JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 31 Desember 2024 | **Revised:** 15 Januari 2025 | **Accepted:** 21 Januari 2025

Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Instruktur Melalui Penguatan Kepribadian, Komunikasi, Interpersonal, dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja

Eko Suryo Prasetyo[1], Sri Setyaningsih[2], Herfina[3]
[1]Universitas Pakuan Bogor, Jawa Barat, Indonesia, ekosuryo.prasetyo@gmail.com
[2]Universitas Pakuan Bogor, Jawa Barat, Indonesia, sri_setya@unpak.ac.id
[3]Universitas Pakuan Bogor, Jawa Barat, Indonesia, herfina@unpak.ac.id

Corresponding Author: ekosuryo.prasetyo@gmail.com[1]

Abstract: *This study aims to produce a strategy to improve the quality of instructor services by strengthening the variables of personality, interpersonal communication, organizational support as independent variables and the variable of job satisfaction as an intervening variable. A population of 462 resulted in 215 samples taken by proportional random sampling at 12 Main Branch Offices (KCU) of CIMB Niaga in Jakarta. This study used a survey method with a path analysis approach and SITOREM analysis. The results of this study can be concluded: 1) There is a significant positive direct influence between personality, interpersonal communication, organizational support and job satisfaction on the quality of instructor services; There is a significant positive direct influence between personality, interpersonal communication, organizational support on job satisfaction; There is a significant positive indirect influence between personality, interpersonal communication and organizational support on the quality of instructor services through job satisfaction. Job satisfaction cannot function as an intervening variable between personality, interpersonal communication and organizational support on the quality of instructor services. The results of the SITOREM analysis show that the indicators that are still weak and need to be improved are: 1. providing views, ideas, 2. concepts for organizational progress, 3. generosity, 4. opportunities for job promotion, 5. coworkers, 6. working conditions, 7. working conditions, 8. support from superiors, 9. organization, 10. deep attention to customer needs, 11. quality of facilities, infrastructure, and service facilities, and 12. sincerity, self-confidence, and skills in serving.*

Keyword: *Instructor Service Quality, Personality, Interpersonal Communication, Organizational Support, Job Satisfaction, SITOREM*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan strategi meningkatkan kualitas pelayanan instruktur melalui penguatan variabel Kepribadian, Komunikasi Interpersonal, Dukungan Organisasi sebagai variabel bebas dan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Populasi sebanyak 462 menghasilkan 215 sampel yang diambil secara

proporsional random sampling di 12 Kantor Cabang Utama (KCU) CIMB Niaga di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan analisis jalur dan analisis SITOREM. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan: 1) Terdapat pengaruh langsung positif signifikan antara kepribadian, komunikasi interpersonal, dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan instruktur; Terdapat pengaruh langsung positif signifikan antara kepribadian, komunikasi interpersonal, dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja; Terdapat pengaruh tidak langsung positif signifikan antara kepribadian, komunikasi interpersonal dan dukungan organisasi terhadap kualitas pelayanan instruktur melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara kepribadian, komunikasi interpersonal dan dukungan organisasi terhadap kualitas pelayanan instruktur.
Hasil analisis SITOREM menunjukkan bahwa indikator yang masih lemah dan perlu ditingkatkan adalah: 1. memberikan pandangan, ide, 2. konsep untuk kemajuan organisasi, 3 generosity, 4. kesempatan promosi jabatan, 5. rekan kerja, 6. kondisi pekerjaan, 7. kondisi pekerjaan, 8. dukungan dari atasan, 9. organisasi, 10. perhatian yang mendalam terhadap kebutuhan pelanggan, 11. kualitas sarana, prasarana, dan fasilitas pelayanan, dan 12. ketulusan, rasa percaya diri, dan keterampilan dalam melayani.

Kata Kunci: Kualitas Pelayanan Instruktur, Kepribadian, Komunikasi Interpersonal, Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, SITOREM

PENDAHULUAN

Instruktur merupakan posisi yang penting dalam suksesnya suatu pengembangan profesional. Penguasannya terhadap materi latih tidak cukup untuk menjadi andalan bila tidak didampingi dengan beberapa keahlian lain. Keahlian lain ini berkaitan dengan pemahaman mengenai metode dan materi dalam pelatihan tersebut dengan kegiatan professional para trainee latihnya. Selain itu pemahaman mengenai pengembangan karirnya sendiri juga menjadi salah satu kompetensi penting seorang pelatih yang sukses. Instruktur juga memegang peranan penting dalam perkembangan dan perubahan organisasi, meraih tujuan dan kompetensi serta pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan peserta. Seorang trainer mempunyai pengaruh terhadap peserta pelatihan. Menurut kamus Cambridge (2015) trainer adalah seorang yang mengajarkan keterampilan kepada manusia untuk persiapan pekerjaan, kegiatan atau olahraga.

Menurut Banglims (2015) trainer adalah pelatih atau juga kerap disebut dengan Coach, Dia mendapatkan pengetahuan, mengujinya lalu dari hasil pengujian dia gabungkan dengan beberapa unsur pelengkap (Bisa dikurangi ataupun ditambahkan) sehingga membentuk sebuah metoda pembelajaran yang efektif dan tepat guna, agar para peserta training mampu menyerap pengetahuan tersebut secara aplikatif dan dapat melakukannya persis dengan apa yang ditunjukkan atau diarahkan oleh sang trainer, Goalsnya adalah pengetahuan dan aplikasi dari beberapa definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Training of Trainer* (TOT) adalah sebuah pelatihan khusus bagi trainer (dan mereka yang berminat untuk menjadi trainer) yang mengajarkan teknik-teknik bagaimana menyampaikan materi dengan menarik kepada *auidence.*

Kualitas sumber daya manusia akan sangat tergantung pada pelaksanaan pelatihan yang dilakukan. Kesuksesan sebuah pelaksanaan pelatihan diukur dari sejauh mana hasil pelatihan tersebut ditransfer oleh peserta pelatihan di tempat kerja (*transfer of training*). Dengan demikian kepuasan peserta diklat akan sangat menentukan transfer of training. Beberapa tahun terakhir, ditemukan dukungan empiris dari hubungan antara kualitas layanan yang diterima dan performa bisnis (Athanassopoulos, et. al., 2001) mungkin kesulitan untuk meniru. Akibatnya instrumen resmi untuk mengukur persepsi konsumen mengenai pelayanan yang diberikan sangat penting, khususnya karena ia bisa menjadi bukti evaluasi konsumen terhadap kualitas

pelayanan yang menghasilkan kepuasan atau ketidakpuasan. Hal ini kemudian dihubungkan dengan daya beli kembali (*repurchase*), kesetiaan (*loyalty*) dan keinginan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan penyedia layanan jasa.

CIMB Niaga percaya bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk maju dan berkembang sesuai dengan potensi, keahlian dan kesempatan yang tersedia. Maka dari itu pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia di CIMB Niaga dilakukan menggunakan pendekatan terintegrasi yang dirancang dengan memperhatikan kebutuhan karyawan, organisasi dan sasaran bisnis Hal ini sebagaimana diatur di dalam Kebijakan Pelaksanaan Pembelajaran Karyawan No. A.07.05 dan Kode Etik dan Perilaku Kepegawaian CIMB Niaga.

CIMB Niaga melalui Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) secara terus menerus melakukan pengembangan dan perbaikan yang berkelanjutan. Program pengembangan disusun dengan memperhatikan efektivitas, efisiensi, dampak dan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai. Fokus CIMB Niaga di dalam pengembangan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan adalah: a). Pendekatan pembelajaran yang terintegrasi untuk mendukung kebutuhan dan tujuan bisnis; b).Pengembangan perilaku; c). Keterampilan manajerial dan kepemimpinan; dan d). Kemampuan fungsional dan metode khusus. CIMB Niaga telah mengungkapkan mengenai kebijakan dan kegiatan di dalam pelatihan dan pengembangan karyawan setiap tahunnya yang dapat dilihat pada Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan (*Sustainability Report*) Bank.

