur pengorganisasian yang telah ditetapkan oleh pimpinan.
- d. *Controlling* (Pengawasan) merupakan proses sistematis untuk menetapkan standar pencapaian, memantau pelaksanaan tugas secara real-time, serta mengevaluasi hasil kerja. Fungsi ini bertujuan untuk melakukan tindakan korektif apabila ditemukan deviasi, sehingga seluruh aktivitas organisasi tetap konsisten dan selaras dengan standar mutu yang telah direncanakan sebelumnya.

Berdasarkan kerangka teoretis yang dikemukakan oleh Asni et al. (2023), manajemen terdiri dari empat pilar fungsional utama, yakni perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian. Dalam tahap awal, yaitu perencanaan, manajemen berperan krusial dalam merumuskan visi organisasi dan memetakan langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk merealisasikan target tersebut. Pengorganisasian berkaitan dengan pengaturan sumber daya dan struktur organisasi yang efisien. Pengarahan mencakup pemberian arahan kepada sumber daya manusia agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Sedangkan pengendalian memastikan bahwa kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi dan memperbaiki kesenjangan yang terjadi. Dengan menerapkan keempat fungsi ini, manajer dapat mengelola organisasi secara sistematis dan efektif (Syahputra & Aslami, 2023).

Berdasarkan perspektif Asni et al. (2023), signifikansi fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengendalian berfokus pada upaya menjamin pencapaian target organisasi melalui pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif. Perencanaan yang matang membantu dalam menetapkan tujuan yang jelas dan strategi yang tepat untuk mencapainya. Pengorganisasian berfokus pada pengaturan sumber daya dan struktur organisasi untuk memastikan distribusi yang efisien. Fungsi pengarahan menitikberatkan pada proses pemberian bimbingan dan instruksi strategis kepada sumber daya manusia. Hal ini dilakukan guna memastikan setiap personel mampu menjalankan tanggung jawabnya secara optimal serta menjamin tercapainya output organisasi yang telah ditargetkan. Sementara itu, pengendalian berfungsi untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja agar kegiatan yang dilakukan tetap sesuai dengan rencana dan standar yang ditetapkan. Dengan menerapkan keempat fungsi ini, manajer dapat mengelola organisasi dengan cara yang terstruktur dan terarah (Pananrangi, 2017). Dengan menggabungkan semua fungsi ini, manajer dapat memaksimalkan potensi organisasi untuk mencapai kesuksesan jangka

panjang dan meningkatkan daya saing di pasar yang semakin kompleks dan dinamis. Bisa dipahami, bahwa dalam menjalankan proses manajemen harus berorientasi pada prinsip efektif dan efisien.

1.9.2 Organizational Behavior

Beragam pengertian dan perbedaan tentang perilaku organisasi, namun umumnya saling melengkapi. Secara umum, orientasi perilaku organisasi menitikberatkan pada analisis mendalam serta eksplanasi terhadap perilaku individu dan kelompok pada tingkat mikro. Menurut Butarbutar et al. (2021), disiplin ini menghimpun basis pengetahuan yang berfungsi sebagai instrumen untuk memahami, memprediksi, serta mengelola dinamika perilaku manusia di dalam lingkup organisasi.

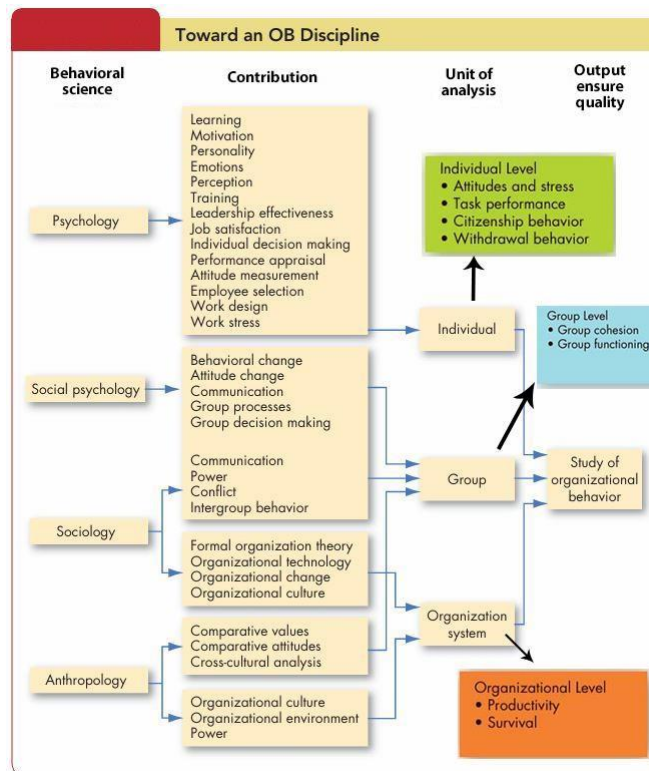
Perilaku kerja organisasi mengacu pada pola perilaku yang ditunjukkan oleh individu dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Hal ini mencakup interaksi antar individu, komunikasi, kolaborasi dalam tim kerja, serta bagaimana individu menyikapi atasan, rekan kerja, dan kondisi kerja lainnya. Motivasi individu, kepuasan kerja, dan persepsi terhadap lingkungan kerja juga merupakan bagian integral dari perilaku kerja organisasi. Studi tentang perilaku kerja organisasi membantu dalam memahami dinamika kompleks yang mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Tampubolon, 2020). Pemahaman mendalam terhadap perilaku organisasi memungkinkan manajer untuk merumuskan strategi yang tepat dalam mengoptimalkan produktivitas serta membangun budaya kerja yang konstruktif. Hal ini menjadi landasan krusial dalam memotivasi dan mengarahkan tim secara lebih efektif guna merealisasikan visi serta tujuan organisasi. Studi tentang perilaku kerja organisasi tidak hanya mengamati individu secara terpisah, tetapi juga mengkaji bagaimana dinamika kelompok dan struktur organisasi mempengaruhi interaksi dan kinerja secara keseluruhan. Kepemimpinan yang efektif, misalnya, tidak hanya

mencakup kemampuan mengarahkan tetapi juga memotivasi dan menginspirasi tim.

Lebih jauh lagi, budaya organisasi yang kokoh serta internalisasi nilai-nilai kolektif oleh para anggota memiliki peran krusial dalam mengonstruksi sikap, norma, dan pola perilaku. Dinamika budaya ini dapat berfungsi sebagai katalisator yang mendukung percepatan pencapaian tujuan, namun di sisi lain juga berpotensi menjadi hambatan jika tidak selaras dengan visi organisasi. Perilaku kerja organisasi juga melibatkan manajemen konflik, pengambilan keputusan rasional, dan penerapan sistem penghargaan dan pengakuan yang sesuai. Dengan memahami dan mengelola perilaku kerja organisasi secara efektif, organisasi dapat meningkatkan daya saingnya, meningkatkan kepuasan karyawan, dan mencapai kesuksesan jangka panjang yang berkelanjutan di pasar yang kompetitif (Shaleh, 2018).

