

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi modern, manajemen tidak hanya berfokus pada pengelolaan sumber daya fisik, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi.

Menurut A. R. Sukmara (2025) mengemukakan bahwa:

Manajemen diartikan sebagai suatu rangkaian aktivitas strategis yang dilakukan untuk merencanakan dan mengarahkan sumber daya organisasi agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, dalam kajian perilaku organisasi, manajemen juga dipahami sebagai proses mengoordinasikan individu dan kelompok agar bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan organisasi (Saepudin et al., 2024; Sukmara, 2025).

Menurut Rahman Sukmara, Priadana, dan Machmud (2023), manajemen dapat dipahami sebagai suatu proses yang melibatkan serangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas, makajelas bahwa manajemen tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada bagaimana sumber daya—terutama sumber daya manusia—dikelola secara optimal agar mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini terlihat dari pentingnya pengembangan dan pemberdayaan SDM sebagai bagian integral dalam proses manajerial untuk meningkatkan daya saing organisasi

Sementara itu poengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagaimana dikemukakan oleh Sukmara (2024), bahwa:

Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja untuk menjaga dan meningkatkan kualitas organisasi, termasuk dalam bidang pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas SDM sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Selanjutnya, Rahman, Priadana, dan Machmud (2023) menjelaskan bahwa

Manajemen SDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga mencakup upaya pengembangan dan pemberdayaan SDM agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengelolaan SDM yang baik akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan daya saing organisasi.

Selain itu, Sukmara (2025) menegaskan bahwa rendahnya kualitas sumber daya manusia dapat menjadi faktor penyebab berbagai permasalahan, termasuk kemiskinan, sehingga manajemen SDM menjadi sangat penting dalam meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Enas dkk. (2024), bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan manusia dalam organisasi melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang sistematis dan strategis dalam mengelola tenaga kerja melalui kombinasi kebijakan, praktik, dan sistem yang dirancang untuk memengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja karyawan. MSDM mencakup proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, sekaligus mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan di lingkungan kerja. Lebih lanjut, MSDM berperan penting dalam membangun komitmen, kapabilitas, dan kompetensi karyawan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks organisasi kesehatan, seperti rumah sakit dan puskesmas, manajemen sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten, profesional, dan beretika, sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Flippo dalam Suwatno dan Priansa (2021:30-33) yaitu:

1. Fungsi manajerial yang terdiri dari:
  - a. Perencanaan (*Planning*)  
Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan.
  - b. Pengorganisasian (*Organizing*)  
Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu.
  - c. Pengarahan (*Directing*)  
Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para karyawan agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan.
  - d. Pengendalian (*Controlling*)  
Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan karyawan. Pengendalian membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan hasil atau target yang telah direncanakan.
2. Fungsi Operasional atau fungsi teknis yang terdiri dari:
  - a. Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

- b. Pengembangan (*Development*)  
Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diperlukan agar karyawan dapat menjalankan pekerjaan dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan.
- c. Kompensasi (*Compensation*)  
Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada karyawan sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada organisasi.
- d. Pengintegrasian (*Integration*)  
Penyesuaian sikap-sikap, keinginan karyawan dengan keinginan organisasi dan masyarakat.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*)  
Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.
- f. Pemutusan hubungan kerja (*Separation*)  
Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan karyawannya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Dari pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan paling strategis dalam suatu lembaga/instansi untuk meningkatkan kinerja, perlu memperhatikan faktor sikap dan partisipasi kerja sehingga sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

## 2.1.2 Kompetensi

### 2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi pegawai merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kompetensi mencakup aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang dibutuhkan agar pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Palan dalam Maswanto, dkk, (2022:41) bahwa:

Kompetensi adalah deskripsi mengenai perilaku, yang secara lebih rinci merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Spencer & Spencer sebagaimana diungkapkan Ruky dalam Maswanto, dkk, (2022:41) mengemukakan bahwa:

Kompetensi merupakan “*an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion – referenced effective and/or superior performance in a job or situation*” (karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan

bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia);

Berger & Berger (2007), mendefinisikan bahwa:

Kompetensi sebagai karakteristik (atau kombinasi beberapa karakteristik) yang dapat diukur secara andal dan relatif bertahan lama (stabil) yang dimiliki seseorang, tim atau organisasi yang menyebabkan dan secara statistik dapat memprediksi kriteria (ukuran) tingkat kinerja.

