

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Bab ini memaparkan landasan teori yang relevan dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian. Kajian pustaka disusun sebagai kerangka acuan berdasarkan telaah berbagai aspek yang berkaitan dengan topik penelitian. Secara sistematis, kajian ini menguraikan landasan teori ilmiah dari para ahli yang meliputi *grand theory* sebagai teori dasar manajemen, *middle theory* yang mengkaji manajemen sumber daya manusia, serta *applied theory* yang membahas teori-teori berkaitan langsung dengan variabel penelitian, yakni Tuntutan Pekerjaan, Sistem Pengawasan, Keterlibatan Kerja, dan Kualitas Kerja.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu disiplin ilmu sekaligus dalam mengelola dan mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi secara terencana, terstruktur, dan terarah guna mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Secara etimologis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *management*, yang diturunkan dari kata kerja *to manage* dengan makna mengatur atau mengelola. Istilah tersebut diserap dari bahasa Italia *maneegio*, yang pada mulanya diadopsi dari bahasa Latin *managiare*, dan berakar dari kata *manus* yang secara harfiah berarti tangan, yakni menggambarkan tindakan mengatur sesuatu secara langsung dan terencana. Dalam perkembangannya, konsep manajemen semakin erat dikaitkan dengan dunia bisnis dan organisasi sebagai fondasi dalam mewujudkan efisiensi dan efektivitas kerja.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen menjadi landasan teoritis utama (*grand theory*) yang menopang keseluruhan variabel dalam penelitian ini. Berikut dikemukakan pandangan beberapa ahli mengenai pengertian manajemen:

Menurut George R. Terry (2022:1), *frames management as a distinctive process built from planning, organizing, actuating, and controlling actions, carried out to determine and reach set objectives by making use of human and other resources.*

Menurut Hasibuan (2022:9), manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang ditetapkan sebelumnya.

Menurut Robbins & Coulter (2023:1), *describe management as the coordination and integration of work activities so that they are completed efficiently and effectively through other people.*

Menurut Hasibuan (2022:9), manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Heru et.al., (2022:4), Manajemen merupakan serangkaian proses pengelolaan yang dilakukan oleh pihak-pihak berwenang dalam suatu organisasi guna mengarahkan dan mengkoordinasikan seluruh sumber daya yang ada demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pandangan para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang dilaksanakan secara sistematis, melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang tersedia guna mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks penelitian ini, manajemen berperan sebagai *grand theory* yang melandasi pengelolaan tuntutan pekerjaan, sistem pengawasan, keterlibatan kerja, serta kualitas kerja karyawan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan tahapan-tahapan yang menjadi acuan dalam mengelola seluruh sumber daya organisasi. Menurut George R. Terry (2022:1), fungsi manajemen terdiri dari empat tahapan utama yang dikenal dengan singkatan POAC:

1. *Planning* (Perencanaan), Perencanaan adalah proses penetapan tujuan organisasi beserta strategi dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Fungsi ini menjadi landasan bagi seluruh aktivitas manajemen berikutnya karena menentukan arah dan prioritas organisasi ke depan.
2. *Organizing* (Pengorganisasian), Perencanaan adalah proses penetapan tujuan, wewenang, dan tanggung jawab kepada seluruh anggota organisasi sesuai kapasitasnya. Struktur yang baik mendukung koordinasi antar unit dan kelancaran komunikasi internal.

3. *Actuating* (Penggerakan), Penggerakan adalah upaya memotivasi dan mengarahkan seluruh karyawan agar bekerja sesuai rencana. Dalam praktiknya, fungsi penggerakan dilaksanakan melalui pelatihan dan *briefing* rutin kepada seluruh anggota tim agar setiap pekerjaan terlaksana sesuai standar yang ditetapkan.
4. *Controlling* (Pengendalian), Pengendalian memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai standar dan rencana. Fungsi ini mencakup pemantauan, perbandingan kinerja aktual dengan target, dan pengambilan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Dalam menjalankan proses manajemen, George R. Terry (2022:1) mengidentifikasi enam unsur utama yang dikenal sebagai *The Six M in Management*:

1. *Man* (Manusia)

Dari seluruh unsur yang ada, manusia menempati posisi paling sentral karena manusia yang merencanakan arah, menjalankan teknologi, mengintegrasikan seluruh komponen organisasi lainnya. Kualitas, komposisi, dan motivasi tenaga kerja secara langsung menentukan sejauh mana tujuan organisasi dapat diwujudkan.

2. *Money* (Uang)

Ketersediaan dan pengelolaan dana yang bijaksana menjadi tulang punggung keberlangsungan organisasi. Setiap aktivitas operasional, mulai dari pengadaan bahan, pembayaran upah, hingga pemeliharaan aset membutuhkan dukungan finansial yang terencana dan dikelola secara rasional agar program kerja dapat berjalan sesuai target.

3. *Material* (Material)

Bahan baku dan bahan pendukung merupakan input fisik yang tidak dapat dilepaskan dari proses produksi. Ketersediaan material yang tepat sangat menentukan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam aktivitas sehari-harinya, karena tanpa pasokan bahan yang memadai, proses produksi tidak akan menghasilkan *output* sebagaimana yang ditargetkan.

4. *Machine* (Mesin)

Teknologi dan peralatan produksi berperan sebagai pengganda kapasitas kerja manusia. Dengan keberadaan mesin, proses pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien, sehingga mesin dan manusia tidak bisa dipisahkan selama perusahaan menjalankan kegiatannya. Pemeliharaan mesin yang baik menjadi prasyarat terjaganya konsistensi kualitas *output* produksi.

5. *Methods* (Metode)

Metode kerja mencakup serangkaian prosedur dan instruksi terstandar yang memandu karyawan dalam menjalankan tugasnya secara konsisten. Penentuan metode yang tepat dilakukan dengan mempertimbangkan tujuan yang hendak dicapai, fasilitas yang tersedia, kondisi operasional yang sedang berjalan. Dalam konteks industri manufaktur, metode ini terwujud dalam bentuk *Standard Operating Procedure (SOP)* yang mengikat seluruh lini produksi.

6. *Market* (Pasar)

Pasar menjadi tujuan akhir dari seluruh proses produksi sekaligus tolak ukur keberhasilan organisasi. Organisasi yang mampu memahami dan merespons kebutuhan pasar dengan tepat akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan uraian di atas, keenam unsur manajemen membentuk satu kesatuan sistem yang saling menopang. Ketidakseimbangan pada salah satu unsur akan berimbas pada penurunan efektivitas manajemen secara menyeluruh, sehingga pengelolaan keenam unsur tersebut harus dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan demi tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang kajian strategis yang bertanggung jawab atas pengelolaan aset terpenting dalam suatu organisasi, yakni sumber daya manusia itu sendiri. Tanpa pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan terencana, organisasi tidak akan mampu mewujudkan tujuannya secara optimal.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut dikemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia:

Menurut Hasibuan (2022:9), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, para karyawan dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2022:9), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Dessler (2023:3), *frames human resource management as the practice of acquiring, training, appraising, and compensating employees, while attending to their labor relations, health safety, and fairness concerns.*

Menurut Wether & Davis (2023:18), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang yang bertanggung jawab atas pengelolaan seluruh fungsi kepegawaian dalam organisasi, yang bertujuan meningkatkan produktivitas, kualitas hidup kerja, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan pandangan para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sistem pengelolaan terintegrasi yang mencakup seluruh aspek siklus kehidupan kerja karyawan, mulai dari proses rekrutmen hingga pengembangan karier, dengan orientasi pada optimalisasi kinerja individu dan peningkatan kesejahteraan karyawan demi terwujudnya tujuan strategis organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2022:9), fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi:

1. Perencanaan

Merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan organisasi, mencakup program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Mengorganisasi seluruh karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi agar tercapai tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Mengarahkan seluruh karyawan agar bersedia bekerja sama secara efektif demi tercapainya tujuan perusahaan dan karyawan itu sendiri.