Salah satu dimensi krusial dalam disiplin manajemen adalah kapasitas untuk mengoordinasikan individu serta kelompok di dalam organisasi secara efektif. Kemampuan manajerial ini menjadi penentu utama dalam menyinkronkan berbagai kepentingan dan potensi manusia agar bergerak searah dengan visi dan misi institusi. Konsep ini dikenal sebagai "keterampilan manusia" atau "keterampilan interpersonal," yang merujuk pada kemampuan manajer untuk berinteraksi, berkomunikasi, dan memotivasi anggota tim secara efektif. Pengembangan keterampilan ini esensial untuk mencapai efektivitas dan kesuksesan organisasi. Seluruh konsep tersebut terintegrasi dalam disiplin perilaku organisasi yang secara spesifik menelaah pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap dinamika internal organisasi. Sejalan dengan pemikiran Robbins & Judge (2015), studi ini bertujuan mengaplikasikan pemahaman mendalam mengenai ketiga determinan tersebut untuk mengoptimalkan kinerja. Dengan menganalisis apa yang dilakukan personel dan bagaimana perilaku mereka berimplikasi pada hasil kerja, organisasi dapat merumuskan langkah-langkah strategis

untuk mencapai efektivitas yang lebih tinggi.



Gambar 2. 1 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Pada bagian kontribusi sebagai input, terdapat variabel-variabel yang menentukan apa yang akan terjadi dalam sebuah organisasi. Banyak hal yang diputuskan sebelum hubungan kerja terjalin. Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa tindakan yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi merupakan manifestasi dari input yang diproses menuju hasil (*output*) tertentu. Di tingkat individu, dinamika ini melibatkan aspek psikologis seperti emosi, persepsi, dan pengambilan keputusan. Pada level kelompok, fokus beralih pada interaksi seperti komunikasi, kepemimpinan, serta politik organisasi. Sementara itu, pada level organisasi, proses ini mencakup manajemen sumber daya manusia dan strategi perubahan. Hasil akhir atau *output* dari model ini berfungsi untuk memprediksi kualitas kinerja yang dipengaruhi oleh variabel-variabel tersebut, dengan tujuan akhir meningkatkan efektivitas organisasi. Secara spesifik, studi perilaku organisasi menurut

Robbins & Judge (2015) diarahkan untuk mengoptimalkan produktivitas, menekan tingkat absensi dan perputaran karyawan (*turnover*), serta meminimalisir perilaku menyimpang di lingkungan kerja. Fokus ini juga mencakup penguatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja. Guna merealisasikan hal tersebut, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang sistematis. Sejalan dengan pandangan Dessler (2015), manajemen SDM merupakan proses komprehensif yang meliputi rekrutmen, pelatihan, pemberian kompensasi, hingga penjaminan keadilan dan keselamatan kerja. Hal ini dipertegas oleh Hasibuan (2017) bahwa tujuan sentral dari pengelolaan ini adalah untuk memaksimalkan kontribusi pegawai demi mencapai standar **kualitas** dan produktivitas yang telah ditetapkan organisasi.

1.9.3 Kualitas Kerja

Kualitas kerja merujuk pada tingkat efektivitas dan efisiensi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pratama & Wahyuningtyas (2021) mendefinisikan kualitas kerja sebagai cerminan efektivitas dan efisiensi individu dalam merealisasikan target organisasi. Hal ini diperkuat oleh Rahmawati et al. (2024), yang memandang kualitas kerja sebagai hasil evaluasi atas prestasi kerja yang dijalankan secara prosedural dan akurat, sehingga berdampak positif pada peningkatan motivasi serta loyalitas personel. Dalam tataran praktis, penilaian kualitas kerja melibatkan dimensi interpersonal dan profesional seperti kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, hingga dedikasi karyawan. Untuk mengukur pencapaian tersebut secara sistematis, Hasibuan menetapkan beberapa indikator utama, yaitu;

- a. Wibowo et al. (2020) mendefinisikan potensi diri sebagai sekumpulan kemampuan dan kekuatan personal, baik yang sudah teraktualisasi maupun yang masih terpendam. Kapasitas ini mencakup keunggulan yang dimiliki individu namun

sering kali belum tampak secara nyata atau belum didayagunakan secara optimal dalam menunjang peran mereka di organisasi;

- b. Setiap pegawai dituntut untuk menghasilkan output kerja yang optimal dengan memberikan kontribusi terbaik bagi institusi. Menurut Nofianti & Rama (2023), performa puncak ini dapat diukur melalui tiga dimensi utama: tingkat produktivitas organisasi, kualitas hasil kerja, serta kuantitas kerja yang dicapai dalam periode tertentu;
- c. Proses kerja merupakan fase fundamental di mana pegawai mengaktualisasikan tugas dan peran strategis mereka di dalam organisasi. Menurut Adhari (2021), efektivitas kinerja personel dalam tahapan ini dapat dievaluasi melalui kapasitas mereka dalam menyusun perencanaan kerja, manifestasi kreativitas saat eksekusi tugas, serta kemampuan untuk mengevaluasi sekaligus melakukan tindakan korektif demi perbaikan berkelanjutan;
- d. Antusiasme dipandang sebagai manifestasi kepedulian pegawai terhadap tanggung jawab profesionalnya, terutama dalam konteks pemberian layanan. Menurut Frinaldi et al. (2022), sikap ini tercermin melalui tingkat kehadiran, konsistensi dalam pelaksanaan tugas, motivasi, serta komitmen kerja yang kuat. Hal ini selaras dengan pandangan Handoko yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan representasi keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugasnya, yang diposisikan sebagai *level of performance* atau tingkat kinerja nyata:
 1. Kualitas Kerja: Tolok ukur mutu dari output yang dihasilkan.
 2. Kuantitas Kerja: Kapasitas pegawai dalam menangani beban kerja dalam jumlah tertentu.
 3. Kehandalan: Kepercayaan organisasi atas kemampuan pegawai menyelesaikan tugas.
 4. Inisiatif: Proaktifitas dalam mencari solusi atas pekerjaan yang sulit.