Menurut Wibowo (2017:324), bahwa:

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang didasari oleh keterampilan dan pengetahuan kerja, serta didukung oleh sikap dan perilaku yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan memuaskan bagi masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki oleh individu mencakup pengetahuan, keterampilan, nilai, konsep diri, dan motivasi yang secara konsisten memengaruhi perilaku serta menentukan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi bukan hanya mencerminkan kemampuan teknis, tetapi juga aspek kepribadian dan perilaku yang relatif stabil dan dapat diukur, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja efektif dan unggul (*superior performance*) dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu.

### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi pegawai tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan terbentuk melalui berbagai proses dan dipengaruhi oleh sejumlah faktor baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi. Kompetensi yang dimiliki seseorang mencerminkan sejauh mana individu tersebut memiliki kemampuan, pengetahuan, sikap, dan pengalaman yang relevan dengan pekerjaannya.

Menurut Rivai dan Sagala (2019:302), kompetensi dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan menentukan sejauh mana seseorang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif.

#### **1. Pengetahuan (*Knowledge*)**

Pengetahuan merupakan pemahaman teoritis dan konseptual yang dimiliki pegawai tentang bidang pekerjaannya. Menurut Wibowo (2017:326), pengetahuan adalah informasi yang dimiliki individu untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidangnya. Semakin tinggi tingkat pengetahuan seseorang, maka semakin baik pula kompetensi yang dimilikinya karena individu mampu memahami prosedur, kebijakan, dan standar operasional kerja.

#### **2. Keterampilan (*Skill*)**

Keterampilan merupakan kemampuan teknis dan non-teknis yang diperoleh melalui pengalaman kerja atau pelatihan. Sedarmayanti (2016:54) menjelaskan bahwa keterampilan diperoleh melalui praktik dan pengalaman yang berulang-ulang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pegawai yang memiliki keterampilan baik akan lebih cepat, tepat, dan efisien dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

3. Sikap dan Perilaku (*Attitude*)

Sikap merupakan kecenderungan individu untuk bertindak atau merespons terhadap suatu situasi kerja. Menurut Spencer & Spencer (1993), sikap dan nilai-nilai pribadi termasuk ke dalam karakteristik kompetensi yang mendasari perilaku seseorang dalam bekerja. Sikap positif seperti tanggung jawab, disiplin, dan motivasi tinggi akan meningkatkan efektivitas kinerja pegawai.

Selain faktor individu tersebut, kompetensi juga sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi dan kebijakan manajemen sumber daya manusia.

1. Pendidikan dan Pelatihan (*Education and Training*)

Menurut Mangkunegara (2017:80), pendidikan dan pelatihan merupakan faktor penting dalam membentuk dan mengembangkan kompetensi pegawai. Melalui program pelatihan yang tepat, pegawai dapat memperoleh pengetahuan baru, meningkatkan keterampilan, serta memperbaiki perilaku kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Pengalaman Kerja (*Work Experience*)

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2010) menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kompetensi individu karena melalui pengalaman seseorang belajar dari situasi nyata di tempat kerja. Pegawai yang memiliki pengalaman kerja luas cenderung lebih kompeten dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan.

3. Lingkungan Kerja dan Dukungan Organisasi (*Work Environment & Organizational Support*)

Armstrong (2014) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, seperti iklim organisasi yang positif, kepemimpinan yang baik, serta sistem penghargaan yang adil, akan mendorong pengembangan kompetensi pegawai. Dukungan organisasi melalui supervisi, umpan balik, dan kesempatan pengembangan karier juga berperan penting dalam meningkatkan kompetensi individu.

4. Motivasi dan Komitmen (*Motivation and Commitment*)

Menurut McClelland (1973), motivasi berprestasi merupakan salah satu pendorong utama yang menentukan kompetensi seseorang. Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung berusaha meningkatkan kemampuannya agar dapat mencapai kinerja optimal. Komitmen terhadap organisasi juga menjadi faktor yang memperkuat kemauan pegawai untuk terus belajar dan berkembang.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, motivasi, dan pengalaman individu, sedangkan faktor eksternal mencakup pendidikan, pelatihan, lingkungan kerja, serta dukungan organisasi. Kombinasi dari seluruh faktor tersebut akan menentukan tingkat kompetensi seorang pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja individu maupun kualitas pelayanan organisasi.