4. Pengendalian

Mengendalikan seluruh karyawan agar menaati peraturan dan bekerja sesuai rencana, serta mengambil tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan.

5. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pemeliharaan

Kegiatan memelihara kondisi fisik, mental, loyalitas karyawan agar tetap bersedia bekerja dengan optimal.

9. Kedisiplinan

Mewujudkan kesadaran dan kesediaan karyawan untuk menaati peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

10. Pemberhentian

Pengelolaan pemutusan hubungan kerja secara prosedural dan sesuai peraturan yang berlaku.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama MSDM adalah mengoptimalkan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi, termasuk peningkatan produktivitas tenaga kerja, pencapaian keunggulan kompetitif melalui tenaga kerja yang terampil dan bermotivasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang positif melalui pengelolaan hubungan karyawan dan perusahaan secara profesional.

Rahardjo (2022) mengemukakan bahwa tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuannya melalui pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Secara lebih spesifik, tujuan tersebut mencakup:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang kompeten dan bermotivasi tinggi.
2. Meningkatkan kapasitas karyawan melalui pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.
3. Mengembangkan sistem kerja berkinerja tinggi yang mencakup rekrutmen selektif, kompensasi berbasis kinerja, dan program pelatihan yang selaras kebutuhan bisnis
4. Memastikan ketersediaan tenaga kerja yang proporsional untuk masa kini dan masa depan.

2.1.3 Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*)

Job Demands atau tuntutan pekerjaan menjadi elemen krusial yang memengaruhi kondisi psikologis, motivasi, dan produktivitas karyawan dalam lingkungan kerja modern. Ketidakseimbangan antara tuntutan yang harus dipenuhi dan kapasitas yang dimiliki individu berpotensi menimbulkan kelelahan kronis dan penurunan keterlibatan kerja.

2.1.3.1 Pengertian Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*)

Berikut dikemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian *Job Demands*:

Menurut Schaufeli & Bakker (2024:48), *Job Demands as the physical, psychological, social, or organizational aspects of a job that call for sustained and/or psychological effort, and are therefore associated with certain physiological and psychological costs for the employee.*

Menurut Luthans (2023:203), *Job demands as those aspects of a job that require sustained physical, emotional, and cognitive effort from the employee, where excessive workload, role ambiguity, role conflict, and tight time pressure are the primary factors driving stress and declining employee well-being.*

Menurut Colquitt, LePine & Wesson (2024:116), *Job Demands as the totality of job aspects that require effort and energi from the employee, such that when these demands are not offset by adequate resources, they set off an ongoing health-impairment process.*

Menurut Demerouti & Bakker (2023), *Job demands as those aspects of a job that potentially call sustained physical, cognitive, or emotional effort from the*

employee, including time pressure, work intensity, and task complexity within a given period.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *Job Demands* merupakan kombinasi tuntutan fisik, emosional, dan kognitif yang harus dipenuhi karyawan dalam kerangka waktu dan norma organisasi. Keseimbangan antara tuntutan dan kapasitas individu menjadi kunci utama dalam mencegah dampak negatif seperti *burnout* dan penurunan kualitas kerja.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Tuntutan Pekerjaan (Job Demands)

Menurut Tarwaka (2020:16), faktor-faktor yang memengaruhi *Job Demands* dapat dibagi menjadi dua kelompok utama:

1. Faktor Eksternal

Faktor ini bersumber dari luar tubuh pekerja, yang biasanya berkaitan dengan situasi atau kondisi kerja yang dapat menimbulkan beban tambahan, mencakup:

a. Tugas

Aspek fisik seperti tata ruang, alat kerja, kondisi medan dan mental seperti tingkat kesulitan, emosi, tanggung jawab dari pekerjaan yang harus dijalankan.

b. Organisasi Kerja

Lama waktu bekerja, sistem *shift*, waktu istirahat, sistem pengupahan, dan struktur organisasi yang memengaruhi tingkat tekanan karyawan.

c. Lingkungan Kerja

Kondisi fisik, kimiawi, biologis, dan psikologis yang tidak memenuhi standar dapat meningkatkan beban yang dirasakan karyawan.

2. Faktor Internal

Faktor ini berasal dari dalam tubuh pekerja sebagai reaksi terhadap beban kerja eksternal, meliputi:

a. Faktor Somatis

Jenis kelamin, usia, kondisi kesehatan, dan status gizi mempengaruhi kapasitas fisik karyawan.

b. Faktor Psikis

Motivasi, persepsi, kepercayaan diri, dan kepuasan kerja menentukan cara karyawan memaknai tekanan yang dihadapinya.

Menurut Tampubolon et al. (2023), faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor Tuntutan Tugas (*Task Demands*), Tuntutan tugas yang ditetapkan melalui analisis pekerjaan.
2. Usaha atau Tenaga (*Effort*), jumlah tenaga yang dicurahkan yang bisa menjadi terbatas ketika tuntutan meningkat
3. Performa (*Performance*), fokus pada tingkat kinerja yang ingin dicapai.

2.1.3.3 Dimesi dan Indikator Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*)

Dimensi tuntutan pekerjaan dalam penelitian ini mengacu pada Bakker & Demerouti dalam faudi & Hidayah (2024), yang mencakup empat dimensi:

1. Tekanan pekerjaan (*Work Pressure*) meliputi aspek beban kerja yang bersifat jasmaniah dan berkaitan langsung dengan aktivitas produksi di lapangan. Indikator-indikatornya meliputi :

- a. Besarnya volume pekerjaan yang harus diselesaikan melebihi kapasitas normal dalam satu siklus produksi
 - b. Tingginya tekanan untuk memenuhi target produksi dalam batas waktu yang ketat (*time pressure*)
 - c. Frekuensi penugasan mendadak atau perubahan prioritas kerja yang tidak terduga (*unexpected tasks*)
2. Tuntutan Emosional (*Emotional Demands*) berkaitan dengan tekanan emosional yang timbul dari interaksi, konflik, maupun tekanan target produksi. Indikator-indikatornya meliputi :
 - a. Tekanan emosional akibat tuntutan pencapaian target produksi harian
 - b. Intensitas stres yang dirasakan saat menghadapi tekanan dari atasan atau rekan kerja
3. Beban Fisik (*Physical demands*) Dimensi ini meliputi aspek beban kerja yang sifat jasmaniah dan berkaitan langsung dengan aktivitas fisik dan lini produksi. Indikatornya meliputi:
 - a. Intensitas aktivitas fisik yang tinggi selama jam kerja, termasuk postur kerja yang tidak ergonomis dan gerakan berulang (*repetitive motion*)
 - b. Tingkat kelelahan fisik yang dialami karyawan di akhir jam kerja akibat beban tugas yang berlebihan
4. Tuntutan Kognitif (*Cognitive Demands*) melibatkan kompleksitas tugas, tekanan waktu, dan beban berpikir yang dialami karyawan. Indikator-indikatornya meliputi :
 - a. Tingkat kesulitan tugas dan kerumitan SOP yang harus dipahami dan dijalankan

- b. Tekanan waktu (*time pressure*) dalam menyelesaikan target produksi sesuai tenggat
- c. Frekuensi gangguan kerja (*disturbances*) yang memecah fokus kognitif karyawan

2.1.4 Sistem Pengawasan

Sistem pengawasan merupakan mekanisme pengendalian yang tidak terpisahkan dari manajemen operasional. Pengawasan yang dirancang secara terstruktur dan berorientasi pada pengembangan karyawan terbukti berkontribusi positif terhadap produktivitas dan kualitas kerja.