5. Kerajinan: Manifestasi kedisiplinan dan semangat kerja selama berada di lingkungan organisasi.

Pencapaian kualitas kerja yang unggul memerlukan pendekatan sistematis di dalam organisasi, di mana personel diberikan ruang untuk berpartisipasi aktif dalam mendesain metode kerja mereka. Pemberdayaan ini memungkinkan setiap anggota memberikan kontribusi yang lebih bermakna bagi organisasi, yang pada akhirnya menjamin tercapainya visi dan sasaran strategis secara lebih efektif (Panjaitan, 2018). Konsep kualitas kerja menunjukkan bahwa standar hidup yang layak, kesetaraan upah, dan mobilitas upah yang baik dapat digunakan sebagai indikator. Definisi modern tentang kualitas kerja juga harus mempertimbangkan dampak pekerjaan terhadap bidang kehidupan lainnya. Memang, kemungkinan rekonsiliasi antara pekerjaan dan kehidupan keluarga tampaknya menjadi dimensi yang sangat penting dari kualitas pekerjaan. Hal ini juga sejalan dengan pendekatan yang menekankan pentingnya dimensi kualitas di luar pekerjaan, seperti hak untuk mendapatkan pelatihan, penempatan kembali pekerjaan atau pelatihan ulang, kehidupan keluarga, dan untuk memutuskan jam kerja seseorang sepanjang siklus hidup. jam kerja seseorang di sepanjang siklus hidup (Nasution, 2020).

Kerangka kerja yang disarankan oleh Sulistyohati et al. (2017) mengintegrasikan karakter multi-dimensi dari kualitas kerja. Mempelajari kualitas kerja melalui evolusi dimensi yang berbeda, yang mencakup empat aspek utama berikut ini:

- a. Keamanan sosial-ekonomi (yaitu upah yang layak dan transisi yang aman);
- b. Keterampilan dan pelatihan;
- c. Kondisi kerja;
- d. Kemampuan untuk menggabungkan pekerjaan dan kehidupan keluarga, dan promosi kesetaraan gender.

Pendekatan berbasis ketidaksesuaian dalam evaluasi kinerja karyawan menilai

kualitas proses atau produk komunikasi berdasarkan perbedaan antara standar aktual dan standar yang diinginkan. Pendekatan evaluatif ini sangat krusial untuk memetakan aspek-aspek yang membutuhkan pembenahan, sehingga organisasi dapat mengonstruksi program pelatihan yang relevan bagi peningkatan kompetensi pegawai. Melalui analisis gap antara kualitas aktual dengan standar yang ditetapkan, institusi dapat mengidentifikasi akar permasalahan dan merumuskan tindakan korektif demi memenuhi ekspektasi serta meningkatkan kepuasan masyarakat selaku pengguna layanan. Penerapan pendekatan ini memerlukan komitmen dari seluruh tingkat organisasi untuk secara aktif terlibat dalam proses evaluasi dan perbaikan, sehingga organisasi dapat mencapai standar kualitas yang lebih tinggi dan meningkatkan daya saing di pasar (Sholihah et al., 2024).

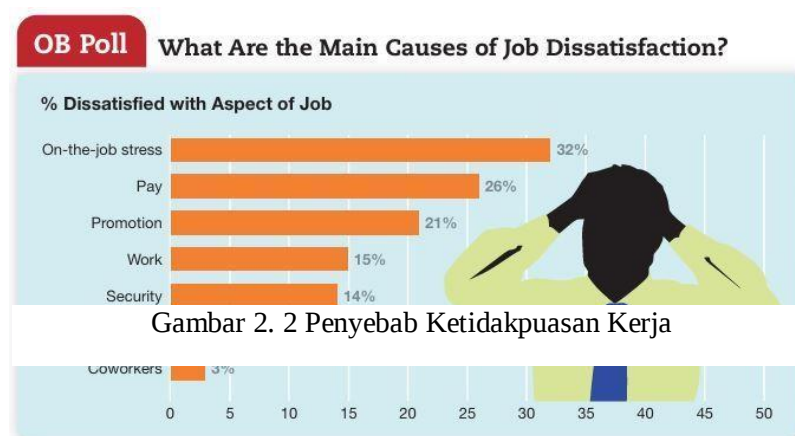
Dalam teori kualitas kerja, terdapat beberapa pendekatan yang menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kualitas kerja individu. Salah satunya adalah pola pikir kelangkaan, yang menyatakan bahwa individu yang merasa sumber daya atau peluang terbatas cenderung memiliki kualitas kerja yang lebih rendah. Pola pikir ini dapat membatasi potensi individu dan menghambat kreativitas serta kolaborasi di tempat kerja.

Pendekatan alternatif yang relevan adalah model *Job Demands-Resources* (JD-R), yang mempostulatkan bahwa kualitas kerja sangat bergantung pada ekuilibrium antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. Tuntutan pekerjaan mencakup dimensi fisik, psikologis, hingga organisasional yang menguras energi individu, sementara sumber daya pekerjaan berperan sebagai instrumen pendukung untuk mencapai target, memitigasi tekanan, serta memfasilitasi pengembangan diri. Ketidakseimbangan pada kedua aspek ini berisiko mendegradasi kesejahteraan psikologis dan performa kerja personel secara signifikan (Rahayu, 2021).

Teori pertukaran sosial menegaskan bahwa kualitas kerja merupakan refleksi dari dinamika hubungan dan timbal balik sosial di dalam organisasi. Interaksi yang positif serta saling menguntungkan antara personel dan institusi terbukti mampu mengeskalasi komitmen, motivasi, dan kualitas output kerja. Kendati standar kualitas dapat bervariasi antar organisasi, efektivitas dan efisiensi tetap menjadi parameter universal. Dengan demikian, kualitas kerja individu sangat ditentukan oleh sinergi antara pola pikir, ekuilibrium tuntutan dan sumber daya, serta kedalaman hubungan sosial di lingkungan kerja (Sakamahardika, 2024).

Dessler (2015) menegaskan bahwa tujuan fundamental dari implementasi berbagai program kualitas kerja adalah untuk memicu motivasi pegawai dengan memenuhi kebutuhan tingkat tinggi mereka, seperti kebutuhan akan prestasi, harga diri, dan aktualisasi diri. Program-program tersebut, yang meliputi manajemen berdasarkan sasaran, gugus kualitas, fleksibilitas waktu (*flextime*), serta pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), dirancang secara khusus guna memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengaktualisasikan potensi mereka pada jenjang profesional yang lebih tinggi di dalam organisasi.

- 1) an, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban, dan
- 2) prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu (Firjatullah et al., 2023).



Sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 2.2, tingkat kepuasan karyawan umumnya lebih tinggi terhadap aspek pekerjaan itu sendiri, figur atasan, serta interaksi dengan rekan kerja, dibandingkan dengan dimensi kompensasi dan peluang promosi. Meskipun alasan di balik rendahnya kepuasan terhadap gaji dan promosi masih diperdebatkan, bukti empiris menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang menarik—yang menawarkan **pelatihan**, variabilitas tugas, otonomi, serta kendali—menjadi faktor utama kepuasan mayoritas pegawai. Selain itu, terdapat korelasi yang signifikan antara kenyamanan konteks sosial di lingkungan kerja dengan kepuasan kerja secara holistik. Robbins & Judge (2015) menekankan bahwa aspek relasional seperti saling ketergantungan, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi interpersonal bahkan di luar lingkungan formal, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk memahami respons karyawan terhadap kondisi kerja mereka, digunakan kerangka kerja **Keluar-Bersuara-Loyalitas-Pengabaian** (*Exit-Voice-Loyalty-Neglect*). Model ini secara teoretis memetakan perilaku yang muncul sebagai konsekuensi dari kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu di dalam organisasi. Perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri. Secara teoritis, ini adalah respons aktif dan destruktif terhadap ketidakpuasan, karena organisasi kehilangan aset sumber daya manusianya:

	Constructive	Destructive
Active	VOICE	EXIT
Passive	LOYALTY	NEGLECT

Gambar 2. 3 Respon Ketidakpuasan

- 1) *Respons Keluar (Exit)* didefinisikan sebagai tindakan nyata yang diarahkan untuk memutus hubungan kerja dengan organisasi. Menurut Robbins & Judge (2015), fenomena ini mencakup upaya aktif pegawai dalam mencari peluang profesional baru di luar instansi saat ini, hingga tahap final berupa pengunduran diri secara resmi.
- 2) *Voice*. Respons Suara (*Voice*) merupakan bentuk tindakan aktif dan konstruktif yang dilakukan pegawai untuk memperbaiki keadaan di lingkungan kerja. Menurut Robbins & Judge (2015), dimensi ini mencakup inisiatif pegawai dalam memberikan saran perbaikan, keterbukaan untuk mendiskusikan hambatan pekerjaan dengan atasan, serta partisipasi dalam aktivitas organisasi atau serikat pekerja yang bertujuan untuk mencapai solusi kolektif..
- 3) *Loyalty*. Respons Kesetiaan (*Loyalty*) merupakan bentuk reaksi pasif namun konstruktif, di mana pegawai memilih untuk tetap bertahan dengan keyakinan optimis bahwa kondisi organisasi akan membaik."
- 4) *Neglect*. Respons Pengabaian (*Neglect*) merupakan reaksi pasif dan destruktif terhadap ketidakpuasan kerja, di mana individu membiarkan kondisi profesionalnya merosot secara bertahap. Pegawai yang puas akan cenderung berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan melampaui ekspektasi normal dalam pekerjaan mereka, mungkin karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka.

1.9.3.1 Faktor- Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan fungsi dari ekuilibrium antara ekspektasi individu dengan realitas yang diterima di lingkungan kerja. Kondisi ini tercapai apabila terdapat keselarasan antara apa yang diharapkan oleh pegawai dengan imbal balik nyata yang disediakan oleh organisasi:

1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Pegawai memiliki kecenderungan untuk lebih mengapresiasi pekerjaan yang memfasilitasi aktualisasi keterampilan serta menawarkan variabilitas tugas, otonomi, dan mekanisme umpan balik yang jelas. Menurut Robbins & Judge (2015), karakteristik pekerjaan yang kurang menantang berisiko memicu kebosanan (*boredom*), sementara beban tugas yang melampaui kapasitas individu dapat menyebabkan frustrasi dan persepsi kegagalan. Kepuasan kerja optimal umumnya tercapai pada tingkat tantangan yang moderat, di mana pegawai merasa tertantang namun tetap mampu menyelesaikan tugasnya dengan sukses (Setiawan, 2020).

2) Gaji atau upah yang pantas

Sistem kompensasi dan kebijakan promosi yang selaras dengan ekspektasi merupakan determinan krusial bagi kepuasan kerja. Kepuasan akan terwujud apabila upah dipersepsikan adil secara proporsional berdasarkan kompleksitas tugas, kompetensi individu, serta standar pengupahan yang berlaku. Di sisi lain, promosi jabatan tidak hanya dipandang sebagai perluasan tanggung jawab dan pengembangan diri, tetapi juga sebagai sarana peningkatan status sosial. Oleh karena itu, transparansi dan objektivitas dalam keputusan promosi menjadi landasan utama yang memperkuat persepsi keadilan bagi pegawai, yang pada akhirnya memicu kepuasan kerja yang lebih mendalam (Tanjung & Rasyid, 2023).

3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa lingkungan fisik yang aman, bebas dari risiko, dan efisien secara operasional menjadi preferensi utama pegawai dalam bekerja. Selain

faktor keamanan, kenyamanan yang bersifat logistik seperti aksesibilitas lokasi kerja yang dekat dengan tempat tinggal, kebersihan fasilitas yang modern, serta ketersediaan peralatan pendukung yang memadai secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Lingkungan yang kondusif ini memungkinkan pegawai untuk fokus pada tanggung jawab mereka tanpa hambatan teknis yang berarti (Nuryanti & Sintaasih, 2020).

4) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi mayoritas pegawai, lingkungan kerja juga berfungsi sebagai ruang pemenuhan kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, keberadaan rekan kerja yang suportif dan kooperatif secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Selain faktor hubungan horisontal tersebut, perilaku serta gaya kepemimpinan atasan menjadi determinan fundamental yang menentukan tingkat kepuasan kerja, mengingat peran pimpinan dalam membentuk atmosfer kerja dan memberikan dukungan emosional kepada bawahan (Djatola & Hilal, 2022).

5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori Kesesuaian Kepribadian-Pekerjaan yang dikembangkan oleh Holland menyimpulkan bahwa ekuilibrium antara karakter kepribadian karyawan dengan jenis okupasi mereka merupakan prasyarat utama terciptanya kepuasan kerja yang mendalam. Individu yang memiliki tipe kepribadian yang selaras dengan tuntutan tugasnya cenderung memiliki peluang keberhasilan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya memicu tingkat kepuasan yang signifikan. Kepuasan ini bersifat multidimensional, di mana keberhasilan personal berinteraksi dengan faktor lingkungan, seperti standarisasi kondisi fisik, kenyamanan ruang kerja, serta dinamika hubungan sosial yang positif dengan rekan sejawat maupun pimpinan. Selain itu, pengakuan atas kontribusi dan prestasi, peluang pengembangan karir,

dan kompensasi yang adil juga berperan dalam menentukan seberapa puas seseorang terhadap pekerjaannya. Kebijakan organisasi yang mengedepankan prinsip keadilan, transparansi, serta komitmen terhadap kesejahteraan pegawai merupakan pilar utama dalam membangun lingkungan kerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi. Tambunan (2018) menegaskan bahwa perhatian organisasi terhadap faktor-faktor tersebut esensial untuk memastikan pegawai merasa dihargai dan termotivasi dalam memberikan kontribusi maksimal. Selain dimensi organisasional, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh aspek personal, yakni ekuilibrium antara tuntutan profesional dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), termasuk ketersediaan waktu istirahat yang memadai serta peluang untuk mengembangkan minat di luar rutinitas pekerjaan. Selain itu, keakuratan dan kejelasan peran dalam organisasi juga memegang peranan penting. Karyawan yang memiliki pemahaman yang baik tentang tugas dan tanggung jawabnya cenderung lebih terlibat dan termotivasi. Melalui pengintegrasian seluruh determinan tersebut secara holistik, organisasi dapat mengonstruksi ekosistem kerja yang memprioritaskan kesejahteraan dan kepuasan personel. Sebagaimana dijelaskan dalam kerangka berpikir penelitian ini, terciptanya kepuasan kerja yang stabil bukan sekadar tujuan akhir, melainkan instrumen strategis untuk mengeskalasi produktivitas, menjaga retensi tenaga kerja, serta menjamin keberlanjutan kualitas pelayanan dalam jangka Panjang (Farida et al., 2024).