### **2.1.2.3 Peran Kompetensi terhadap Kualitas Pelayanan**

Kompetensi pegawai memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan tinggi rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi, terutama pada instansi publik atau lembaga pelayanan masyarakat. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai mencerminkan kemampuan mereka dalam memahami tugas, menyelesaikan pekerjaan secara profesional, dan memberikan pelayanan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Selanjutnya, Spencer & Spencer (2018:25) menyatakan bahwa

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Artinya, pegawai dengan kompetensi yang baik tidak hanya memahami apa yang harus dikerjakan, tetapi juga mampu bertindak secara efektif dalam berbagai situasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berperan langsung dalam menciptakan pelayanan yang berkualitas, karena kompetensi menentukan kemampuan seseorang dalam merespons kebutuhan dan harapan masyarakat.

Sementara itu, Sedarmayanti (2016:99) menjelaskan bahwa:

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik adalah sumber daya manusia yang kompeten. Pegawai yang kompeten mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur dan standar pelayanan, memiliki kemampuan komunikasi yang baik, serta dapat memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi masyarakat.

Selain itu, Mangkunegara (2017:104) menegaskan bahwa

Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja dan kualitas hasil kerja, karena kompetensi yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif, efisien, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci dalam peningkatan kualitas pelayanan. Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang baik akan mampu memberikan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan memuaskan. Sebaliknya, rendahnya kompetensi pegawai dapat menyebabkan pelayanan yang lambat, kurang responsif, dan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan, pendidikan, dan pembinaan berkelanjutan menjadi strategi penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

### **2.1.2.4 Indikator Kompetensi**

Menurut Wibowo (2016:86), kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Ia menyebutkan tiga indikator kompetensi utama, yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)  
pemahaman terhadap bidang kerja dan tugas yang dikerjakan.
2. Keterampilan (*Skill*)  
Kemampuan teknis dan non-teknis dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Sikap (*Attitude*)  
Perilaku dan tanggung jawab dalam bekerja sesuai dengan nilai organisasi.

### 2.1.3 Disiplin

#### 2.1.3.1 Pengertian Disiplin

Disiplin merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Disiplin mencerminkan sejauh mana seseorang mematuhi aturan, norma, dan standar kerja yang telah ditetapkan. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan bekerja dengan tertib, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil kerja yang optimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Sujila & Santoso, dalam Dewi dan Barowi (2024:9) bahwa:

Disiplin merupakan sikap kerelaan serta kesediaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin bukan hanya tentang melakukan sesuatu karena dipaksa atau karena takut akan hukuman, tetapi juga merupakan sikap yang mengakar untuk mematuhi aturan dan norma yang ada diperusahaan

Sementara itu Anwar & Abrar (2023:46) mengemukakan bahwa “Seseorang yang memiliki disiplin yang baik tidak hanya mematuhi aturan karena takut akan konsekuensinya tetapi mereka juga mengakui akan pentingnya aturan tersebut untuk menjaga keteraturan, keamanan dan kesejahteraan bersama”.

Sementara itu, Rivai dan Sagala (2019:825) mengemukakan bahwa:

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi.” Dari definisi ini dapat dipahami bahwa disiplin tidak hanya berfungsi untuk menegakkan aturan, tetapi juga sebagai sarana pembinaan agar pegawai memiliki sikap kerja yang positif.

Menurut Siagian (2021:305), bahwa:

Disiplin kerja adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan organisasi yang ada dalam diri karyawan, yang mendorongnya untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan peraturan perusahaan.” Dengan kata lain, disiplin timbul dari kesadaran individu yang menghargai nilai-nilai organisasi dan berusaha menjalankan kewajibannya dengan sebaik-baiknya.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap patuh, taat, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas serta menaati peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin tidak hanya berkaitan dengan

kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mencerminkan komitmen dan loyalitas seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Dengan adanya disiplin kerja yang baik, organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang teratur, meningkatkan produktivitas, serta membangun citra positif di mata publik. Sebaliknya, rendahnya disiplin kerja dapat menghambat efektivitas organisasi dan menurunkan kualitas pelayanan yang diberikan.