2.1.4.1 Pengertian Sistem Pengawasan

Berikut dikemukakan beberapa pandangan para ahli mengenai pengertian Sistem Pengawasan:

Menurut Handoko (2020:359), pengawasan adalah proses untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan organisasi dan manajemen melalui tahapan penetapan standar, pengukuran pelaksanaan, dan tindakan koreksi terhadap penyimpangan yang ditemukan.

Menurut Robbins & Coulter (2023:44), *Controlling as the process of monitoring, comparing, and correcting work performance, which involves setting standards, measuring actual performance, and taking corrective action to ensure organizational goals are achieved effectively and efficiently.*

Menurut Schermerhorn, Hunt & Osborn (2022:258), *Controlling system as the process of gathering and using performance information to direct organizational effort and resources efficiently, through setting standards,*

evaluating results, and providing constructive feedback to all members of the organization.

Menurut Siagian (2022:125), sistem pengawasan merupakan keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa seluruh pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, dan apabila terjadi penyimpangan, segera dilakukan langkah-langkah koreksi yang diperlukan.

Berdasarkan pandangan para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa sistem pengawasan merupakan suatu proses terstruktur dan multidimensi yang melibatkan pemantauan secara berkelanjutan terhadap perilaku, proses kerja, dan hasil kerja karyawan melalui supervisi langsung, prosedur audit, serta umpan balik antar personal yang berkualitas, dengan tujuan meningkatkan efisiensi operasional, akuntabilitas kinerja, dan ketercapaian tujuan organisasi secara optimal.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Sistem Pengawasan

Terdapat 8 faktor utama yang secara signifikan mempengaruhi efektivitas, sistem pengawasan (Eisenberger et al., 2020; Dirks & Ferrin, 2021) mengidentifikasi faktor-faktor berikut secara rinci dan komprehensif :

1. Budaya Organisasi

Budaya yang transparan dan kolaborasi akan mendorong penerapan pengawasan yang sukarela dan positif, sedangkan budaya yang bersifat hierarkis, otoriter, atau tertutup secara ketat dapat menimbulkan resistensi masif, penurunan moral tim, dan konflik internal yang berkepanjangan di antara karyawan.

2. Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Supervisor

Kualitas supervisor dalam memberikan umpan balik konstruktif, mendengarkan keluhan karyawan, dan menerapkan pengawasan secara adil sangat menentukan; kepemimpinan transformasional mendukung pengawasan sebagai alat pengembangan, sementara gaya otoriter memicu ketakutan dan demotivasi.

3. Regulasi Hukum, Kebijakan Internal, dan Norma Etika

Regulasi ketat mengenai privasi karyawan, hak buruh, dan anti-diskriminasi seperti UU Ketenagakerjaan di Indonesia atau standar ILO yang membatasi ruang lingkup pengawasan; kebijakan internal yang ambigu dapat menimbulkan tuntutan hukum dan kerugian reputasi organisasi.

4. Tingkat Kepercayaan dan Hubungan Interpersonal Karyawan-Manajemen

Kepercayaan timbal balik yang tinggi memungkinkan pengawasan diterima sebagai bentuk dukungan, sedangkan ketidakpercayaan kronis menyebabkan sabotase halus, pelaporan data palsu, atau peningkatan *turnover* karyawan yang produktif.

5. Pelatihan dan Kapasitas Sumber Daya Manusia Pengawas

Kurangnya pelatihan bagi supervisor dalam teknik observasi tujuan, analisis data kinerja, dan komunikasi efektif menghambat efektivitas; program pelatihan berkala yang esensial untuk menjaga konsistensi.

6. Sumber Daya Finansial, Anggaran, dan Alokasi Personal

Anggaran terbatas untuk rapat evaluasi, dokumentasi, dan insentif pengawas menyebabkan implementasi setengah hati; kekurangan staf di tingkat supervisi meringankan pemantauan.

7. Ukuran Organisasi, Struktur Hierarki, dan Kompleksitas Operasi

Organisasi besar dengan banyak cabang memerlukan sistem pengawasan terdesentralisasi, sementara struktur data memudahkan pengawasan langsung tetapi rentan terhadap beban berlebih.

8. Dinamika Eksternal seperti Krisis Ekonomi atau Perubahan Regulasi

Kondisi eksternal seperti resesi meningkatkan tekanan pengawasan untuk efisiensi, tetapi berisiko menimbulkan ketegangan sosial internal.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Sistem Pengawasan

Dimensi Sistem Pengawasan dalam penelitian ini mengacu pada T. Hani Handoko (2023:359), yang membagi proses pengawasan menjadi tiga dimensi utama yang operasional dan terukur:

Menurut T.Hani Handoko, proses pengawasan mencakup penetapan standar pelaksanaan sebagai sasaran, kuota, dan target kegiatan yang digunakan sebagai patokan; penentuan dan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara nyata melalui pengamatan, laporan, metode, dan pengujian; serta pengambilan tindakan koreksi apabila ditemukan penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan.

1. Penetapan Standar Kerja, Dimensi ini berkaitan dengan proses perumusan sasaran, target, dan tolak ukur yang jelas sebagai dasar penilaian kinerja karyawan di divisi produksi. Indikatornya meliputi:
 - a. Kejelasan standar *output* produksi (kuota dan target harian atau mingguan) yang dikomunikasikan kepada karyawan.
 - b. Adanya standar kualitas produk (spesifikasi QC) yang menjadi acuan baku dalam setiap proses produksi.

- c. Kejelasan standar perilaku kerja dan kepatuhan terhadap SOP yang ditetapkan perusahaan kepada seluruh karyawan divisi produksi
 - d. Adanya target kinerja individu yang terukur dan dikomunikasikan secara transparan kepada karyawan produksi.
2. Pengukuran dengan Standar, Dimensi ini mencakup keseluruhan proses pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kerja karyawan secara nyata, dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk mendeteksi penyimpangan. Indikatornya meliputi:
- a. Frekuensi dan konsistensi pemantauan langsung oleh supervisor terhadap proses dan hasil kerja karyawan di lini produksi.
 - b. Pelaksanaan pencatatan dan pelaporan hasil kerja karyawan (laporan harian atau mingguan) sebagai bahan evaluasi berkala.
 - c. Pelaksanaan inspeksi (*sampling*) terhadap hasil produksi untuk membandingkan kualitas aktual dengan standar QC yang berlaku.
3. Tindakan Koreksi, Dimensi ini berkaitan dengan respons manajemen terhadap penyimpangan yang ditemukan, berupa langkah-langkah perbaikan yang tepat sasaran dan dilakukan secara tepat waktu. Indikatornya meliputi:
- a. Kecepatan dan ketepatan supervisor dalam memberikan umpan balik korektif kepada karyawan yang mengalami deviasi kinerja.
 - b. Pelaksanaan pembinaan atau pelatihan perbaikan bagi karyawan yang secara konsisten tidak memenuhi standar produksi.
 - c. Penyesuaian prosedur kerja atau standar operasional yang dilakukan jika ditemukan ketidaksesuaian antara standar dengan kondisi aktual di lapangan.

2.1.5 Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*)

Keterlibatan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan seberapa jauh karyawan mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan dan memandangnya sebagai integral dari identitas diri serta sumber utama kepuasan kerja hidup.