1.9.4 Kepemimpinan

1.9.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara esensial berakar dari peran seorang pemimpin, yang didefinisikan sebagai individu dengan kapasitas untuk mengarahkan sebuah kelompok melalui pengaruh interpersonal demi mencapai tujuan kolektif (Kumala, 2022).

Menurut Thoha (2015), kepemimpinan manifestasi dari sifat, karakteristik, maupun teknik yang diterapkan untuk membina dan menggerakkan pegawai—baik secara personal maupun kolektif—agar memiliki komitmen dan loyalitas dalam menjalankan tanggung jawab organisasi. Meskipun kepemimpinan merupakan elemen integral dari manajemen yang mencakup perencanaan dan pengorganisasian, peran utamanya terletak pada kemampuan memengaruhi orang lain untuk mencapai target yang telah ditetapkan (Milanda & Afriansyah, 2019). Kepemimpinan memegang peranan vital dalam determinasi keberhasilan organisasi, di mana fungsi utamanya terletak pada kemampuan memengaruhi orang lain demi pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Badu & Djafri (2017) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai metodologi yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan ekspektasi organisasi. Dalam praktiknya, pemimpin merancang pola tingkah laku yang mampu mengintegrasikan visi institusi ke dalam komitmen kerja para karyawannya:

- a. Gaya kepemimpinan *Laissez-faire (kendali bebas)* dikarakteristikkan oleh pemberian otonomi penuh kepada pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan teknis penyelesaian tugas. Dalam model ini, pemimpin membatasi keterlibatannya secara minimal dalam aktivitas operasional, sehingga memberikan ruang bagi karyawan untuk berperan aktif dan mandiri dalam memecahkan masalah organisasi. Efektivitas gaya ini sangat bergantung pada tingkat kompetensi dan inisiatif individu dalam menyelaraskan cara kerja mandiri mereka dengan tujuan strategis perusahaan.
- b. Gaya kepemimpinan Demokratis dikarakteristikkan oleh pendekatan inklusif yang melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan strategis. Menurut Nurwati (2021), model ini menekankan pada delegasi kekuasaan dan stimulasi

partisipasi aktif anggota dalam merumuskan taktik pencapaian target organisasi. Dalam gaya ini, umpan balik tidak hanya dipandang sebagai evaluasi, melainkan sebagai sarana pengembangan kompetensi. Dengan memberikan ruang bagi distribusi pengetahuan dan kreativitas, kepemimpinan demokratis berfungsi sebagai katalisator motivasi yang mendorong perbaikan berkelanjutan dan efektivitas organisasi.

Kepemimpinan berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya, gaya kepemimpinan situasional adalah salah satunya. Kepemimpinan dipandang sebagai atribut personal yang bersumber dari amanah atau penugasan formal yang diberikan kepada individu. Menurut Firjatullah dkk. (2023), esensi dari kepemimpinan terletak pada upaya sistematis seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya agar senantiasa patuh dalam menjalankan tugas-tugas pokok mereka. Hal ini dilakukan demi memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi bergerak selaras menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif. Sahabuddin & Syahrani (2022) mengidentifikasi bahwa karakteristik kepemimpinan di abad ke-21 menuntut figur yang inovatif, orisinal, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia sebagai aset utama. Pemimpin modern diharapkan mampu menumbuhkan kepercayaan, mengadopsi perspektif jangka panjang, serta memiliki keberanian untuk meninjau ulang kemapanan melalui analisis kritis atas setiap permasalahan. Dengan menginternalisasi tanggung jawab secara penuh, pemimpin dapat menciptakan budaya kerja positif yang menstimulasi usaha kolektif karyawan. Guna mewujudkan efektivitas tersebut, Zainal (2015) merinci fungsi-fungsi pokok kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Dalam Fungsi Instruktif, pemimpin memegang peranan sentral sebagai pengambil keputusan yang menentukan substansi, metodologi, waktu, serta lokasi pelaksanaan tugas secara presisi. Efektivitas kepemimpinan dalam dimensi ini sangat

bergantung pada kemampuan komunikasi pimpinan untuk memengaruhi dan menginspirasi bawahan. Dengan menjalin komunikasi yang komunikatif, seorang pemimpin dapat memastikan bahwa setiap instruksi dipahami dan dijalankan dengan penuh tanggung jawab, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

- b. Dalam Fungsi Konsultatif, pimpinan menerapkan pola komunikasi dua arah sebagai mekanisme pengumpulan data dan fakta sebelum menetapkan sebuah kebijakan. Pemimpin menyadari bahwa akurasi keputusan sangat bergantung pada materi informasi yang komprehensif, sehingga proses konsultasi dengan pegawai yang memiliki kompetensi spesifik menjadi langkah yang krusial. Pasca implementasi keputusan, proses ini dilanjutkan dengan musyawarah evaluatif antara pimpinan dan anggota untuk meninjau efektivitas hasil serta melakukan perbaikan berkelanjutan. Tujuan dari konsultasi adalah untuk mengumpulkan umpan balik sehingga keputusan yang telah dibuat dan dilaksanakan dapat ditingkatkan. Komunikasi dua arah ini mendorong kebijakan yang diputuskan pimpinan lebih mudah diinstruksikan kepada karyawan dan pelaksanaannya berlangsung efektif
- c. Dalam **Fungsi Partisipasi**, pemimpin berupaya mengintegrasikan keterlibatan anggota dalam setiap tahapan pengambilan dan implementasi keputusan. Penting untuk digarisbawahi bahwa partisipasi pegawai tidak dilakukan secara bebas tanpa batas, melainkan dikelola secara sistematis dan terarah melalui mekanisme kerja sama yang konstruktif. Peran pemimpin dalam fungsi ini tetap berada pada koridor strategis sebagai pemberi arah, tanpa mengintervensi tanggung jawab teknis orang lain secara berlebihan atau melepaskan kapasitasnya sebagai pemegang otoritas utama.