### **2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan cerminan dari kepatuhan, tanggung jawab, serta kesadaran pegawai dalam melaksanakan tugas dan menaati peraturan organisasi. Tinggi rendahnya tingkat disiplin pegawai tidak terjadi begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku individu di tempat kerja. Faktor-faktor ini penting untuk dipahami oleh organisasi agar dapat menciptakan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berorientasi pada peningkatan kinerja.

Menurut Hasibuan (2017:194), terdapat beberapa faktor utama yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai, yaitu:

1. Tujuan dan Kemampuan  
Tujuan yang jelas dan kemampuan pegawai untuk mencapainya menjadi faktor penting dalam pembentukan disiplin. Pegawai akan lebih mudah berdisiplin apabila memahami tujuan yang hendak dicapai dan memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakannya. Ketidaksesuaian antara tujuan dengan kemampuan dapat menurunkan semangat kerja dan kedisiplinan.
2. Teladan Pimpinan  
Pemimpin memiliki peran besar dalam membentuk disiplin kerja pegawai. Pimpinan yang memberikan contoh baik dalam hal ketepatan waktu, tanggung jawab, dan ketaatan terhadap aturan akan menjadi panutan bagi bawahannya. Sebaliknya, apabila pimpinan tidak berdisiplin, maka pegawai pun akan cenderung meniru perilaku tersebut.
3. Balas Jasa (Kompensasi)  
Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil dan layak akan meningkatkan semangat kerja dan kedisiplinan pegawai.
4. Keadilan  
Rasa keadilan dalam organisasi juga berpengaruh terhadap tingkat disiplin. Apabila pegawai merasa diperlakukan dengan adil, mereka akan bekerja dengan penuh tanggung jawab. Sebaliknya, ketidakadilan dalam pemberian sanksi, promosi, atau penghargaan dapat menurunkan kedisiplinan kerja.
5. Pengawasan Melekat (Supervisi Langsung)  
Pengawasan langsung dari atasan terhadap bawahan sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja. Dengan adanya pengawasan yang konsisten dan tegas, pegawai akan lebih berhati-hati dan berusaha menaati peraturan yang berlaku.
6. Sanksi Hukuman  
Sanksi yang tegas, adil, dan konsisten dapat mendorong pegawai untuk berdisiplin. Sanksi yang terlalu ringan akan membuat pegawai menyepelekan aturan, sedangkan sanksi yang berlebihan dapat menimbulkan ketakutan dan menurunkan

- motivasi kerja. Oleh karena itu, penegakan sanksi harus dilakukan secara proporsional.
7. Ketegasan Pimpinan  
Ketegasan dalam menegakkan peraturan merupakan faktor penting untuk menumbuhkan disiplin kerja. Pimpinan yang tegas dalam menindak pelanggaran dan konsisten dalam menerapkan aturan akan menumbuhkan rasa hormat dan tanggung jawab di kalangan pegawai.
  8. Hubungan Kemanusiaan yang Harmonis  
Suasana kerja yang nyaman dan hubungan interpersonal yang baik antarpegawai dapat meningkatkan disiplin kerja. Siagian (2014:309) menjelaskan bahwa hubungan kerja yang harmonis menciptakan rasa saling menghargai dan memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi.
  9. Motivasi dan Kepuasan Kerja  
Motivasi kerja berhubungan erat dengan disiplin. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan lebih bersemangat, berkomitmen, dan berdisiplin dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu, tingkat kepuasan kerja yang baik juga akan membuat pegawai bekerja dengan penuh tanggung jawab tanpa paksaan.
  10. Kondisi dan Lingkungan Kerja  
Faktor lain yang turut memengaruhi disiplin adalah kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun sosial. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan membuat pegawai lebih betah dan fokus bekerja. Sebaliknya, kondisi kerja yang tidak menyenangkan dapat menurunkan semangat dan kedisiplinan pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2016:107), faktor yang mempengaruhi disiplin kerja meliputi sistem penghargaan dan hukuman, kepemimpinan, iklim kerja, serta komunikasi organisasi. Ia menegaskan bahwa disiplin akan tumbuh apabila organisasi menerapkan sistem yang transparan, memberikan apresiasi bagi pegawai yang berprestasi, serta memberikan sanksi bagi pelanggar peraturan.