2.1.5.1 Pengertian Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*)

Berikut dikemukakan beberapa pandangan para ahli mengenai *Job Involvement*:

Menurut Kanungo (2022:342), *Job Involvement as an individual's psychological identification with their job, which is closely tied to job satisfaction, organizational commitment, and career commitment.*

Menurut Robbins & Judge (2025:85), *Job involvement as the degree to which a person actively identifies with their job, participates in it, and considers their performance important to their sense of self-worth."*

Menurut Mathis & Jackson (2023:119), *Job involvement as a condition in which employees feel deeply engaged with their work, are motivated to give their best effort, and are committed to voluntarily and continuously maintaining their membership in the organization."*

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, peneliti menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan kondisi psikologis multidimensi dan berkelanjutan di mana karyawan memandang pekerjaan sebagai ekstensi alami dari identitas diri, sehingga mendorong komitmen total, kinerja optimal, dan kontribusi proaktif bagi kemajuan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Keterlibatan Kerja (Job Involvement)

Menurut Hngoi et al. (2024), ketika karyawan merasakan tingkat dukungan yang lebih tinggi dari organisasinya, hal tersebut menciptakan lingkungan kerja yang positif, menumbuhkan keterikatan emosional, dan memperkuat komitmen mereka, di mana organisasi dapat mempromosikan komitmen karyawan dengan mempromosikan kepedulian, pengakuan, dan dukungan terhadap kontribusi mereka.

Terdapat tujuh faktor kunci yang mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja karyawan (Wang et al., 2022; Saks dalam Fuadi & Hidayah, 2024):

1. Dukungan Organisasi Tersa (POS): Rasa dihargai dan diakui oleh organisasi meningkatkan identifikasi karyawan dengan pekerjaannya.
2. Otonomi dan Fleksibilitas Kerja: Kebebasan dalam pengambilan keputusan memperkuat rasa kepemilikan terhadap hasil kerja.
3. Kesesuaian Nilai Individu-Organisasi: Kecocokan nilai pribadi dengan budaya organisasi mendorong komitmen emosional yang tulus.
4. Kejelasan Peran dan Umpan Balik: Ekspektasi yang eksplisit dan umpan balik konstruktif mengurangi ambiguitas dan memperkuat fokus keterlibatan.
5. Pengalaman Kerja dan Efikasi Diri: Karyawan berpengalaman dengan kontrol internal kuat cenderung lebih terlibat.
6. Hubungan Sosial di Tempat Kerja: Dukungan rekan kerja dan iklim kolaboratif memperkaya makna kerja.

7. Desain Pekerjaan yang Menantang: Tugas dengan tingkat kesulitan optimal mendorong kondisi *flow* dan keterlibatan mendalam.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Keterlibatan Kerja (Job Involvement)

Dimensi keterlibatan kerja dalam penelitian ini mengacu pada Katili & Sakir (2024) dan Tantri et al. (2022), yang membagi Keterlibatan Kerja menjadi tiga dimensi utama, yaitu Partisipasi Kerja Aktif, Keikutsertaan, dan Tanggung jawab. Ketiga dimensi ini mencerminkan seberapa jauh karyawan secara psikologis dan perilaku melibatkan diri dalam pekerjaannya di divisi produksi.

1. Partisipasi Kerja Aktif, Dimensi ini menggambarkan tingkat keaktifan karyawan dalam terlibat langsung pada setiap aspek proses kerja, termasuk inisiatif dalam memberikan ide, masukan, maupun kontribusi nyata terhadap kegiatan produksi. Indikatornya meliputi:
 - a. Karyawan secara aktif terlibat dalam setiap tahapan proses produksi tanpa perlu selalu diarahkan oleh atasan.
 - b. Karyawan berani menyampaikan ide, saran, atau masukan terkait perbaikan proses kerja kepada tim maupun supervisor.
 - c. Karyawan menunjukkan inisiatif tinggi dalam menyelesaikan tugas melebihi standar minimum yang diwajibkan
2. Keikutsertaan, Dimensi ini mencerminkan keterlibatan karyawan secara mental dan emosional dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaannya, termasuk rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap hasil produksi yang dihasilkan. Indikatornya meliputi:
 - a. Karyawan merasa dirinya adalah bagian penting dari keseluruhan proses dan keberhasilan produksi perusahaan.

- b. Karyawan menunjukkan antusiasme dan semangat kerja yang konsisten dalam setiap penugasan di lini produksi.
- 3. Kerja Sama, Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan dan kesediaan karyawan untuk berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja, tim produksi, maupun lintas bagian demi tercapainya tujuan bersama. Indikatornya meliputi:
 - a. Karyawan bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya di lini produksi.
 - b. Karyawan aktif berkomunikasi dan berbagi informasi yang relevan dengan anggota tim untuk mendukung kelancaran proses kerja.
 - c. Karyawan mampu menyesuaikan diri dan bekerja secara harmonis dalam tim produksi yang beragam latar belakang dan kemampuannya.
- 4. Tanggung Jawab, Dimensi ini menggambarkan kesediaan karyawan untuk memikul konsekuensi atas setiap hasil kerja yang dihasilkan, serta komitmennya untuk menjalankan tugas sesuai standar dan ketentuan yang berlaku. Indikatornya meliputi:
 - a. Karyawan secara mandiri melakukan pengecekan ulang terhadap hasil kerjanya sebelum diserahkan ke tahapan produksi berikutnya.
 - b. Karyawan mematuhi seluruh prosedur, aturan kerja, dan SOP yang telah ditetapkan sebagai bentuk tanggung jawab profesional.

2.1.6 Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan dimensi strategis yang mencerminkan tingkat kesesuaian hasil kerja karyawan terhadap standar yang telah ditetapkan oleh organisasi, yang meliputi ketelitian dalam proses pelaksanaan, kerapian hasil yang dihasilkan, serta kesesuaian dengan spesifikasi yang berlaku.

2.1.6.1 Pengertian Kualitas Kerja

Berikut dikemukakan beberapa pandangan para ahli mengenai kualitas kerja:

Menurut Mangkunegara (2022:14), kualitas kerja adalah sejauh mana hasil kerja mendekati kesempurnaan atau standar yang ditetapkan, mencakup akurasi, kelengkapan, ketelitian, dan kepuasan penerima hasil kerja baik internal maupun eksternal.

Menurut Wirawan (2023:68), kualitas kerja adalah derajat atau tingkatan di mana hasil kerja karyawan mencerminkan ketelitian, ketepatan, kelengkapan, dan kerapian dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2023:59), kualitas kerja merupakan suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya, yang mencakup ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja, dan kerapian dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya.

Berdasarkan pandangan para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kualitas kerja merupakan fondasi strategis yang mengintegrasikan motivasi intrinsik, otonomi, dan kedisiplinan karyawan dalam menghasilkan hasil kerja yang memenuhi bahkan melampaui standar yang telah ditetapkan, sehingga mendukung terwujudnya tujuan produksi perusahaan secara berkelanjutan.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kualitas Kerja

Menurut Parker dan Wang (2020:3), faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kerja dapat dibagi menjadi tiga kelompok:

1. Faktor Desain Pekerjaan: Mencakup *skill variety* dan *task identity* yang memberikan rasa kompetensi, *task significance* atau *autonomy* yang memperkuat rasa tanggung jawab, serta *feedback* yang memungkinkan pemahaman hasil kerja secara nyata.
2. Faktor Organisasional: Meliputi struktur tim yang efektif dan dukungan sosial, kebijakan HR dan teknologi adaptif, serta budaya organisasi inovatif dan kepemimpinan transformasional.
3. Faktor Individu: Terdiri dari kepribadian proaktif yang memaksimalkan otonomi, orientasi belajar yang meningkatkan adaptasi terhadap kompleksitas tugas, serta kondisi *well-being* dan ketahanan emosional yang menjaga konsistensi kualitas kerja.