- d. Dalam Fungsi Delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang kepada bawahan pada posisi tertentu untuk mengambil keputusan mandiri, baik yang memerlukan persetujuan formal maupun yang bersifat otonom. Esensi dari fungsi ini terletak pada derajat kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada bawahannya. Oleh karena itu, delegasi hanya dapat berjalan efektif apabila individu yang menerima wewenang tersebut memiliki keselarasan nilai, perspektif, dan aspirasi dengan visi yang diusung oleh pimpinan maupun organisasi.
- e. Fungsi Pengendalian merupakan instrumen krusial untuk menjamin tercapainya tujuan kolektif secara optimal melalui mekanisme pengarahan dan koordinasi aktivitas anggota yang sistematis. Kepemimpinan yang efektif diukur dari kemampuannya dalam melakukan supervisi, memberikan bimbingan, serta melakukan pengawasan yang berkelanjutan. Melalui integrasi tugas pembimbingan dan pengendalian ini, pemimpin dapat memastikan bahwa setiap gerak operasional organisasi tetap berada pada koridor yang selaras dengan target strategis yang telah ditetapkan.

Untuk mengukur apakah seorang pemimpin mampu menjalankan tugasnya dengan baik, Thoha (2015) memberikan indikatornya, sebagai berikut:

- a. Karakteristik Inovator merujuk pada kapasitas seorang pemimpin untuk menginisiasi dan mengimplementasikan berbagai kebaruan strategis, baik dalam aspek pengembangan layanan, sistem manajemen yang mengedepankan efektivitas dan efisiensi, maupun kerangka operasional dan konseptual secara holistik. Langkah inovatif ini dilakukan sebagai upaya terstruktur untuk mempertahankan stabilitas organisasi sekaligus mengeskalasi kinerja secara berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan kerja yang terus berubah.

- b. Karakteristik Komunikator merepresentasikan kemampuan seorang pemimpin untuk mendiseminasikan visi, misi, dan tujuan organisasi secara komprehensif kepada tim, sehingga tercipta pemahaman yang selaras mengenai substansi permasalahan yang dihadapi. Selain aspek artikulasi, kepemimpinan yang komunikatif menuntut kapasitas kognitif untuk mendengarkan secara aktif, memahami perspektif lawan bicara, serta mengekstraksi esensi dari setiap interaksi. Kompetensi komunikasi yang utuh ini menjadi fondasi utama dalam meminimalkan ambiguitas operasional di dalam organisasi.
- c. Motivator, yaitu sosok pemimpin yang mampu merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah pada upaya mendorong karyawan untuk melakukan kegiatan tertentu yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Kemampuan yang diperoleh karyawan dapat memberikan sumbangan terhadap keberhasilan perusahaan.
- d. Karakteristik Kontroler mencerminkan kapasitas pimpinan dalam menyelenggarakan fungsi pengawasan yang ketat terhadap seluruh lini aktivitas organisasi. Hal ini bertujuan untuk memitigasi risiko penyimpangan, baik yang bersumber dari pengelolaan sumber daya maupun selama fase implementasi program kerja. Melalui mekanisme pengendalian yang sistematis, pemimpin memastikan bahwa seluruh aset organisasi diarahkan secara optimal demi mencapai sasaran strategis dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang maksimal.

1.9.4.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan

Pertama, kharisma dan kepribadian yang kuat berperan besar dalam mempengaruhi bagaimana seorang pemimpin diterima oleh bawahannya dan diikuti oleh mereka.(Endayani, 2022) Selain itu. Selain itu, kemampuan menginspirasi dan memotivasi orang lain, serta membangun hubungan baik merupakan keterampilan

tambahan yang sangat diperlukan bagi para pemimpin untuk memimpin organisasi menuju kesuksesan jangka panjang (Fuadi et al., 2024). Dengan memahami dan mengembangkan faktor-faktor tersebut, seorang pemimpin dapat menjadi lebih efektif dalam mempengaruhi dan memimpin tim atau organisasinya (Sari et al., 2023). Selain itu, kepemimpinan yang inklusif, yang menghargai dan memanfaatkan keberagaman anggota tim, dapat menghasilkan solusi kreatif dan inovatif dalam menghadapi masalah kompleks. Kemampuan untuk mengembangkan dan memanfaatkan potensi individu juga menjadi faktor krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing tinggi (Iswahyudi et al., 2023). Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif memerlukan kombinasi keterampilan personal, keahlian teknis, dan pemahaman yang mendalam tentang dinamika organisasi serta lingkungan eksternal yang mereka hadapi.

1.9.5 Pelatihan Kerja

1.9.5.1 Pengertian Pelatihan

Darim (2020) mendefinisikan pelatihan sebagai inisiatif strategis organisasi yang dirancang untuk memfasilitasi proses pembelajaran pegawai dengan fokus utama pada peningkatan kinerja. Melalui pelatihan, pegawai didorong untuk memperluas cakrawala pengetahuan dan mengasah keterampilan teknis yang relevan dengan tanggung jawab profesional mereka. Lebih jauh lagi, pelatihan berfungsi sebagai instrumen transformasi yang mampu mengubah pola kebiasaan kerja, sikap, perilaku, serta penguasaan informasi pegawai guna menyelaraskan kompetensi individu dengan tujuan besar organisasi. Pelatihan merupakan mekanisme interaksi timbal balik yang memerlukan keterlibatan aktif pegawai guna menjamin tercapainya sasaran organisasi (Kahphi dkk., 2017). Sejalan dengan pemikiran Simamora, pelatihan dipandang sebagai proses modifikasi perilaku karyawan secara sistematis guna mengakselerasi pencapaian

tujuan institusional (Iswahyudi dkk., 2023). Dalam pelaksanaannya, Naim dkk. (2023) menekankan pentingnya pertimbangan strategis yang mencakup efisiensi biaya, relevansi materi, prinsip pembelajaran yang tepat, kualitas fasilitas, serta kesiapan baik dari sisi peserta maupun instruktur pelatihan (Sjafri, 2011):

- a. Analisis organisasional merupakan tahapan evaluasi strategis yang berfokus pada identifikasi hambatan atau permasalahan internal yang sedang dihadapi oleh organisasi. Melalui analisis ini, pelatihan diposisikan sebagai solusi manajerial untuk menyelaraskan kapasitas sumber daya manusia dengan visi dan misi besar organisasi (Kurniawati, 2021).
- b. Analisis operasional merupakan evaluasi sistematis yang dilakukan untuk memetakan profil perilaku dan kompetensi yang diwajibkan bagi setiap pemegang jabatan sesuai dengan standar kinerja organisasi. Analisis ini menjadi landasan dalam merancang program pelatihan yang berfokus secara spesifik pada efektivitas pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) (Asbullah & Suharno, 2022).
- c. **Analisis personalia** merupakan proses evaluasi yang difokuskan pada identifikasi kesenjangan (*gap*) antara kompetensi aktual pegawai dengan tuntutan kebutuhan organisasi. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan performa kerja individu terhadap standar kinerja organisasional yang telah ditetapkan guna mendeteksi adanya penyimpangan kinerja. Selain itu, analisis personalia berfungsi untuk memetakan kebutuhan pengembangan keahlian pegawai sebagai langkah antisipatif dalam meningkatkan kapasitas diri agar selaras dengan target kinerja yang diharapkan (Fahraini & Syarif, 2022).