Sementara itu, Handoko (2018:210) berpendapat bahwa

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah tujuan organisasi, kepemimpinan, pengawasan, keadilan, dan hubungan antarpegawai. Menurutnya, organisasi yang memiliki sistem kepemimpinan kuat dan adil akan cenderung memiliki tingkat kedisiplinan pegawai yang tinggi.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi, kesadaran, dan kepuasan kerja, serta faktor eksternal seperti keteladanan pimpinan, sistem kompensasi, pengawasan, keadilan, dan kondisi lingkungan kerja. Penerapan faktor-faktor tersebut secara seimbang akan menciptakan budaya disiplin yang kuat, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi.

### **2.1.3.3 Peran Disiplin terhadap Kualitas Pelayanan**

Disiplin kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai, terutama pada organisasi publik maupun lembaga

pelayanan masyarakat. Disiplin yang tinggi mencerminkan adanya tanggung jawab, kesadaran, dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, tingkat kedisiplinan yang baik akan berbanding lurus dengan meningkatnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Menurut Hasibuan (2017:194), bahwa:

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. " Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan bekerja sesuai ketentuan waktu, mematuhi aturan kerja, serta berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat dan benar. Hal ini berdampak positif terhadap peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Selanjutnya, Rivai dan Sagala (2019:826) menjelaskan bahwa

Disiplin kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan semangat kerja, serta mempercepat pencapaian tujuan organisasi." Dalam konteks pelayanan publik, disiplin kerja membantu menciptakan budaya pelayanan yang tertib dan profesional, di mana setiap pegawai melayani masyarakat dengan cepat, tepat, dan penuh tanggung jawab.

Siagian (2021:307) juga mengemukakan bahwa

Tingkat disiplin kerja pegawai menjadi salah satu indikator utama dalam menilai kualitas kinerja suatu organisasi." Pegawai yang disiplin akan mematuhi jadwal kerja, menepati waktu pelayanan, dan mengikuti prosedur operasional yang berlaku, sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang sesuai harapan dan standar mutu.

Selain itu, Sedarmayanti (2019:95) menegaskan bahwa

Disiplin kerja yang baik mampu menciptakan perilaku kerja yang terarah dan profesional, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pelayanan." Apabila pegawai menunjukkan sikap disiplin seperti hadir tepat waktu, mematuhi tata tertib, dan melayani dengan sopan, maka masyarakat akan menilai pelayanan tersebut berkualitas dan memuaskan.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki dampak signifikan terhadap kualitas pelayanan. Disiplin menciptakan lingkungan kerja yang tertib, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat tanggung jawab pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik. Pegawai yang disiplin cenderung bekerja sesuai standar, menjaga etika pelayanan, serta berorientasi pada kepuasan masyarakat. Sebaliknya, rendahnya tingkat disiplin akan menimbulkan keterlambatan, ketidakteraturan, dan keluhan dari masyarakat, sehingga menurunkan kepercayaan publik terhadap instansi pelayanan. Dengan demikian, penerapan disiplin kerja yang konsisten dan berkelanjutan merupakan salah satu strategi kunci dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik yang profesional, cepat, tepat, dan memuaskan.

#### 2.1.3.4 Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja memiliki beberapa indikator sebagai tolok ukur keberhasilan disiplin kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2017:193) indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Kehadiran  
Tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja secara teratur dan tepat waktu.
2. Ketaatan terhadap peraturan kerja  
Kepatuhan karyawan terhadap semua peraturan dan ketentuan yang berlaku di organisasi.
3. Kepatuhan terhadap instruksi atasan  
Kesediaan karyawan untuk menjalankan perintah atau instruksi yang diberikan pimpinan.
4. Tanggung jawab dalam pekerjaan  
Kesungguhan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
5. Etika kerja  
Sikap sopan, jujur, dan profesional dalam melaksanakan pekerjaan.