CIMB Niaga memiliki fasilitas pusat pelatihan yaitu Learning Center Gunung Geulis di Bogor, Learning Center Kwitang di Jakarta Pusat dan Gedung Dynaplast di Karawaci – Tangerang. CIMB Niaga juga menyediakan program pertukaran karyawan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pengalaman melalui penugasan yang dinamakan program *Global Employee Mobility* (GEM) untuk ditempatkan di berbagai negara dimana terdapat representasi CIMB Group. CIMB Niaga juga memberikan kesempatan kerja bagi individu berkebutuhan khusus (difabel), yang memenuhi kualifikasi untuk posisi tertentu dalam upaya pemberian kontribusi kembali kepada masyarakat. Selama tahun 2018, terdapat 29 individu berkebutuhan khusus.

Layanan yang berkualitas akan memberikan kepuasan kepada peserta pelatihan. Kualitas layanan instruktur ditujukan dengan adanya motivasi peserta pelatihan akan menceritakan mengenai layanan akademik yang memuaskan kepada orang lain. Kepuasan menurut Tjiptono, (2017) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidak sesuaian/diskonfirmasi yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang diarasakan setelah pemakaiannya. Tingkat Kualitas layanan instruktur terhadap jasa pelayanan pendidikan dapat diketahui dengan cara membandingkan antara harapan dengan kenyataan yang peserta pelatihan rasakan. Kualitas layanan instruktur akan tercapai apabila ada kesesuaian antara layanan yang diberikan kepada peserta pelatihan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Tulak dan Yelsi, (2018) bahwa Kualitas Layanan instruktur akan layanan yang diterimanya dilihat dari kesesuaian antara harapan dan kinerja layanan yang diterimanya. Berangkat dari konsep dasar kepuasan pelanggan, perguruan tinggi pada dasarnya adalah *industry* jasa yang memeberikan layanan atau jasa kependidikan yang tujuannya untuk memeberikan kepuasan pada pelanggannya (mahasiswa). Menurut Tilaar, (2002) dewasa ini lembaga pelatihan dihadapkan pada tuntutan akan mutu dan akuntabilitas atas jasa pendidikan yan diberikannya, sehingga layanan bermutu harus diberikan untuk memuaskan pelanggannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Fan (2020) coba menggali hal-hal yang memengaruhi efektivitas pelatihan dari sudut pandang karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, penelitian ini menggunakan cara pengumpulan data yang berdasarkan angka-angka, dan data dikumpulkan

dari sebagian kecil karyawan yang bekerja di perusahaan Cina Suning.com pada kesimpulannya, lebih sedikit dari setengah karyawan Suning.com merasa bahwa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan bermanfaat. Ada beberapa hal yang sangat penting yang memengaruhi seberapa efektif sebuah pelatihan. Ada banyak pegawai yang mengatakan bahwa mereka tidak mendapatkan analisis tentang apa yang mereka butuhkan untuk pelatihan, dan hasil dari pelatihan itu sendiri tidak sesuai dengan pekerjaan yang sedang mereka lakukan sekarang. Tambahan 40% orang yang diambil pendapatnya mengatakan bahwa bahan pelajaran yang dibutuhkan tidak diberikan saat proses pelajaran. Jadwal pelatihan berpengaruh pada keefektifannya. Menurut pendapat responden, pelatihan dilaksanakan di luar jam kerja biasa dan waktu yang diberikan tidak cukup. Akhirnya, beberapa orang di perusahaan mengatakan bahwa manajemen atau guru tidak mengecek seberapa baik pelatihan bekerja setelah pelatihan selesai. Faktor-faktor ini menghambat pelatihan yang efektif di Suning.com dari sudut pandang karyawan.

Hasil penelitian Shen dan Tang (2021), berjudul: *How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction*. Studi ini mengeksplorasi peran transfer pelatihan dan kepuasan kerja dalam hubungan antara pelatihan dan kualitas layanan pelanggan. Data untuk penelitian ini dikumpulkan dari karyawan dan mereka supervisor di sepuluh organisasi bisnis di Cina Selatan. Data dikumpulkan dari 230 karyawan dan supervisornya dan dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara tidak langsung kualitas layanan pelanggan melalui mediasi transfer pelatihan dan kepuasan kerja. Bahkan, pelatihan secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi transfer pelatihan melalui mediasi kepuasan kerja, yang pada gilirannya memediasi sebagian hubungan antara transfer pelatihan dan layanan pelanggan kualitas. Selanjutnya, dukungan organisasi yang dirasakan (POS) memoderasi hubungan antara pelatihan dan transfer pelatihan. Studi ini memperluas teori pertukaran sosial, norma timbal balik, dan tujuan teori pengaturan. Hasil ini menunjukkan bahwa POS yang tinggi meningkatkan efek pelatihan pada transfer latihan. Koefisien struktural yang sepenuhnya distandarisasi untuk model teoritis. Penelitian memberikan kesimpulan bahwa Pelatihan dan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan.

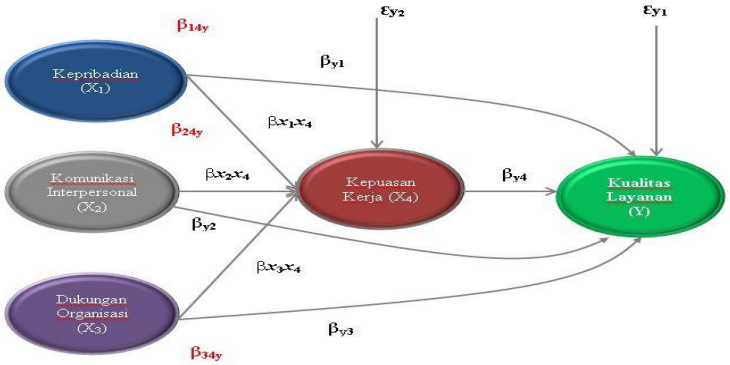
Penelitian Lee, dan Chen (2021) berjudul : *The Relationship between Employee Commitment and Job Attitude and Its Effect on Service Quality in the Tourism Industry*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara komitmen karyawan dan sikap kerja di industri pariwisata serta pengaruhnya terhadap kualitas layanan. Dari 450 peserta yang dipilih, 237 (52,6%) menjawab dengan mengisi kuesioner. Studi penelitian ini mencoba menjelaskan berbagai teori yang berkaitan dengan komitmen karyawan dan sikap kerja. Data primer untuk penelitian diperoleh melalui kuesioner, menggunakan terstruktur pertanyaan untuk menjelaskan tujuan utama. Penelitian ini menggunakan desain penelitian cross-sectional untuk memenuhi tujuan. Hasil menunjukkan hubungan antara komitmen afektif dan sikap kerja dan hubungan yang kuat antara normative komitmen dan sikap kerja. Selain itu, ada hubungan yang kuat antara komitmen kontinyu dan sikap kerja. Ada juga hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan sikap kerja.

Oleh karena itu, pihak penyelenggara pelatihan perlu mengevaluasi faktor-faktor pelayanan yang mempengaruhi tingkat kepuasan konsumen agar dapat memperbaiki tingkat pelayanan dan memberikan tingkat kepuasan tersendiri pada konsumennya yaitu peserta pelatihan. Dengan kepuasan peserta pelatihan terhadap pelayanan maka akan timbul Loyalitas seorang konsumen bagi organisasi, maka sudah seharusnya konsumen/masyarakat diposisikan pada posisi yang utama untuk dipuaskan dalam setiap perencanaan dan aktivitasnya yang dilakukan.

METODE

Penelitian ini dilakukan di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (diklat) Pegawai CIMB Niaga di Jakarta. Hasil survei penelitian dianalisis menggunakan Analisis Jalur untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar variabel dan mengestimasi koefisien-koefisien sejumlah persamaan struktural linear yang mewakili hipotesis hubungan sebab akibat. Dalam persamaan struktural linear, pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diuji melalui variabel antara (*intervening*). Pengaruh total variabel bebas terhadap variabel terikat tersebut merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan seluruh pengaruh tidak langsung.