2.1.6.3 Tujuan Kualitas Kerja

Menurut Parker dan Wang (2020), tujuan kualitas kerja difokuskan pada adaptasi desain pekerjaan modern untuk mencapai *outcome* holistik yang mendukung kinerja organisasional jangka panjang. Tujuan ini dirancang untuk mengintegrasikan motivasi intrinsik dengan elemen proaktif di lingkungan kerja dinamis. Tujuan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Meningkatkan Motivasi Intrinsik dan *Flow State* Optimal

Mencapai pengalaman bermakna dan *immersive* melalui dimensi JCM diperluas, sehingga karyawan merasakan pekerjaan sebagai panggilan pribadi yang menyenangkan.

2. Mendorong Kreativitas, Inovasi *Bottom-up*, dan *Proactivity*

Memberikan otonomi substantif untuk menghasilkan ide-ide disruptif, inisiatif mandiri, dan kontribusi inovatif yang muncul dari bawah ke atas.

3. Mengoptimalkan *Well-being* Holistik dan Retensi Talenta

Integrasi elemen sosial, kognitif, dan emosional untuk mengurangi kelelahan kerja (burnout), meningkatkan kesejahteraan keseluruhan, serta membangun loyalitas emosional jangka panjang.

4. Meningkatkan Kinerja Adaptif dan Daya Saing Organisasional

Menghasilkan performa berkelanjutan, adaptasi cepat terhadap perubahan teknologi, serta pengurangan *voluntary turnover* untuk keunggulan kompetitif di pasar global.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kualitas Kerja

Dimensi Kualitas Kerja dalam penelitian ini mengacu pada Mangkunegara (2022:14), yang membagi kualitas kerja menjadi empat dimensi utama. Menurut Mangkunegara, Kualitas Kerja mencakup sejauh mana hasil kerja mendekati kesempurnaan atau standar yang ditetapkan, termasuk akurasi, kelengkapan, ketelitian, dan kepuasan atas hasil kerja yang dihasilkan.

1. Kualitas *Output*, Dimensi ini mengevaluasi sejauh mana hasil akhir yang diproduksi karyawan memenuhi standar yang telah ditetapkan, baik dari sisi fungsionalitas, ketahanan, maupun kesesuaian spesifikasi produk. Indikatornya meliputi:

- a. Hasil kerja karyawan secara konsisten memenuhi standar *output* yang telah ditetapkan oleh divisi QC PT. Eksonindo *Multi Product Industry (MPI)*.
- b. Tingkat produk cacat (*defect rate*) yang dihasilkan karyawan berada pada level yang sangat rendah sehingga meminimalkan biaya perbaikan dan pembuangan.

- c. Karyawan mampu menghasilkan volume *output* yang sesuai target produksi harian tanpa mengorbankan mutu hasil kerja.
2. Ketelitian & Keakuratan, Dimensi ini berkaitan dengan tingkat presisi dan kehati-hatian karyawan dalam menjalankan setiap tahapan proses produksi, sehingga meminimalkan kesalahan yang dapat berdampak pada kualitas produk akhir. Indikatornya meliputi:
- a. Karyawan melakukan setiap langkah produksi dengan penuh perhatian dan kehati-hatian untuk menghindari terjadinya kesalahan teknis
 - b. Karyawan secara konsisten melakukan pengecekan mandiri (*self-inspection*) terhadap hasil kerjanya sebelum berpindah ke tahapan berikutnya.
3. Kerapian Hasil Kerja, Dimensi ini mencerminkan tingkat keteraturan, kebersihan, dan estetika hasil kerja karyawan, yang merupakan cerminan dari kedisiplinan dan profesionalisme dalam menjalankan proses produksi. Indikatornya meliputi:
- a. Hasil produksi yang diserahkan karyawan bebas dari cacat tampilan seperti goresan, ketidakrataan, atau ketidakrapian *finishing*.
 - b. Karyawan menjaga kebersihan dan keteraturan area kerja selama proses produksi berlangsung sebagai bagian dari standar kualitas kerja.
 - c. Karyawan mengemas atau menyerahkan hasil kerjanya dalam kondisi yang rapi dan teratur sesuai prosedur penanganan produk yang berlaku.