Evaluasi terhadap keberhasilan program pelatihan merupakan langkah krusial untuk memvalidasi efektivitas metode, relevansi materi, dan kompetensi instruktur

yang dilibatkan. Identifikasi komprehensif terhadap berbagai kelemahan dalam eksekusi program dilakukan guna memastikan bahwa investasi pengembangan SDM memberikan nilai tambah bagi organisasi. Evaluasi ini mencakup penelaahan mendalam terhadap aspek-aspek fundamental yang menentukan sejauh mana tujuan instruksional dapat diinternalisasi oleh peserta pelatihan:

a. Reaksi Peserta

Tanggapan peserta terhadap isi dan proses pelatihan dapat menjadi indikator awal efektivitas program. Reaksi ini dapat diukur dengan bertanya langsung kepada peserta mengenai apakah mereka merasa program pelatihan bermanfaat, mudah dipahami, dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Pengukuran dapat dilakukan melalui penyebaran kuesioner atau survei online.

b. Pengetahuan yang Diperoleh

Efektivitas penguasaan materi selama program pengembangan dapat dikuantifikasi melalui perbandingan capaian antara evaluasi awal (*pre-test*) dan evaluasi akhir (*post-test*). Metode ini membantu mengidentifikasi peningkatan kompetensi atau pemahaman yang dimiliki peserta setelah mengikuti pelatihan.

c. Perubahan Perilaku

Mengukur perubahan perilaku setelah pelatihan menjadi langkah yang menantang tetapi sangat penting. Hal ini dapat dilakukan dengan meminta umpan balik dari atasan, rekan kerja, atau melalui pengamatan langsung di tempat kerja. Perubahan perilaku mencerminkan sejauh mana pelatihan berhasil diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

d. Perbaikan Organisasi

Dampak pelatihan terhadap organisasi dapat terlihat melalui berbagai indikator, seperti penurunan tingkat turnover karyawan, berkurangnya insiden kecelakaan kerja, menurunnya tingkat absensi, dan pengurangan biaya operasional. Indikator-indikator ini menunjukkan sejauh mana pelatihan berkontribusi pada efisiensi dan keberlanjutan organisasi.

1.9.5.2 Tujuan Pelatihan

Secara komprehensif, penyelenggaraan pelatihan bertujuan untuk mengintegrasikan penghayatan nilai-nilai ideologis organisasi dengan peningkatan kapasitas teknis pegawai. Melalui pelatihan yang terstruktur, organisasi berupaya mengeskalsi produktivitas dan kualitas kerja, sekaligus menjamin akurasi perencanaan sumber daya manusia di masa depan. Selain itu, pelatihan berperan penting dalam memitigasi risiko keusangan kompetensi, menjaga kesehatan dan keselamatan kerja, serta menstimulasi moral dan semangat berprestasi anggota agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. i) Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan (Endayani et al., 2015) Pelatihan berhubungan dengan menambah pengetahuan keterampilan dan kecakapan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengeskalsi keterampilan, kecakapan, dan kapasitas profesional pegawai. Fokus utama dari proses ini adalah memfasilitasi individu agar dapat beradaptasi secara optimal dengan dinamika lingkungan kerja yang mereka hadapi (Arviana & Ruswidiono, 2022)

Pelatihan di tempat kerja memiliki banyak tujuan berbeda, yang semuanya berdampak besar pada seberapa baik kinerja bisnis secara umum dan bagaimana karyawannya berkembang secara pribadi. Salah satu tujuan fundamental pelatihan adalah eskalasi efisiensi operasional dan produktivitas melalui pengembangan kompetensi teknis serta manajerial pegawai secara simultan. Lebih lanjut, program ini

berfokus pada penguatan kualitas output dengan mendalami pemahaman personel terhadap prosedur kerja standar (SOP). Dengan mendorong adopsi praktik kerja yang optimal, pelatihan menjamin bahwa setiap proses organisasi dijalankan dengan tingkat presisi yang tinggi dan pemborosan sumber daya yang minimal. Tujuan tambahannya mencakup meningkatkan motivasi dan kebahagiaan kerja karyawan melalui pengakuan atas pencapaian mereka dan memperluas kemungkinan karier mereka, serta membantu setiap individu belajar bagaimana beradaptasi terhadap perubahan dan tantangan baru di tempat kerja. Organisasi dapat membentuk tenaga kerja yang lebih tangguh, mendorong inovasi, dan menumbuhkan budaya pencapaian tujuan jangka panjang dengan menawarkan pelatihan yang relevan dan bermanfaat (Kumala, 2022).

2.3 Hubungan Antar Variabel dan Dasar Penentuan Hipotesi

2.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Kerja

Studi yang dilakukan oleh Haryono & Pamungkas (2021) dengan tajuk *Effect of Quality of Work Life on Performance: The Role of Satisfaction and Work Discipline* menyoroti dinamika ekspektasi publik yang kian kompleks terhadap efisiensi dan kualitas layanan birokrasi. Dengan mengambil lokus pada Aparatur Sipil Negara di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM-PLS). Temuan empirisnya mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas output kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam memberikan pelayanan prima.

Sedangkan penelitian oleh Permadi et al. (2023) yang berjudul *The Effect of Work-Life Balance and Workload on Job Satisfaction to Affect Nurse Performance* membuktikan kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kualitas kerja yang dihasilkan. Penelitian yang dilakukan *Path Analysis* ini melihat permasalahan di mana dalam proses memberikan layanan, perawat adalah tenaga kesehatan yang paling interaktif

dengan pasien. Perawat di Rumah Sakit Umum memiliki tanggung jawab yang besar untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Sehingga kualitas pelayanan yang mereka berikan tidak mempertimbangkan apakah mereka mendapatkan kepuasan kerja atau tidak dalam internal organisasi. Kepuasan yang mereka tuju ialah kesembuhan pasien.

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kualitas Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan & Susita (2020) dengan tajuk *The Effect Of Leadership Style And Motivation On The Quality Of Work Life With Organizational Commitment As Intervening Variables* menelaah dinamika kinerja pada Inspektorat Kabupaten Bogor. Menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM-PLS), studi tersebut menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor determinan yang memengaruhi kualitas kerja anggota secara signifikan. Kepemimpinan yang efektif terbukti krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) serta integritas instansi sesuai dengan amanat UU No. 28 Tahun 1999.