Analisis SITOREM kemudian digunakan untuk memperkuat hasil Analisis Jalur secara lebih terinci pada indikator-indikator variabel penelitian, guna menemukan indikator-indikator yang perlu segera diperbaiki dan dipertahankan atau dikembangkan. Indikator-indikator yang menjadi prioritas merupakan temuan penelitian yang digunakan untuk menyusun Rencana Aksi (*Action Plan*).



Gambar 1. Konstelasi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah pegawai CIMB Niaga peserta pelatihan pegawai di Jakarta sebanyak 462 pegwai. Penentuan jumlah sampel penelitian dalam tahap kuantitatif ini menggunakan teknik proporsional *Random sampling* berdasarkan Rumus Taro Yamane. Adapun yang dimaksud dengan sampel adalah bagian jumlah dan karakteristik yang mewakili dan dimiliki oleh populasi. Dalam penelitian ini tingkat error dan *confidence level* yang digunakan adalah 5%. Berdasarkan teknik perhitungan penetapan sampel maka ditetapkan jumlah sampel adalah sebanyak 215 responden. Kemudian dilakukan penentuan jumlah sampel pada masing - masing universitas yang menjadi sampel area dengan menentukan proporsinya sesuai dengan jumlah Kantor Cabang Utama (KCU) yang diteliti.

Analisis data merupakan salah satu proses penelitian yang dilakukan setelah semua data yang diperlukan terkumpul dengan lengkap guna memecahkan masalah yang diteliti. Keakuratan pengambilan kesimpulan sangat ditentukan oleh ketepatan penggunaan teknik analisis data, karena itu teknik analisis data mutlak dilakukan peneliti agar hasil penelitiannya bener-benar mampu berkontribusi terhadap pemecahan masalah sekaligus dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kuantitatif ini adalah menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kualitas Layanan Instruktur

Kualitas layanan atau service quality merupakan tingkat keunggulan yang diberikan oleh suatu penyedia layanan kepada konsumen/pelanggan atau penerima layanan. Tujuan

kualitas pelayanan adalah untuk memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan. Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi pegawai adalah dengan mengikuti pelatihan. Hal ini dilakukan agar pegawai memiliki pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang mumpuni untuk mencapai visi organisasi. Agar peserta dapat melakukan transfer knowledge dengan baik dari pelatihan tersebut maka kualitas layanan pelaksanaan pelatihan juga harus baik, sehigga tujuan pembelajaran dapat tercapai. Dengan capaian kualitas layanan pelaksanaan diklat diharapkan dapat meningkatkan peningkatan sumber daya manusia.

Kualitas layanan adalah perbandingan antara kualitas yang diterima, setelah menerima layanan, dengan kualitas yang diharapkan, indikator kualitas layanan adalah sebagai berikut : *Reliability*, yaitu konsistensi dalam memberikan layanan, *Responsiveness*, yaitu cepat tanggap dalam memberikan layanan, *Assurance,* yaitu jaminan terhadap kualitas layanan, *Empathy,* yaitu perhatian yang seksama terhadap kebutuhan pelanggan, dan *Tangibles,* sarana, prasarana dan fasilitas layanan yang disediakan (Kotler, 2000).

Kualitas layanan adalah persepsi pelanggan terhadap perbedaan antara layanan yangg diterima dibandingkan dengan layanan yang diharapkan. Indikator kualitas layanan adalah sebagai berikut : *Reliability*, yaitu ketepatan dan keajegan dalam pelayanan, *Responsiveness*, yaitu kesediaan dan kecepatan pelayanan, *Assurance,* yaitu kesungguhan, keyakinan diri dan ketrampilan dalam melayani, *Empathy,* yaitu perhatian mendalam terhadap kebutuhan/masalah pelanggan, dan *Tangibles,* yaitu kualitas sarana, prasarana dan fasilitas layanan (Baines, Fill, & Page, 2011).

Kualitas pelayanan adalah sebuah hasil yang harus dicapai dan dilakukan dengan sebuah tindakan. Indikator kualitas layanan adalah sebagai berikut : *Tangible* adalah suatu *service* yang bisa dilihat, bisa dicium dan bisa dirabah, *Reliability* yaitu dimensi yang mengukur kehandalan dari perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya, *Responsiveness* adalah harapan pelanggan terhadap kecepatan pelayanan hampir dapat dipastikan akanberubah dengan kecenderungan naik dari waktu ke waktu, *Assurance* yaitu kualitas yang berhubungan dengan kemampuan perusahaan dan perilaku *front-line* staf dalam menanamkan rasa percaya dan keyakinan kepada parapelanggannya, dan *Empathy ,* yaitu perhatian terhadap kebutuhan/ keinginan pelanggan (Supranto, 2005).

Menurut Alwi, M dan Hermawan, A (2023) Kualitas layanan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat layanan yang diterima dengan tingkat pelayanan yang diharapkan. Kepercayaan masyarakat pengguna jasa pendidikan sangat berhubungan dari kualitas layanan organisasi sekolahnya. Tingkat kepercayaan dibangun melalui hubungan layanan tenaga pendidik dalam hal ini guru terhadap siswanya. Kualitas layanan guru terkait kepercayaan yang intinya memberikan layanan terbaik kepada siswa, orangtua maupun masyarakat sekitar. Adapun indikator kualitas layanan adalah sebagai berikut: 1) *Reliability*, yaitu ketepatan dan keajegan dalam pelayanan, 2) *Responsiveness*, yaitu kesediaan dan kecepatan pelayanan, 3) *Assurance,* yaitu kesungguhan, keyakinan diri dan ketrampilan dalam melayani, 4) *Empathy,* yaitu perhatian mendalam terhadap kebutuhan/masalah pelanggan, dan 5) *Tangibles,* yaitu kualitas sarana, prasarana dan fasilitas layanan.

Rusnadi, S. Hermawan, A dan Indrati, B, (2023) mendeskripsikan bahwa kualitas layanan merupakan persepsi pelanggan terhadap perbandingan antara pemenuhan kebutuhan dan keinginan, serta ketepatan penyampaian dalam menyeimbangkan harapan pelanggan yang erat kaitannya dengan kualitas produk, pelayanan, dan sumber daya manusia. Indikator Kualitas Pelayanan adalah sebagai berikut: 1) Kemampuan memberikan pelayanan sesuai janji secara akurat dan dapat diandalkan (*Reliability*), 2) Penyampaian informasi yang jelas (*Responsiveness*), 3) Rasa percaya terhadap lembaga (*Assurance*), 4) Berusaha memahami keinginan konsumen (*Empathy*), dan 5) Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik lembaga (*Tangibles*).

Dari paparan teori-teori di atas maka dapat disintesis (definisi konsep) bahwa Kualitas

Layanan (*Service Quality*) adalah Persepsi pelanggan terhadap perbandingan antara kualitas yang diterima (*perceived quality*) oleh pelanggan, setelah menerima layanan, dengan kualitas yang diharapkan (*expected quality*), dengan indikator kualitas layanan adalah sebagai berikut:

a. Ketepatan dan keajegan dalam pelayanan (*Reliability*).
b. Kesediaan dan kecepatan pelayanan (*Responsiveness*).
c. Kesungguhan, keyakinan diri dan ketrampilan dalam melayani (*Assurance*).
d. Perhatian mendalam terhadap kebutuhan/ masalah pelanggan (*Empathy*).
e. Kualitas sarana, prasarana dan fasilitas layanan (*Tangibles*).