4. Kesesuaian Standar Dimensi ini mengevaluasi tingkat kepatuhan karyawan dalam menghasilkan *output* yang sesuai dengan seluruh standar, spesifikasi, dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Indikatornya meliputi:
 - a. Karyawan menjalankan proses produksi sepenuhnya mengacu pada SOP dan instruksi kerja yang telah ditetapkan tanpa melakukan penyimpangan prosedur.
 - b. Hasil kerja karyawan lulus verifikasi *Quality Control (QC)* pada tingkat pertama (*first pass yield*) tanpa perlu pengembalian untuk perbaikan ulang.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai landasan dalam penyusunan penelitian ini, dengan tujuan untuk menelaah hasil-hasil yang telah dicapai oleh para peneliti sebelumnya, sekaligus sebagai bahan perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung pengembangan penelitian selanjutnya. Kajian yang digunakan mencakup topik Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*) dan Sistem Pengawasan terhadap Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*) serta dampaknya terhadap Kualitas Kerja. Berikut ini disajikan tabel perbandingan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Muhamad Izdad Fuadi, Nur Hidayah (2024) Pengaruh <i>Job Demands</i> , <i>Job Resources</i> , dan <i>Job Involvement</i> terhadap <i>Job</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Job Demands</i> dan <i>Job Resources</i> berpengaruh	Memiliki persamaan variabel : <i>Job Demands</i> , Keterlibatan Kerja	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Satisfaction</i> (RSUD Tidak Kota Magelang) Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset Vol. 2 No. 2 Maret 2024 https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i2.639	positif dan signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i>		
2.	Syamsir, Abdul Razak & Asraf Yunus (2024) Pengaruh Keterlibatan Kerja, Pengawasan dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai. <i>JIDE: Journal of Internasional Development Economics</i>, Vol.3, No.1 https://doi.org/10.62668/jide.v3i01.1012	Hasil dari penelitian ini menunjukkan Keterlibatan kerja dan pengawasan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Memiliki persamaan variabel : Sistem pengawasan ,Keterlibatan Kerja.	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
3.	Edem M. Azila-Gbettor, Ernestin Atsu & Abigail Nana Konadu Quarshie (2022) <i>Job Stress and Job Involvement among Tertiary Interns: The Buffering Role of Perceived Coworker Support.</i> Heliyon, Vol.8, No.9 https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10414	Hasil dari penelitian ini menunjukkan Stres Kerja atau tuntutan pekerjaan secara negatif dan signifikan memprediksi keterlibatan kerja	Memiliki persamaan variabel : Keterlibatan Kerja	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
4.	Aditya Gito Pratomo & Muhammad Irfan Syaebani (2025)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan mengurangi	Memiliki persamaan variabel : <i>Job Demands</i>	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Job Demands dan resources terhadap Kinerja Tugas</i> Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol.26 No.2, Tahun 2025 http://dx.doi.org/10.30596/jimb.v26i2.26355	<i>burnout</i> dan secara positif mempengaruhi keterlibatan kerja, keduanya memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja tugas		
5.	Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Anna Sanz-Verge (2023) <i>Job Demands-Resource Theory: Ten Years Later</i> Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2023. 10:25-53 https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>burnout</i> dan <i>work engagement</i> dipengaruhi oleh 4 inovasi yaitu, interaksi <i>person x situation</i>, analisis multitingkat, perilaku proaktif (<i>job crafting</i>), serta model sumber daya kerja-rumah tangga	Memiliki persamaan variabel : <i>Job Demands</i>	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
6.	Catur Hendro Hadityo, Bambang Nurakhim Sukiman (2024) Pengaruh Sistem Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan di PT. Revo Solusindo Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (JASMIEN)	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Sistem Pengawasan dan Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas Kinerja Karyawan di	Memiliki persamaan variabel : Sistem Pengawasan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Volume 05 Nomor 01 Tahun 2024 https://doi.org/10.54209/jasmienv5i01.631	PT. Revo Solusindo		
7.	Selvincar Rahmat Wati Halawa, Raden Teja Yokanan (2024) Pengaruh <i>Job Attitude</i> , <i>Job Satisfaction</i> , dan <i>Job Involvement</i> Terhadap <i>Performance</i> Pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta EQUILIBRIUM: Jurnal Bisnis & Akuntansi (EJBA) Volume XVIII, Nomor 2, Oktober 2024 https://doi.org/10.61179/ejba.v18i2.651	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Job Involvement</i> berpengaruh secara simultan terhadap <i>Performance</i>	Memiliki persamaan variabel : Keterlibatan Kerja	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
8.	Yeninda Yaumil Anam, Daniel Ong Kim Kui Pengaruh <i>Job Involvement</i> dan <i>Job Characteristics</i> terhadap <i>Outcome</i> melalui <i>Work Engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. XYZ <i>Journal of Human Resource</i> Vol. 4, No.1, April 2024 https://doi.org/10.19166/ff.v4i1.7568	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Job Involvement</i> Berpengaruh Positif terhadap <i>Job Outcome</i> melalui <i>Work Engagement</i>	Memiliki persamaan variabel : Keterlibatan Kerja	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
9.	Indra Sakti Nasution dan Hazmanan Khair (2022) Pengaruh Pengawasan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan dan kepuasan	Memiliki persamaan variabel : Pengawasan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	melalui <i>Organization Citizenship Behavior</i> pada Kantor Wilayah Kementerian agama Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Volume 5 Nomor 2, Juni 2022 https://doi.org/10.36778/je-sya.v5i2.745	kerja memiliki efek langsung dan tidak langsung pada kinerja karyawan melalui OCB		
10.	Ambika Prasad Choubey and Amit Kumar Agrawal (2025) <i>Beyond burnout and engagement: conceptualising the JD-R-GROW framework for workforce sustainability</i> <i>Internasional Journal of Organizational Analysis</i> http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-04-2025-5410	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa JD-R berpengaruh positif terhadap Burnout	Memiliki persamaan variabel : <i>Job Demands</i>	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
11.	Arnold B. Bekker, Evangelia Demerouti (2022) <i>Job Demands-Resources Theory In Times Of Crises: New Proposition</i> <i>Organizational Psychology Review</i> 2023, Vol 13(3) 209-236 https://doi.org/10.1177/20413866221135022	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa mengembangkan Teori JD-R dengan membuktikan bahwa kesehatan dan motivasi karyawan saat krisis dipengaruhi oleh interaksi tuntutan, sumber daya, dan strategi regulasi dari tingkat	Memiliki persamaan variabel : <i>Job Demands</i>	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		individu, keluarga, pekerjaan hingga organisasi		
12.	Anija Wau (2022) Pengaruh Motivasi Kerja dan Efektivitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dengan Kualitas Kerja sebagai Variabel Intervening Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi (JAMANE) Volume 1 Nomor , Mei 2022 https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.11	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa meningkatnya motivasi dan efektivitas kerja tidak langsung melalui kualitas kerja sebagai variabel intervening meningkatkan produktivitas kerja	Memiliki persamaan variabel : Kualitas Kerja	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
13.	Md. Abu Issa Gazi, Abdullah Al Masud, Mohd Faizal Yusof, Md. Aminul Islam, Muhammad Khalilur Rahman, Qiuhong Wang (2024) <i>Factors affecting the quality of work life for industrial labour force: empirical evidence from a developing country</i> Gazi et al. BMC Psychology (2024) 12:589 https://doi.org/10.1186/s40359-024-02073-1	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti lingkungan kerja, budaya dan iklim organisasi, kepuasan kerja dan yang lainnya memiliki hubungan langsung dengan Quality of Work Life (QWL)	Memiliki persamaan variabel : <i>Job Quality</i> (Kualitas Kerja)	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
14.	Surjo Hadi, Arif Rachman Putra, Rahayu Mardikaningsih (2020)	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku	Memiliki persamaan variabel :	Memiliki perbedaan dalam waktu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Perilaku Inovatif dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Baruba Horizon Vol.3, No.1, Juni 2020 https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i1.38	inovatif dan keterlibatan kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Keterlibatan Kerja	dan tempat penelitian.
15.	Tomi dan M. Khoiri (2023) Pengaruh Disiplin, Pengawasan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Boilertech Indonesia di Batam Jurnal Disrupsi Bisnis, Volume 6 Nomor 2, Maret 2023 http://dx.doi.org/10.32493/drj.v6i2.28159	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan kerja serta kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh yang simultan dengan positif serta signifikan kepada kinerja karyawan	Memiliki persamaan variabel : Pengawasan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
16.	Raissa Faristia Rahmadiani dan Eisha Lataruva (2023) Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Kepuasan Kerja, dan <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap Keterlibatan Kerja (Studi pada Karyawan SPBU Simongan dan SPBU Inraprasta Semarang) Diponegoro <i>Journal of Management</i> Volume 12 Nomor 3 Tahun 2023 http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Tuntutan Pekerjaan memiliki efek negatif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja.	Memiliki persamaan variabel : <i>Job Demands</i> (Tuntutan Pekerjaan) dan <i>Job Involvement</i> (Keterlibatan Kerja)	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17.	Tiansy Aurora Iskandar, Desi Pratama Sari, dan Silvia Sari Pengaruh Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pengadilan Tinggi Padang <i>Journal of Business Economics and Management</i> Volume 02 Nomor 03 https://jurnal.globalscients.com/index.php/jbem.1100	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Pengawasan berpengaruh <i>negative</i> dan tidak signifikan terhadap Keterlibatan Kerja	Memiliki persamaan variabel : Pengawasan dan <i>Job Involvement</i> (Keterlibatan Kerja)	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
18.	Alvi Nur Azizah dan Khoirur Rozaq (2024) Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Job Involvement</i> terhadap <i>In-Role Performance</i> dengan <i>affective commitment</i> Sebagai Variabel Mediasi Jurnal Ilmu Manajemen Volume 12 Nomor 3 Tahun 2024 https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Job Involvement</i> secara signifikan meningkatkan Kinerja	Memiliki persamaan variabel : <i>Job Involvement</i> (Keterlibatan Kerja)	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
19.	Djaelani & Retnowati (2022) Pengaruh Pengawasan Kerja dan Penerapan Program K3 terhadap Produktivitas Pekerja (Proyek Konstruksi) <i>Journal of Research and Publication, Vol. 5, No.2</i>	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas	Memiliki persamaan variabel : Sistem Pengawasan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	http://ejournal.universitasmahendradatta.ac.id/index.php/satyagraha	dan kinerja pekerja		
20.	Gunawan Halim (2022) Pengaruh Pengaruh Tuntutan Pekerjaan terhadap Keterikatan Kerja melalui <i>Burnout</i> (Dinas Perhubungan Kota Pasuruan) Jurnal Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi & Akuntansi, Vol.1, No.3 https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i3.244	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Tuntutan pekerjaan berpengaruh positif terhadap <i>burnout</i> yang memediasi keterikatan kerja	Memiliki persamaan variabel : <i>Job Demands</i>	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
21.	Febi Vernanda, Romi Adetio Setiawan (2020) Tinjauan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan dalam Konteks Ekonomi Isla,: Studi Kasus pada Cafe Corner Bengkulu Jurnal Keislaman, Vol.6, No.2 Tahun 2023 https://doi.org/10.54298/jk.v6i2.3906	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengawasan pimpinan telah sesuai dengan prinsip Islam melalui pemberian bonus konsisten bagi karyawan berkinerja tinggi guna memotivasi dan menjaga standar kinerja	Memiliki persamaan variabel : Pengawasan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
22.	Yeninda Yaumil Anam, Daniel Ong Kim Kui (2024) Pengaruh <i>Job Involvement</i> dan <i>Job Characteristics</i> Terhadap <i>Job Outcome</i> Melalui <i>Work Engagement</i> Sebagai	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Job Involvement</i> dan <i>Job Characteristics</i> berpengaruh positif	Memiliki persamaan variabel : <i>Job Involvement</i>	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Variabel Mediasi pada Karyawan PT. XYZ <i>The Influence of Job Involvement and Job Characteristics on Job Outcomes Through Work Engagement as Mediation Variables in PT. XYZ</i> <i>Journal of Human Resource Vol.4, No.1, April 2024</i> https://doi.org/10.19166/ff.v4i1.7568	signifikan terhadap <i>Job Outcome</i> , baik secara langsung maupun tidak langsung melalui <i>Work Engagement</i> sebagai variabel mediasi.		
23.	Indah Dwi Andini, Wilson Bangun (2024) Pengaruh <i>Job Involvement</i> dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Administrasi dan Manajemen, Vol.14, No.3 (2024) https://doi.org/10.52643/jam.v14i3.3979	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Kera dan Komunikasi di tempat kerja perpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Memiliki persamaan variabel : <i>Job Involvement</i>	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.
24.	Anik Widiyanti, Dewi Triana (2026) <i>Job Involvement</i> dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Jurnal Lentera Bisnis, Volume 15, Nomor 1, Januari 2026 https://doi.org/10.34127/jr lab.v15i1.2101	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja berperan sebagai variabel kunci yang menjembatani praktik MSDM (desain pekerjaan, pelatihan, dukungan organisasi)	Memiliki persamaan variabel : <i>Job Involvement</i>	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		terhadap peningkatan kinerja karyawan, komitmen organisasi, dan perilaku inovatif.		
25.	Muhammad Naufal Laksana, Roy Irawan (2024) Pengaruh Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Karya Gemilang Jurnal Cakrawala Akademika (JCA) Vol.1 No.3 Oktober 2024 https://doi.org/10.70182/JCA.v1i3.32	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan	Memiliki persamaan variabel : pengawasan	Memiliki perbedaan dalam waktu dan tempat penelitian.