Berbeda dengan temuan sebelumnya, riset yang dilakukan oleh Kiku (2018) berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Semangat Kerja Terhadap Kualitas Kerja Karyawan*, yang dilakukan pada UKM Fadilah di Kota Malang, menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Dalam konteks organisasi tersebut, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh nyata terhadap kualitas kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap performa dapat bervariasi tergantung pada skala organisasi dan karakteristik lingkungan kerja. Fokus utama yang didapat dari penelitian itu ialah Karena upah kepada karyawan yang kecil dan target kerja tinggi, maka dengan memberikan peningkatan gaji dan memberikan suasana kerja yang santai sehingga bisa menghasilkan kinerja dengan kualitas yang

baik.

2.3.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kualitas Kerja

Studi kuantitatif oleh Tambunan dkk. (2019) yang mengevaluasi kualitas pelayanan publik di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Simalungun, mengonfirmasi bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja aparatur. Melalui analisis regresi, penelitian ini menyoroti bahwa penguatan kompetensi melalui pelatihan merupakan solusi atas rendahnya kualitas pelayanan yang selama ini menjadi stigma negatif di mata masyarakat. Hasil ini menegaskan bahwa pelatihan adalah instrumen vital dalam memitigasi inefisiensi administrasi negara dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap instansi pemerintah.

Sebaliknya, hasil penelitian yang dilakukan oleh Mulyati dkk. (2022) dalam artikel berjudul *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kualitas Kinerja Karyawan Pada PT Prima Culinary Indonesia*, menyajikan temuan yang berbeda. Melalui pengujian empiris, studi tersebut membuktikan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan secara kuantitatif dengan regresi sebagai analisis data melihat bahwa pada bidang tertentu di mana pegawai sudah memiliki skill, maka pelatihan tidak terlalu dibutuhkan dan terdapat faktor lain yang berdampak pada kualitas kerja mereka.

2.4 Kajian Penelitian Yang Relevan

Tabel 2.1 : Kajian Penelitian Yang Relevan

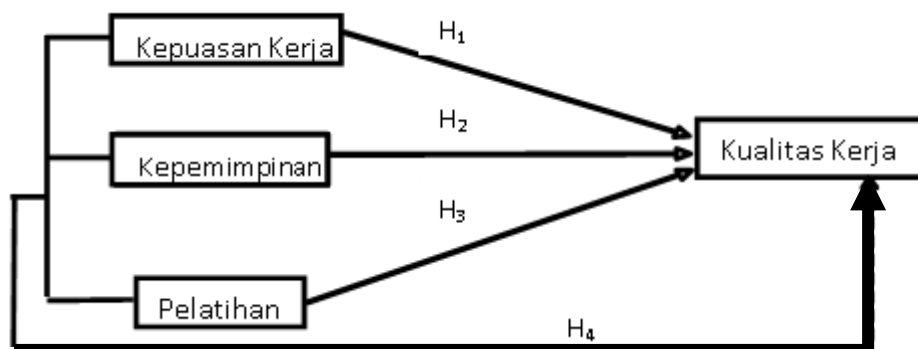
N o	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode	Hasil Utama	Relevansi dengan Penelitian
--------	---------------------	---------------------	------------------------	--------	-------------	-----------------------------------

1	Budiyanti et al. (2020)	Does Service Quality in Education and Training Process Matters?	Kualitas Pelayanan, Pelatihan, Kepuasan	Kuantitatif	Kualitas pelayanan dalam proses pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan peserta	Relevan pada variabel pelatihan, meskipun konteks pendidikan dan belum mengkaji kualitas kerja aparat
2	Tobing et al. (2025)	Pengaruh Work Life Balance, Pelatihan, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja	Work Life Balance, Pelatihan, Beban Kerja, Kepuasan Kerja	Kuantitatif	Pelatihan dan work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Mendukung hubungan pelatihan dengan kepuasan kerja, namun belum mengaitkannya dengan kualitas kerja
3	Widiningsih & Yoyo (2025)	Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru	Motivasi, Pelatihan, Budaya Organisasi, Kinerja	Kuantitatif	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Relevan dalam menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap kualitas atau kinerja kerja, meskipun konteks pendidikan
4	Firdaus & Zaki (2024)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Pelatihan SDM, dan Budaya Kerja terhadap Produktivitas Karyawan	Kepuasan Kerja, Pelatihan, Budaya Kerja, Produktivitas	Kuantitatif	Kepuasan kerja dan pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja	Relevan karena produktivitas berkaitan erat dengan kualitas kerja, meskipun objek non-kepolisian
5	Sitorus & Friscky (2025)	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Pelatihan SDM, dan Tingkat Disiplin terhadap Kepuasan Kerja	Kualitas Kehidupan Kerja, Pelatihan, Disiplin, Kepuasan Kerja	Kuantitatif	Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Mendukung peran faktor internal organisasi, namun belum mengkaji kepemimpinan sebagai variabel penelitian
6	Hidayat & Agustina (2020)	Pengaruh Etos Kerja, Motivasi	Etos Kerja, Motivasi, Kepuasan	Kuantitatif	Seluruh variabel berpengaruh	Sangat relevan karena menggunakan

		Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Polisi	Kerja, Kompensasi, Kinerja		positif dan signifikan terhadap kinerja polisi	objek kepolisian dan menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja
--	--	---	----------------------------------	--	---	---

Sintesis terhadap berbagai studi terdahulu mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja dan program pelatihan merupakan determinan krusial dalam mengeskalasi kualitas performa di berbagai sektor organisasi. Meski demikian, literatur yang menguji pengaruh integratif antara kepuasan kerja, kepemimpinan, dan pelatihan secara simultan terhadap kualitas kerja personel SPKT dalam ekosistem kepolisian masih sangat terfragmentasi. Oleh sebab itu, penelitian ini hadir untuk menjembatani kesenjangan teoretis tersebut dengan menyediakan analisis empiris yang lebih komprehensif pada institusi Polri.

2.5 Kerangka Berpikir



Hipotesis didefinisikan sebagai proposisi atau jawaban teoretis sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian (Sugiyono, 2018). Bersifat provisional karena dasar penentuannya berpijak pada sintesis teori dan hasil studi terdahulu yang relevan, serta masih memerlukan validasi empiris melalui data yang dikumpulkan di lapangan. Berlandaskan pada kerangka teoretis dan tinjauan pustaka yang telah dijabarkan, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1 (Ha1):

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kualitas kerja anggota SPKT Polres X.

H0₁:

Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kualitas kerja anggota SPKT Polres X.

H2 (Ha2):

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kualitas kerja anggota SPKT Polres X

H0₂:

Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kualitas kerja anggota SPKT Polres X.

H3 (Ha3):

Pelatihan berpengaruh terhadap kualitas kerja anggota SPKT Polres X.

H0₃:

Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kualitas kerja anggota SPKT Polres X

H4 (Ha4):

Kepuasan kerja, kepemimpinan, dan pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap kualitas kerja anggota SPKT Polres X.