Kepribadian

Pengetahuan tentang personality membantu dalam memahami orang lain. Ini memfasilitasi komunikasi yang lebih baik, pengembangan hubungan yang lebih kuat, dan mengurangi konflik antarindividu. Mengetahui kepribadian dapat membantu seseorang untuk mengenali diri sendiri, mengatasi kelemahan, dan memanfaatkan kekuatannya. Menurut Daft (2016) Kepribadian adalah sekumpulan karakteristik yang mendasari pola perilaku yang relatif stabil dalam menanggapi ide, objek, atau orang di lingkungan manajer yang menghargai perbedaan kepribadian karyawan mereka memiliki wawasan tentang jenis perilaku kepemimpinan yang paling berpengaruh. Indikator Kepribadian adalah sebagai berikut : 1) *Extroversion*; seseorang yang ramah, mudah bergaul, tegas, dan nyaman dengan hubungan interpersonal, 2) *Agreeableness*; seseorang yang mampu bergaul dengan orang lain dengan bersikap baik, disukai, kooperatif, pemaaf, pengertian, dan percaya, 3) *Conscientiousness*; seseorang yang fokus pada beberapa tujuan, sehingga berperilaku dengan cara yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, gigih, dan berorientasi pada pencapaian, 4) *Emotional stability*; tingkatan di mana seseorang tenang, antusias, dan percaya diri, bukan tegang, tertekan, murung, atau tidak aman, dan 5) *Openness to experience*; seseorang yang memiliki berbagai macam minat dan imajinatif, kreatif, sensitif secara artistik, dan mau mempertimbangkan ide baru.

Luthans, F (2017) Mendeskripsikan bahwa Kepribadian adalah bagaimana Orang mempengaruhi orang lain dan bagaimana mereka memahami dan memandang dirinya, juga bagaimana pola ukur karakter dalam dan karakter luar mereka mengukur trait dan interaksi antara manusia. Adapun indikator Kepribadian adalah sebagai berikut : Keadaan fisik, Watak dan Proses pendewasaan indivindu. Menurut Ryckman, R.M. (2018) Kepribadian adalah seperangkat karakteristik yang dinamis dan terorganisasi dimiliki oleh seseorang yang secara unik mempengaruhi kognisinya, motivasi, dan perilaku dalam berbagai situasi Indikator Kepribadian adalah sebagai berikut : Sikap, Perasaan, Ekspresi, dan Temperamen

Alwisol. (2017) Menjelaskan bahwa Kepribadian adalah tingkah laku yang ditampakkan ke lingkungan social, kesan mengenai diri yang diinginkan agar dapat ditangkap oleh lingkungan social. Indikator Kepribadian adalah sebagai berikut: Warisan biologis, Lingkungan fisik, Kebudayaan, Kehidupan kelompok, dan Pengalaman khas seseorang. Menurut Hermawan, A. Indrati, B. Susanti, E (2023) kepribadian merupakan suatu kecenderungan dalam diri seseorang untuk menjelaskan ciri-ciri pola tingkah lakunya yang konsisten dengan indikator-indikatornya, yaitu: 1) sifat teliti, 2) sifat ekstrovert, 3) sifat mudah setuju, 4) sifat neurotis, dan 5) sifat terbuka terhadap pengalaman.

Dari paparan teori-teori di atas maka dapat disintesis (definisi konsep) bahwa Kepribadian adalah Karakteristik khas yang melekat dan relatif stabil pada seseorang dalam cara-cara merasa, berpkir dan emosi yang menuntun berperilaku dan berinteraksi dalam lingkungan. Adapun indikator kepribadian adalah sebagai berikut:

a. Kehati-hatian yaitu sifat kehati-hatian, kecenderungan bertanggung jawab, dapat diandalkan, dan teratur rapi.

b. Keramahan yaitu pandai bergaul, baik hati, kooperatif, simpatik, suka menolong, hangat, menyenangkan, sopan, empati pemaaf, hangat, pengertian, peduli, bisa mempercayai orang lain, mudah bergaul dan dapat dipercaya).
c. Kestabilan Emosi yaitu kecenderungan dan kemampuan menangani tekanan atau stress dengan tetap tenang, tidak cepat cemas, pribadi yang kuat, fokus dan percaya diri)
d. Keterbukaan yaitu bercirikan memiliki minat yang luas dan imajinatif, selalu ingin tahu, kreatif, kompleks, rumit, halus, sopan, artistik, sensitif, tertarik dan bersedia mempertimbangkan ide-ide baru)
e. Kecenderungan Asertif yaitu bersikap tegas dan nyaman dalam berhubungan dengan orang lain, bergairah, berani, dominan)

Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan. Perubahan tersebut melalui interaksi dalam komunikasi, saling memberi inspirasi, semangat dan dorongan sehingga mempengaruhi pemikiran, perasaan, dan sikap seseorang sesuai dengan topik yang dikaji bersama. Komunikasi interpersonal adalah fondasi yang penting dalam membangun hubungan yang sehat dan kuat. Hal ini melibatkan pertukaran informasi dan pemahaman antara dua individu atau lebih. Seiring dengan perkembangan teknologi, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif semakin penting bagi kesuksesan hubungan personal.

Menurut DeVito, (2016) mengartikan komunikasi interpersonal sebagai komunikasi yang berlangsung diantara dua orang atau lebih yang mempunyai hubungan yang mantap dan jelas. Ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh para pelaku komunikasi interpersonal tersebut yaitu: a) Keterbukaan yaitu sebagai kemampuan untuk menghilangkan sikap tertutup terhadap masukan-masukan yang datangnya dari orang lain dan membuka diri pada orang lain , dan mengakui perasaan dan pikiran yang diungkapkan adalah milik sendiri dan bertangung jawab atasnya; b) Empaty yaitu kemampuan untuk menempatkan dirinya pada posisi atau peranan orang lain. Kemampuan untuk mampu memahami yang dirasakan dan dipikirkan dari sudut pandang orang lain secara emosional maupun intelektual, yaitu; c) Sikap mendukung yaitu sikap yang bertolak belakang dengan sikap *defensif* (bertahan). Orang yang *defensif* cenderung lebih banyak melindungi diri dari ancaman dalam situasi komunikasi. Menciptakan suasana yang bersifat mendukung dapat dilakukan dengan menggunakan isyarat-isyarat non verbal. Dalam sikap mendukung, seseorang berpikiran terbuka, bersedia mendengarkan pandangan yang berlawanan dan bersedia mengubah pendapat dan keyakinan apabila keadaan mengharuskan; d) Sikap Positif yaitu komunikasi interpersonal dapat menghargai dirinya sendiri dan orang lain secara positif begitupun yang mempunyai perasaan negatif terhadap dirinya sendiri maupun orang lain. oleh karena itu, sikap positif muncul dengan diawali dari adanya penghargaan terhadap diri sendiri dan orang lain; e) Kesetaraan yaitu komunikasi interpersonal akan berlangsung secara efektif apabila suasananya setara, yaitu adanya pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak menghargai, berguna, dan memiliki sesuatu yang penting untuk disumbangkan. Jadi kesetaraan adalah kesamaan pikiran, ide, pandangan, dan gagasan. Pada kesetaraan, seseorang menerima orang lain apa adanya tanpa harus ada syarat-syarat tertentu.

Menurut Beebe, Beebe, dan Redmond (2020) mengatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah bentuk komunikasi transaksional khas manusia yang melibatkan pengaruh timbal balik, biasanya untuk tujuan mengelola hubungan. Elemennya adalah sebagai berikut*: a) Source***,** Penggagas pikiran atau emosi, yang memasukkannya ke dalam kode yang dapat dipahami oleh penerima; b) *Encode*, Untuk menerjemahkan ide, perasaan, dan pikiran ke dalam kode; c) *Decode*, Menafsirkan ide, perasaan, dan pikiran yang telah diterjemahkan ke dalam kode; d) *Message*, Tertulis, terucap, dan tak terucap elemen komunikasi yang orang

berikan makna; e) *Channel*, Jalur melalui mana pesan dikirim; f) *Receiver*, Orang yang memecahkan kode pesan dan mencoba memahami apa yang telah dikodekan oleh sumber; g) *Noise*, Segala sesuatu yang eksternal (fisiologis) atau internal (psikologis) yang mengganggu penerimaan pesan yang akurat; h) *Feedback*, Respon terhadap sebuah pesan. Komunikasi interpersonal adalah interaksi yang dicirikan oleh kualitas keunikan, tak tergantikan, saling ketergantungan, pengungkapan, dan penghargaan intrinsik. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut: a) *Transactional*; b) *Intentional or Unintentional*; c) *Has a Content and a Relational Dimension*; d) *Irreversible*, e. *Unrepeatable.* (Siregar dan Hermawan (2023).