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 2.1 mengenai penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa telah banyak penelitian yang mengkaji topik *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan) dan Sistem Pengawasan terhadap *Job Involvement* (Keterlibatan Kerja) serta dampaknya terhadap Kualitas Kerja. Di samping itu, terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian ini, khususnya dalam hal waktu, lokasi, maupun objek penelitian yang digunakan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual yang menggambarkan keterkaitan antara teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai permasalahan signifikan dalam suatu penelitian. Kerangka

pemikiran ini disusun berdasarkan tinjauan pustaka yang telah diuraikan sebelumnya, dengan tujuan memberikan gambaran yang jelas dan sistematis mengenai hubungan logis antar variabel yang diteliti, sehingga dapat dijadikan landasan dalam perumusan hipotesis penelitian. Berkenaan dengan hal tersebut, penelitian ini merumuskan bahwa Tuntutan Pekerjaan dan Sistem Pengawasan tidak hanya berpengaruh secara tidak langsung melalui peran mediasi Keterlibatan Kerja.

2.3.1 Pengaruh Tuntutan Pekerjaan terhadap Keterlibatan Kerja

Job Demands atau tuntutan pekerjaan yang tinggi secara fisik maupun mental dapat mempengaruhi tingkat *Job Involvement* (Keterlibatan Kerja) seorang karyawan. Secara teoritis, tuntutan yang menantang namun tetap dalam batas kemampuan dapat meningkatkan fokus, namun jika tuntutan berlebihan (*Overload*), hal tersebut justru dapat menurunkan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya karena timbulnya kelelahan fisik maupun psikis.

Kondisi ini sejalan dengan landasan teori *Job Demands-Resources (JD-R)* yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti, yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas individu akan memicu proses pengurasan energi (*Energi Depletion*), sehingga karyawan kehilangan kemampuannya untuk menginvestasikan diri secara psikologis ke dalam pekerjaan. Dalam konteks ini, keterlibatan kerja dapat dipahami sebagai bentuk identifikasi psikologis karyawan terhadap pekerjaannya, di mana tingkat keterlibatan tersebut sangat dipengaruhi oleh seberapa besar beban dan tekanan kerja yang harus ditanggung.

Hal ini didukung oleh penelitian Azila-Gbettor, Atsu, dan Quarshie (2022) yang menemukan bahwa tekanan pekerjaan yang tinggi secara konsisten

berdampak negatif terhadap keterlibatan kerja dan bahwa individu dengan beban kerja yang berlebihan cenderung mengalami penurunan signifikan dalam hal seberapa dalam mereka mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan yang dijalani.

2.3.2 Pengaruh Sistem Pengawasan terhadap Keterlibatan Kerja

Sistem pengawasan yang efektif dan bersifat mendukung memberikan rasa aman dan arahan yang jelas bagi karyawan divisi produksi. Ketika karyawan merasa diawasi dengan cara yang adil dan membangun, mereka cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi karena merasa hasil kerjanya dihargai dan dipantau secara objektif oleh perusahaan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pengawasan yang konstruktif menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi tumbuhnya keterlibatan kerja. Karyawan yang mendapatkan umpan balik yang teratur dan bermakna dari proses pengawasan akan merasa diakui keberadaannya dan dihargai kontribusinya, yang pada gilirannya memperkuat ikatan psikologis mereka dengan pekerjaan. Sebaliknya, pengawasan yang bersifat represif, tidak menciptakan ketidaknyamanan psikologis yang justru mengurangi keterlibatan karyawan.

Syamsir, Razak, dan Yunus (2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa keterlibatan kerja dan pengawasan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang secara implisit menegaskan bahwa kualitas pengawasan turut membentuk seberapa jauh karyawan melibatkan dirinya dalam pekerjaan.

2.3.3 Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kualitas Kerja

Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung memandang pekerjaan sebagai bagian integral dari identitas diri mereka. Kondisi psikologis

tersebut mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih teliti, penuh perhatian, dan berorientasi pada pencapaian standar tertinggi, sehingga mampu meminimalkan tingkat kesalahan produksi, serta secara aktif berupaya memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan oleh PT. Eksonindo *Multi Product Industry (MPI)*.