Menurut Hermawan, Ghozali, dan Sayuti (2023) Komunikasi interpersonal merupakan kegiatan saling mengirim dan menerima pesan secara timbal balik yang dilakukan oleh individu yang mempunyai hubungan yang erat untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam organisasi dengan indikator: 1) keterbukaan, 2) kesetaraan, 3) empati, 4) sikap positif dan 5) saling mendukung.

Dari paparan teori-teori di atas maka dapat disintesis (definisi konsep) bahwa Komunikasi Interpersonal adalah kegiatan penyampaian dan penerimaan pesan secara timbal balik yang dilakukan oleh individu yang memiliki hubungan dekat melalui interaksi verbal dan non verbal untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut:

a. Keterbukaan diri untuk menerima masukan-masukan dari orang lain
b. Kemampuan memahami orang lain
c. Memberikan dukungan pada orang lain
d. Bersikap positif pada diri sendiri dan orang lain
e. Memberikan pandangan, ide, dan gagasan untuk kemajuan organisasi
f. Kemampuan menginterprestasi-kan setiap kata, kalimat, informasi dan perilaku orang lain.

Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi yang dirasakan penting karena anggota organisasi lebih efektif selama bekerja ketika mereka menerima apresiasi. Semakin banyak anggota organisasi menerima pujian atau pengakuan atas apa yang mereka lakukan, semakin besar kemungkinan mereka akan bereaksi dengan baik terhadap perubahan manajemen dan kebutuhan organisasi. Jika anggota organisasi merasa positif tentang bagaimana mereka diperlakukan di sebuah organisasi, atau seberapa adil mereka diberi kompensasi untuk pekerjaan mereka, mereka mungkin lebih bersedia untuk mendukung organisasi selama perubahan manajemen, tantangan pemasaran, dan pergeseran dalam sistem. Loyalitas dalam sebuah organisasi dapat membantu bisnis bertahan melalui keadaan yang menantang.

Robbins dan Judge (2016) mendeskripsikan bahwa dukungan organisasi adalah tingkatan dimana karyawan percaya organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan, dengan indikatornya adalah sebagai berikut: (1) Penghargaan yang adil terhadap kontribusi karyawan, (2) Peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan (3) Pengawasan yang suportif. Menurut Nwanzu (2017) organisasi adalah tingkat di mana karyawan percaya organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka. Indikator dukungan organisasi adalah Organisasi menghargai kontribusi karyawan, dan Kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Sedangkan Langton, dan Robbins (2017) Persepsi dukungan organisasi adalah sejauhmana karyawan percaya bahwa pemberi kerja menghargai kontribusi mereka kepada organisas dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Adapun indikator dukungan organisasi adalah Menghargai kontribusi karyawan kepada organisasi dan Peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Menurut Rusnadi dan Hermawan (2023) Dukungan organisasi adalah tingkat keyakinan karyawan terhadap organisasi tempat kerja yang memberikan keadilan, menghargai

kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, memberikan pengakuan terhadap nilai karyawan, serta memberikan jaminan kondisi kerja kepada karyawan. Indikator Dukungan Organisasi adalah sebagai berikut : 1) Memberikan keadilan, 2) Dukungan pimpinan, 3) Penghargaan dari organisasi, dan 4) Kondisi Kerja.

Dari paparan teori-teori di atas maka dapat disintesis (definisi konsep) bahwa Dukungan organisasi adalah tingkat keyakinan anggota organisasi terhadap organisasi tempat kerja yang memberikan keadilan, menghargai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, memberikan pengakuan terhadap nilai anggota organisasi, serta memberikan jaminan kondisi kerja kepada anggota organisasi. Adapun indikator dukungan organisasi adalah sebagai berikut:

a. Memberikan keadilan
b. Dukungan pimpinan
c. Penghargaan dari organisasi
d. Kondisi kerja

Kepuasan Kerja

Pada umunya organisasi menginginkan karyawannya untuk merasakan kebahagiaan dalam lingkungan kerja. Agar karyawan tersebut nyaman, loyal dan tidak keluar dari organisasinya. Perspektif karyawan, dapat diasumsikan bahwa rasa kebahagiaan ini memberikan dampak yang cukup baik. Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap dari rasa puas dan bahagia akan pekerjaannya saat ini. Rasa puas ini didapat karena perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan dengan baik seperti tercapainya tujuan kerja, dinamika lingkungan kerja, dan aspek-aspek lainnya yang menunjang karyawan dalam bekerja. Rasa puas akan pekerjaan ini dapat tercerminkan melalui beberapa sikap yang berubah seperti tingkat moral, disiplin, motivasi, produktivitas, capaian dan prestasi kerja yang tinggi.

Kepuasan kerja merupakan tingkat rasa senang seseorang yang diperoleh melalui penilaian pekerjaan atau pengalaman selama bekerja. Kepuasan kerja juga diidentikkan dengan sikap emosional yang menyenangkandan mencintai pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari apa yang telahkita pikirkan dan rasakan tentang suatu pekerjaan yang telah dilakukan. Bagi anggota organisasi, rasa senang akan dicapai apabila pekerjaan yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan tanggung jawab yang tinggi berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja ini akan tercipta apabila individu memperoleh hasil kerja, perlakuan, penempatan, dan suasana kerja yang baik. Dengan kata lain, kepuasan kerja akan tercapai apabila individu merasa terpenuhi kebutuhannya melalui pekerjaannya. Kepuasan kerja yangsesungguhnya akan bisa diraih oleh individu manakala apa yang dikerjakannya berdampak langsung terhadap peningkatan organisasi. Hal itu hanya bisa dilakukan apabila anggota organisasi memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasinya. Oleh karena itu, patut diduga terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *engagement.*

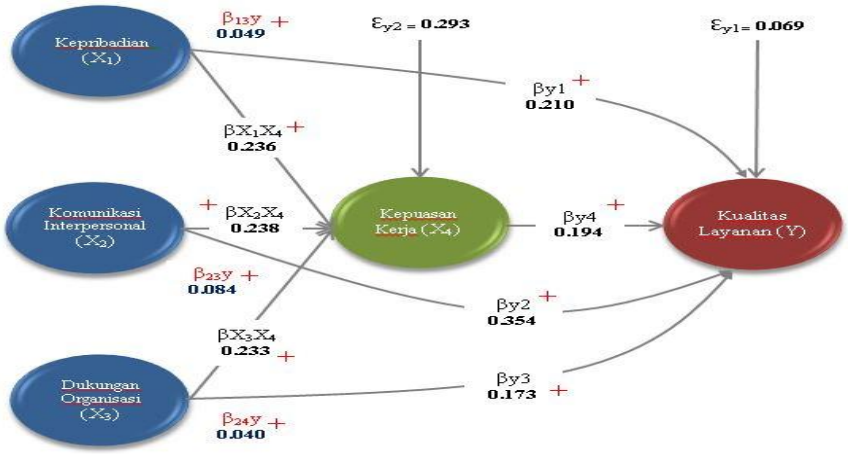
Cerci dan Dumludag, D. (2019) menjelaskan bahwa Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaanatau pengalaman kerja seseorang. Dengan dimensi 1) prospek promosi kerja, 2) total gaji, 3) hubungan dengan atasan, 4) keamanan atau jaminan kerja, 5) kemampuan kerja berdasarkan inisiatif, 6) kondisi pekerjaan, dan 7) lama kerja. Faktor yang berkaitan dengan kondisi kerja, akademis dan penghasilan mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Ratih, Sintaasih (2017), Kepuasan kerja mengacu pada sikap individu secara total terhadap pekerjaannya. Dengan dimensi 1). Pekerjaan itu sendiri, yaitu Sejauh mana pekerjaan tersebut menjadi tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, 2). Penghargaan yang layak yaitu pengakuan dengan pemberian sesuatu terhadap hasil pekerjaan, 3). Lingkungan kerja yaitu lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan minimum, 4). Rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja mahir secara teknis dan mendukung secara sosial, dan 5). Upah (*Pay),* yaitu Jumlah remunerasi keuangan yang diterima dan sejauh mana ini dipandang adil dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

McShane dan Glinow (2010) mendefinisikan Kepuasan Kerja adalah Evaluasi seseorang terhadap Pekerjaannya. Dengan dimensi 1). Individu (*The person*), yaitu pekerja itu sendiri, 2). Tempat kerja (*The workplace*), yaitu kondisi tempat kerja, dan 3). Negara (*The country*) yaitu kondisi negara tempat perusahaan itu dijalankan. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly Jr (2006) Kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaannya, yang bersumber dari persepsinya tentang pekerjaannya. Dengan dimensi; 1) *pay* yaitu berupa gaji, upah, honor, dan lain-lain, 2) *job* yaitu kondisi-kondisi pekerjaan, sarana, tantangan dan persyaratan jabatan, 3) *promotion opportunities* yaitu kesempatan promosi, pengembangan karir, dan peningkatan status, 4) *supervisor* yaitu supervisi atasan dan hubungan atasan-bawahan, serta 5)*co-workers* yaitu rekan kerja, *teamwork*, dan lain-lain. Semakin tinggi penilaian karyawan terhadap faktor-faktor pekerjaannya makasemakin tinggi taraf kepuasannya dalam bekerja.