Keterlibatan kerja yang tinggi mencerminkan kondisi di mana karyawan secara aktif mencurahkan pikiran, energi, dan perhatian pada setiap aspek pekerjaannya. Dalam proses produksi yang menuntut ketelitian dan konsistensi tinggi, kondisi psikologis ini menjadi faktor determinan yang membedakan antara hasil kerja yang berkualitas dan hasil kerja yang tidak memenuhi standar yang ditetapkan. Karyawan yang terlibat secara penuh tidak hanya menyelesaikan tugas semata karena kewajiban, melainkan karena adanya dorongan intrinsik yang kuat untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Fuadi dan Hidayah (2024) membuktikan bahwa keterlibatan kerja (*Job Involvement*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap hasil kerja karyawan, dengan kontribusi variabel *job demands*, *job resources*, dan *job involvement* terhadap *outcome* kerja mencapai 84,4%. Sementara itu, Syamsir, Razak, dan Yunus (2024) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, maka kualitas dan kuantitas *output* kerjanya pun akan meningkatkan secara proporsional.

2.3.4 Pengaruh Tuntutan Pekerjaan dan Sistem Pengawasan terhadap Kualitas Kerja melalui Keterlibatan Kerja

Kualitas kerja pada divisi produksi tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh beban kerja (*Job Demands*) dan cara pengawasan, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi psikologis karyawan yaitu Keterlibatan Kerja. *Job Demands* yang dikelola

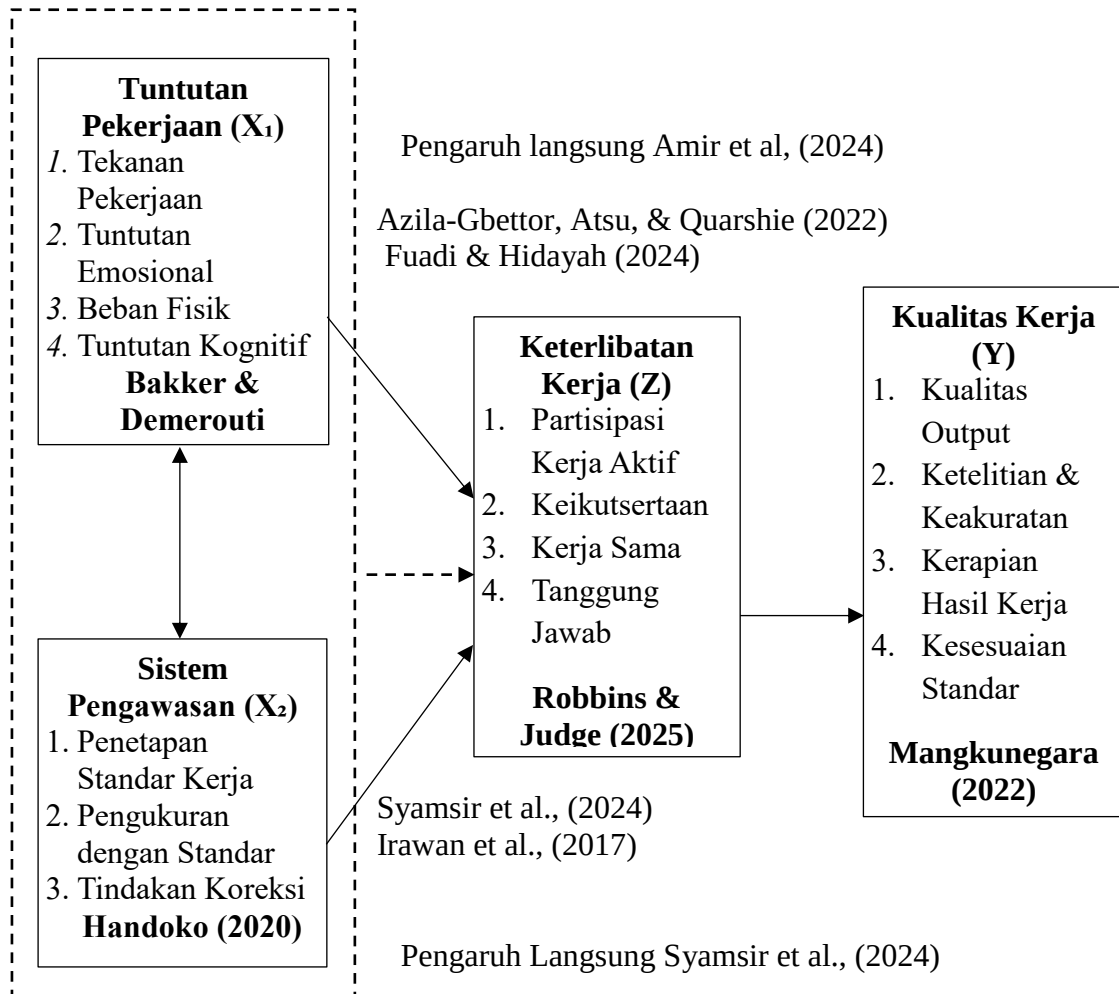
dengan baik serta Sistem Pengawasan yang tepat akan membentuk tingkat *Job Involvement* yang kuat, yang pada akhirnya berperan sebagai penggerak utama dalam menghasilkan *output* kerja yang berkualitas tinggi.

Pola hubungan yang bersifat tidak langsung ini menempatkan *Job Involvement* sebagai variabel mediasi (*Intervening*) yang menjembatani antara kondisi lingkungan dan tuntutan pekerjaan dengan kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Secara konseptual, ketika karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang proporsional sekaligus mendapatkan pengawasan yang adil dan mendukung, maka secara psikologis mereka akan merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab atas kualitas hasil kerjanya. Sebaliknya, ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, disertai dengan sistem pengawasan yang tidak efektif, akan melemahkan keterlibatan kerja dan berujung pada penurunan kualitas *output*.

Fuadi dan Hidayah (2024) menemukan bahwa pengelolaan *job demands* secara seimbang dengan sumber daya organisasi menciptakan kondisi psikologis yang mendukung keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap capaian kerja secara keseluruhan. Dalam konteks yang luas, Syamsir, Razak dan Yunus (2024) menegaskan bahwa pengawasan yang terstruktur bersama dengan keterlibatan kerja yang tinggi secara bersama-sama maupun mendorong peningkatan kinerja pegawai yang signifikan dan berkelanjutan.

Berdasarkan argumen-argumen yang telah dipaparkan sebelumnya, dipandang perlu untuk mengembangkan penelitian ini lebih lanjut melalui tinjauan yang komprehensif terhadap berbagai penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Paradigma penelitian merupakan gambaran visual yang menyajikan alur hubungan antar variabel yang diteliti. Berdasarkan kerangka

pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini menggunakan paradigma penelitian dengan *Job Involvement* (Keterlibatan Kerja) sebagai variabel mediasi (*intervening*) yang menghubungkan variabel bebas (*Job Demands* dan Sistem Pengawasan) dengan variabel terikat (Kualitas Kerja).



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:99) hipotesis merupakan dugaan awal atas permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian, yang berlandaskan pada data-data

empiris hasil pengumpulan di lapangan. Sifatnya masih sementara karena masih bertumpu pada kajian teoritis dan belum dibuktikan secara langsung melalui temuan empiris di lapangan.

Mengacu pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara simultan, Tuntutan Pekerjaan dan Sistem Pengawasan berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja yang berdampak pada Kualitas Kerja karyawan.
2. Secara parsial
 - a. Terdapat pengaruh Tuntutan Pekerjaan terhadap Keterlibatan Kerja
 - b. Terdapat pengaruh Sistem Pengawasan terhadap Keterlibatan Kerja
 - c. Terdapat pengaruh Tuntutan Pekerjaan terhadap Kualitas Kerja Karyawan
 - d. Terdapat pengaruh Sistem Pengawasan terhadap Kualitas Kerja Karyawan
 - e. Terdapat pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kualitas Kerja Karyawan.