Dari paparan teori-teori di atas maka dapat disintesis (definisi konsep) bahwa Kepuasan kerja adalah kondisi emosional individu yang timbul dari penilaian terhadap pekerjaannya, atau pengalaman pada pekerjaannya. Adapun indikator pemberdayaan adalah sebagai berikut:

a. Imbalan, yaitu berkaitan dengan gaji, upah, honor
b. Kondisi-kondisi pekerjaan yaitu setiap pekerjaan membutuhkan suatu keterampilan tertentu
c. Kesempatan promosi jabatan yaitu faktor yang berkatian dengan ada tidaknya kesempatan untuk mendapatkan peningkatan karir selama bekerja
d. Supervisi atasan yaitu pengawasan yang baik dari atasan terhadap suatu pekerjaan.
e. Rekan kerja yaitu faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai yang lainnya.

Pembahasan



Gambar 2. Koefisien Jalur

Setelah analisis model struktural telah dilakukan, maka hasil perhitungan yang diperoleh digunakan untuk menguji hipotesis agar mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar varibel. Hipotesis yang diajukan disimpulkan melalui perhitungan nilai koefisien jalur dan signifikansi untuk setiap jalur yang diteliti. Hasil keputusan terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pengaruh langsung positif antara kepribadian (X1) terhadap kualitas layanan instruktur (Y)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y1}) = 0,210, dengan t_{hitung} = 14,255 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata α = 0,05 diperoleh t_{tabel} = 1,652, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_o ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel kepribadian (X_1) terhadap kualitas layanan instruktur (Y), artinya semakin kuat kepribadian

(X_1) akan meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y) pelatihan pegawai CIMB Niaga Jakarta.

Pengaruh langsung positif antara komunikasi interpersonal (X2) terhadap kualitas layanan instruktur (Y)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y2}) = 0,354, dengan t_{hitung} = 9,646 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata α = 0,05 diperoleh t_{tabel} = 1,652, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_o ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel komunikasi interpersonal (X_2) terhadap kualitas layanan instruktur (Y), artinya semakin kuat komunikasi interpersonal (X_2) akan meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y) pelatihan pegawai CIMB Niaga Jakarta.

Pengaruh langsung positif antara dukungan organisasi (X_3) terhadap kualitas layanan instruktur (Y)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y3}) = 0,173, dengan t_{hitung} = 2,239 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata α = 0,05 diperoleh t_{tabel} = 1,652, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_o ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif variabel dukungan organisasi (X_3) terhadap efektivitas pela kualitas layanan instruktur (Y), artinya semakin kuat lingkungan pela dukungan organisasi (X_3) akan meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y) pelatihan pegawai CIMB Niaga Jakarta.

Pengaruh langsung positif antara kepuasan kerja (X_4) terhadap kualitas layanan instruktur (Y)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{y4}) = 0,194, dengan t_{hitung} = 19,767 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata α = 0,05 diperoleh t_{tabel} = 1,652, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_o ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel kepuasan kerja (X_4) terhadap kualitas layanan instruktur (Y), artinya semakin kuat kepuasan kerja (X_4) akan meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y) pelatihan pegawai CIMB Niaga Jakarta.

Pengaruh langsung positif antara kepribadian (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_4)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{X1X4}) = 0,236, dengan t_{hitung} = 16,184 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata α = 0,05 diperoleh t_{tabel} = 1,652, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_o ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel kepribadian (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_4), artinya semakin kuat kepribadian (X_1) akan meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y) pelatihan pegawai CIMB Niaga Jakarta.

Pengaruh langsung positif antara komunikasi interpersonal (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_4)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{X2X4}) = 0,238, dengan t_{hitung} = 4,138 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata α = 0,05 diperoleh t_{tabel} = 1,652, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_o ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel komunikasi interpersonal (X_2) terhadap kepuasan kerja (X_4) artinya semakin kuat komunikasi interpersonal (X_2) akan meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y) pelatihan pegawai CIMB Niaga Jakarta.

Pengaruh langsung positif antara dukungan organisasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (X_4)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur (β_{X3X4}) = 0,233, dengan t_{hitung} = 2,523 sedangkan t_{tabel} pada taraf nyata α = 0,05 diperoleh t_{tabel} = 1,652, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti

H_o ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh positif langsung variabel dukungan organisasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (X_4), artinya semakin kuat dukungan organisasi (X_3) akan meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y) pelatihan pegawai CIMB Niaga Jakarta.

Pengaruh tidak langsung positif antara kepribadian (X_1) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X_4)

Diperoleh nilai Z_{hitung} (6,45) > nilai Z_{tabel} (1,97), dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Dan jika dilihat dari nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk variabel kreativitas (sig) yaitu sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X_4) mampu memediasi kepribadian (X_1) terhadap kualitas layanan instruktur (Y). Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh nilai koefisien jalur ($\beta 14y$) = 0,049, maka H_o ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh tidak langsung positif antara variabel kepribadian (X_1) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X_4), artinya semakin kuat kepribadian (X_1) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X_4) instruktur pelatihan pegawai CIMB Niaga Jakarta.

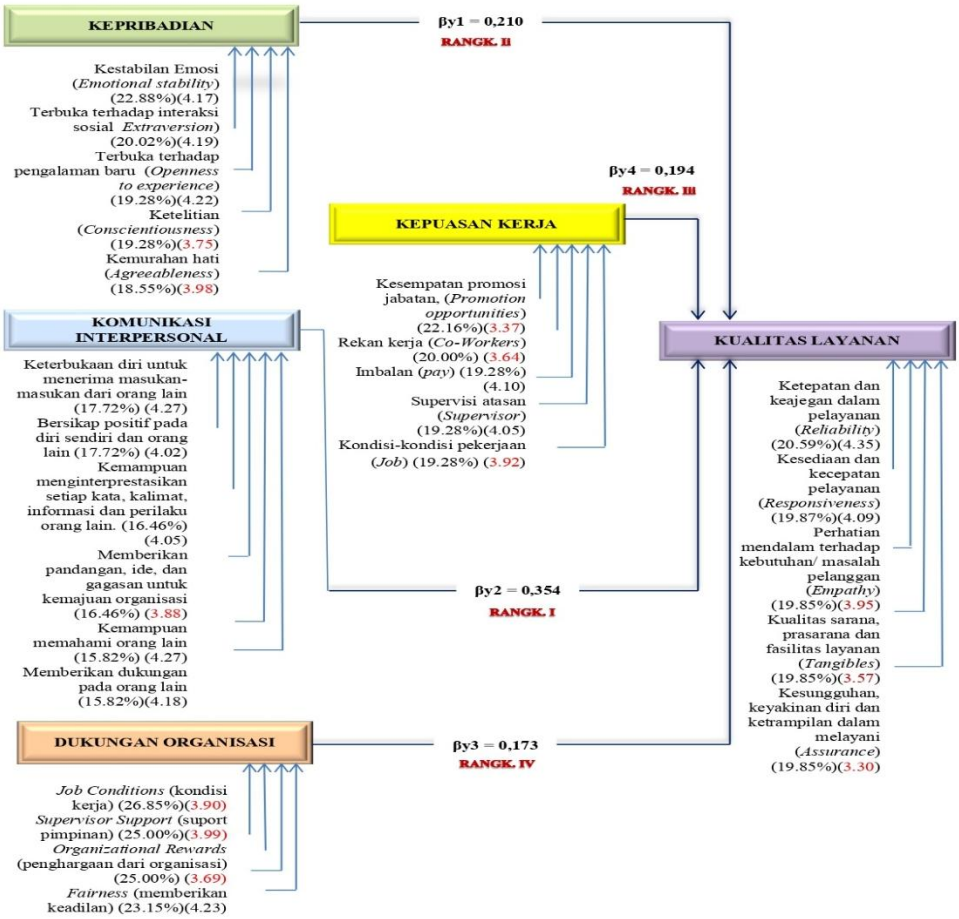
Pengaruh tidak langsung positif antara komunikasi interpersonal (X_2) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X_4)

Diperoleh nilai Z_{hitung} (6,73) > nilai Z_{tabel} (1,97), dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Dan jika dilihat dari nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk variabel dukungan organisasi (sig) yaitu sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X_4) mampu memediasi komunikasi interpersonal (X_2) terhadap kualitas layanan instruktur (Y)., Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh nilai koefisien jalur ($\beta 24y$) = 0,084, maka H_o ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh tidak langsung positif antara variabel komunikasi interpersonal (X_2) terhadap terhadap kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X_4), artinya semakin kuat komunikasi interpersonal (X_2) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X_4) instruktur pelatihan pegawai CIMB Niaga Jakarta.

Pengaruh tidak langsung positif antara dukungan organisasi (X_3) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X_4)

Diperoleh nilai Z_{hitung} (5,64) > nilai Z_{tabel} (1,97), dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$. Dan jika dilihat dari nilai probabilitas (signifikansi) dari uji t-statistik untuk variabel kecerdasan adversitas (sig) yaitu sebesar $0.00 < \alpha = 0.05$. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X_4) mampu memediasi dukungan organisasi (X_3) terhadap kualitas layanan instruktur (Y). Dari hasil perhitungan pengaruh tidak langsung diperoleh nilai koefisien jalur ($\beta 34y$) = 0,040, maka H_o ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh tidak langsung positif antara variabel dukungan organisasi (X_3) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X_4), artinya semakin kuat dukungan organisasi (X_3) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X_4) instruktur pelatihan pegawai CIMB Niaga Jakarta. Dalam konteks penelitian ini selain menggunaka Analisis Jalur, juga menggunakan analisis sitorem. *Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management* (sitorem), merupakan suatu metode ilmiah yang digunakan untuk mengidentifikasi variabel-variabel (theory) untuk melaksanakan "*Operation Research*" dalam bidang Manajemen Pendidikan (Hardhienata, 2017). Analisis SITOREM dilakukan dengan mengidentifikasi serta menganalisis dengan tiga hal yaitu : a) Identifikasi kekuatan pengaruh antara Variabel Bebas dengan Variabel Terikat; b) Analisis Nilai hasil penelitian untuk tiap indikator variabel penelitian, dan c) Analisis

terhadap bobot masing-masing indikator dari tiap variabel penelitian berdasarkan kriteria "*Cost, Benefit, Urgency and Importance.*



Gambar 3. Konstelasi Variabel Penelitian beserta Indikator

KESIMPULAN

1) Dihasilkan strategi untuk meningkatkan kualitas layanan instruktur melalui identifikasi terhadap kekuatan pengaruh antar variabel-variabel penelitian. Adapun strategi peningkatan kualitas layanan instruktur adalah melalui penguatan variabel kepribadian, komunikasi interpersonal, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja.
2) Dihasilkan cara untuk penguatan variabel penelitian. Beberapa temuan terkait indikator-indikator dalam variabel penelitian ada yang perlu diperbaiki dan ada pula yang dipertahankan atau dikembangkan.
3) Dihasilkan solusi optimal untuk meningkatkan engagement guru yakni diperbaiki indikator yang lemah dan dipertahankan atau dikembangkan indikator yang sudah baik. Adapaun indikator yang harus diperbaiki terdiri dari: 1st Memberikan pandangan, ide, dan gagasan untuk kemajuan organisasi, 2nd Ketelitian (*Conscientiousness*), 3rd Kemurahan hati (*Agreeableness*) 4th Kesempatan promosi jabatan, (*Promotion opportunities*) 5th Rekan kerja (*Co-Workers*) 6th Kondisi-kondisi pekerjaan (*Job*) 7th *Job Conditions* (kondisi kerja), 8th *Supervisor Support* (suport pimpinan), 9th *Organizational Rewards* (penghargaan dari organisasi), 10th Perhatian mendalam terhadap kebutuhan/ masalah pelanggan (*Empathy*), 11th Kualitas sarana, prasarana dan fasilitas layanan (*Tangibles*), dan 12th Kesungguhan, keyakinan diri dan ketrampilan dalam melayani (*Assurance*). Sedangkan indikator yang dipertahankan dan dikembangkan adalah: 1) Keterbukaan diri untuk menerima masukan-

masukan dari orang lain, 2) Bersikap positif pada diri sendiri dan orang lain, 3) Kemampuan menginterprestasikan setiap kata, kalimat, informasi dan perilaku orang lain, 4) Kemampuan memahami orang lain, 5) Memberikan dukungan pada orang lain, 6) Kestabilan Emosi (*Emotional stability*), 7) Terbuka terhadap interaksi sosial (*Extraversion*), 8) Terbuka terhadap pengalaman baru (*Openness to experience*), 9) Imbalan (*pay*), 10) Supervisi atasan (*Supervisor*), 11) *Fairness* (memberikan keadilan), 12) Ketepatan dan keajegan dalam pelayanan (*Reliability*), dan 13) Kesediaan dan kecepatan pelayanan (*Responsiveness*)

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan hasil penelitian dan hipotesis yang diajukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1) Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara kepribadian (X1) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) dengan $\beta y1 = 0{,}210$, sehingga penguatan kepribadian (X1) dapat meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y).
2) Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara komunikasi interpersonal (X2) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) dengan $\beta y2 = 0{,}354$, sehingga penguatan komunikasi interpersonal (X2) dapat meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y).
3) Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara dukungan organisasi (X_3) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) dengan $\beta y_3 = 0{,}173$ sehingga penguatan dukungan organisasi (X_3) dapat meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y).
4) Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara kepuasan kerja (X_4) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) dengan $\beta y_4 = 0{,}194$, sehingga penguatan kepuasan kerja (X_4) dapat meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y).
5) Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara kepribadian (X1) terhadap kepuasan kerja (X_4) dengan $\beta x_1 x_4 = 0{,}236$, sehingga penguatan kepribadian (X1) dapat meningkatkan kepuasan kerja (X_4).
6) Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara komunikasi interpersonal (X2) terhadap kepuasan kerja (X_4) dengan $\beta x_2 x_4 = 0{,}238$, sehingga penguatan komunikasi interpersonal (X2) dapat meningkatkan kepuasan kerja (X_4).
7) Terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan antara dukungan organisasi (X3) terhadap kepuasan kerja (X_4) dengan $\beta x_3 x_4 = 0{,}233$, sehingga penguatan dukungan organisasi (X3) dapat meningkatkan kepuasan kerja (X_4).
8) Terdapat pengaruh tidak langsung positif yang signifikan antara kepribadian (X1) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X4) dengan $\beta 14y = 0{,}049$, sehingga penguatan kepribadian (X1) dapat meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X4). Kepuasan kerja (X4) tidak dapat berfungsi secara efektif sebagai variabel *intervening* antara kepribadian (X1) dengan kualitas layanan instruktur (Y) dikarenakan pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung.
9) Terdapat pengaruh tidak langsung positif yang signifikan antara komunikasi interpersonal (X2) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X4) dengan $\beta 24y = 0{,}084$, sehingga penguatan komunikasi interpersonal (X2) dapat meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X4). Namun kepuasan kerja (X4) tidak dapat berfungsi secara efektif sebagai variabel *intervening* antara komunikasi interpersonal (X2) dengan kualitas layanan instruktur (Y) dikarenakan pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung.
10) Terdapat pengaruh tidak langsung positif yang signifikan antara dukungan organisasi (X3) terhadap kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X_4) dengan $\beta 34y = 0{,}040$, sehingga penguatan dukungan organisasi (X3) dapat meningkatkan kualitas layanan instruktur (Y) melalui kepuasan kerja (X4). Namun kepuasan kerja (X4) tidak dapat berfungsi secara efektif sebagai variabel *intervening* antara dukungan organisasi

(X3) dengan kualitas layanan instruktur (Y) dikarenakan pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung.

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan di atas, maka implikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Jika kualitas layanan instruktur ingin ditingkatkan maka diperlukan penguatan dari kepribadian, komunikasi interpersonal, dan dukungan organisasi sebagai eksogenous variabel dengan kepuasan kerja sebagai intervening variabel.
2) Jika kepribadian ingin diperkuat, maka dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Ketelitian (*Conscientiousness*) dan Kemurahan hati (*Agreeableness*). Mempertahankan atau mengembangkan indikator, yakni : Kestabilan Emosi (*Emotional stability*), Terbuka terhadap interaksi sosial (*Extraversion*), dan Terbuka terhadap pengalaman baru (*Openness to experience*).
3) Jika komunikasi interpersonal ingin diperkuat, maka dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Memberikan pandangan, ide, dan gagasan untuk kemajuan organisasi.. Mempertahankan atau mengembangkan indikator, yakni : Keterbukaan diri untuk menerima masukan-masukan dari orang lain, Bersikap positif pada diri sendiri dan orang lain, Kemampuan menginterprestasikan setiap kata, kalimat, informasi dan perilaku orang lain, Kemampuan memahami orang lain, dan Memberikan dukungan pada orang lain.
4) Jika dukungan organisasi ingin diperkuat, maka dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: *Job Conditions* (kondisi kerja), *Supervisor Support* (suport pimpinan), dan *Organizational Rewards* (penghargaan dari organisasi). Mempertahankan atau mengembangkan indikator, yakni : *Fairness* (memberikan keadilan)
5) Jika kepuasan kerja ingin diperkuat, maka dilakukan dengan perbaikan indikator yang masih lemah, yakni: Kesempatan promosi jabatan, (*Promotion opportunities*), 2) Rekan kerja (*Co-Workers*), dan Kondisi-kondisi pekerjaan (*Job*). Mempertahankan atau mengembangkan indikator, yakni : Imbalan (*pay*) dan Supervisi atasan (*Supervisor*).

REFERENSI

Alwi dan Hermawan, (2023). "Optimasi Penguatan Kualitas Layanan Guru Melalui Pengembangan Kepribadian dan Keadilan Organisasi," *Jurnal Syntax Admiration*, Vol. 4, No. 7, hal. 1064–1075.

Alwisol, (2017). *Psikologi Kepribadian (Revisi)*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.

Athanassopoulos, Gounaris, dan Stathakopoulos, (2001). "Behavioural responses to customer satisfaction: an empirical study," *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 5/6, hal. 687–707, 2001, doi: 10.1108/03090560110388169.

Baines, Fill, dan Page, *Marketing*. Oxford: OUP Oxford.

Banglims, (2015). "Perbedaan Teacher, Trainer & Education," kompasiana. [Daring]. Tersedia pada: https://www.kompasiana.com/banglims/5528ab50f17e612a718b460d/perbedaan-teacher-trainer-education

Beebe, Beebe, dan Redmond, (2020). *Interpersonal Communication: Relating to Others*. Pearson.

Cambridge, (2015). *Green meaning in the Cambridge English dictionary: ©*. Cambridge: Cambridge University Press.

Cerci dan Dumludag, (2019). "Life satisfaction and job satisfaction among university faculty: The impact of working conditions, academic performance and relative income," *Social*

Indicators Research, Vol. 144, hal. 785–806.
Daft, (2016). *Management*. Boston: Cengage Learning.
DeVito, (2016). *Komunikasi Antar Manusia*. Pamulang - Tangerang Selatan: Karisma Publishing Group.
Fan, (2020). "Factors affecting training effectiveness at Suning. com: an employees' perspective," Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut.
Gibson, Ivancevich, dan Donnelly Jr, (2006). *Organizations Behavior Structure Processes*, 12 ed. New York: Mcgraw Hill.
Hardhienata, (2017). "The development of scientific identification theory to conduct operation research in education management," *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 166, No. 1, hal. 012007.
Hermawan, Ghozali, dan Sayuti, (2023). "Optimization for Increasing Teacher Performance through Strengthening Teamwork, Interpersonal Communication, Adversity Intelligence, and Work Motivation," *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, Vol. 11, No. 10, hal. 5239–5248, 2023, [Daring]. Tersedia pada: https://vipublisher.com/index.php/vij/article/view/72
Hermawan, Susanti, dan Indrati, (2023). "Teacher Performance Improvement Optimization through Teamwork Strengthening, Interpersonal Communication, Adversity Quotient and Work Motivation," *Indonesian Journal of Education and Mathematical Science*, Vol. 4, No. 1, hal. 18–26
Kotler, (2000). *Marketing Management*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
Langton dan Robbins, (2017). *Fundamentals of Organizational Behavior*, 3 ed. Canada: Pearson Education.
Lee dan Chen, (2013). "The Relationship between Employee Commitment and Job Attitude and Its Effect on Service Quality in the Tourism Industry," *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 3, No. 2.
Luthans, (2017). *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International
McShane dan Glinow, (2010). *Organization Behaviour*.
Nwanzu, (2017). "Effect of Gender and Marital Status on Perceived Organizational Justice and Perceived Organizational Support," *Gender & Behavior*, Vol. 15, No. 1, hal. 8353–8366.
Ratih, Sintaasih, (2016). "Creative leadership, knowledge sharing and innovation: evidence of small and medium enterprises," *European Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 5, hal. 15–25.
Robbins, Judge, dan Breward, (2018). *Essential of Organizational Behaviour*. Canada: Pearson.
Rusnadi dan Hermawan, (2023). "Strategi Optimal Peningkatan Kualitas Layanan Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Melalui Penguatan Knowledge Management, Komunikasi Interpersonal, Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja," *Jurnal Syntax Admiration*, Vol. 4, No. 11, hal. 2127–2146.
Rusnadi, Hermawan, dan Indrati, (2024). "Optimal Strategy for Improving the Quality of Teacher Services through Strengthening Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction," *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP*, Vol. 5, No. 2, hal. 184–194.
Rusnadi, Sumiati, dan Hermawan, (2023). "Optimal Strategy to Improve the Quality of Vocational Teacher Services through Knowledge Management, Interpersonal Communication, Organizational Support and Job Satisfaction," *International Journal of Social Science And Human Research*, doi: 10.47191/ijsshr/v6-i11-42.
Ryckman, *Theories of Personality*. United State America: Thomson Wadsworth, 2018.
Shen dan Tang, (2018). "How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction," *European Management Journal*, Vol. 36, No.

6, hal. 708–716, 2018, doi: https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.002.
Supranto, (2011). *Pengantar Teknologi Informasi*. Jakarta: Salemba Infotek, 2005.
Tilaar, (2012). *Pengembangan Kreativitas dan Entrepreneurship*. Jakarta: Kompas Media Nusantara
Tjiptono, (2017). *Pemasaran; Esensi dan Aplikasi*. Yogyakarta: Andi Offset
Tulak dan Yelsi, (2018). "Hubungan Kualitas Pelayanan Akademik Dengan Kepuasan Mahasiswa Reguler Semester Iv Program Studi S1 Keperawatan Stikes Kurnia Jaya Persada Palopo Tahun 2017," *Jurnal Fenomena Kesehatan*, Vol. 01, No. 01, hal. 7–12.