#### 2.1.4 Motivasi Kerja

##### 2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti menggerakkan. Secara umum, motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan atau kekuatan yang timbul dari dalam diri seseorang maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi menjadi faktor penting yang menentukan semangat kerja, produktivitas, dan kinerja individu.

Menurut Robbins dan Judge (2017:126), mengemukakan bahwa:

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan. Artinya, motivasi mencakup seberapa keras seseorang berusaha (intensitas), ke arah mana upaya itu diarahkan (arah), serta berapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha tersebut (ketekunan).

Sementara itu, Hasibuan (2019:141) menjelaskan bahwa

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan kerja dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, motivasi berfungsi sebagai penggerak utama bagi pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan semangat tinggi.

Menurut Mangkunegara (2017:93), mengemukakan bahwa:

Motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan mencapai tujuan tertentu. Kondisi ini bisa berasal dari faktor internal seperti kebutuhan, keinginan, atau harapan, maupun faktor eksternal seperti penghargaan, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.

Sedangkan Sutrisno (2016:109) mendefinisikan motivasi sebagai suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, yang berfungsi sebagai pendorong untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi berperan penting dalam mengarahkan perilaku individu menuju hasil yang diharapkan organisasi.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam maupun luar diri seseorang untuk menimbulkan semangat, kemauan, dan komitmen dalam melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan individu maupun organisasi. Motivasi tidak hanya berhubungan dengan keinginan untuk bekerja, tetapi juga menyangkut arah dan ketekunan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya secara optimal.

#### **2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja seseorang tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari dalam diri individu (faktor internal) maupun dari lingkungan kerja (faktor eksternal). Pemahaman terhadap faktor-faktor ini sangat penting bagi organisasi agar dapat menciptakan strategi yang tepat dalam meningkatkan semangat kerja pegawai.

Menurut Hasibuan (2019:144), motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor internal meliputi dorongan dari dalam diri seseorang seperti keinginan untuk hidup, kebutuhan untuk dihargai, harapan masa depan, dan keinginan untuk berprestasi.
2. Faktor eksternal meliputi kondisi lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, sistem penghargaan, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan.

Lebih jelasnya mengenai kedua faktor tersebut tampak sebagaimana dalam uraian berikut.

##### **1. Faktor Internal (*Intrinsic Factors*)**

Faktor internal merupakan faktor-faktor yang timbul dari dalam diri seseorang yang menjadi pendorong utama untuk bekerja dan berprestasi. Menurut Mangkunegara (2017:95), faktor internal meliputi:

- a. Kebutuhan fisiologis dan psikologis seperti kebutuhan akan penghasilan, rasa aman, penghargaan, serta aktualisasi diri.
- b. Harapan dan cita-cita pribadi semakin tinggi harapan seseorang terhadap pekerjaannya, semakin besar pula motivasinya untuk berusaha.
- c. Tanggung jawab pribadi – kesadaran akan kewajiban dan tanggung jawab dalam pekerjaan dapat meningkatkan motivasi kerja.
- d. Kepuasan batin terhadap pekerjaan – apabila seseorang merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna dan sesuai dengan minatnya, maka motivasinya akan meningkat.

- e. Keinginan untuk berkembang – pegawai yang memiliki orientasi pertumbuhan akan terdorong untuk meningkatkan kemampuan dan prestasinya

## 2. Faktor Eksternal (*Extrinsic Factors*)

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berasal dari luar individu yang dapat memengaruhi semangat kerja. Menurut Sutrisno (2016:113), faktor eksternal yang memengaruhi motivasi kerja meliputi:

- a. Kebijakan dan sistem organisasi. termasuk struktur organisasi, sistem penghargaan, dan aturan kerja yang berlaku.
- b. Kepemimpinan – gaya dan sikap pemimpin dalam membimbing, mengarahkan, serta memberikan penghargaan atau teguran sangat memengaruhi motivasi pegawai.
- c. Lingkungan kerja. suasana kerja yang nyaman, hubungan sosial yang harmonis, serta fasilitas kerja yang memadai dapat menumbuhkan semangat kerja.
- d. Kompensasi dan penghargaan. gaji, bonus, tunjangan, dan penghargaan atas prestasi akan meningkatkan kepuasan dan dorongan bekerja lebih baik.
- e. Kesempatan berkariir dan promosi jabatan. peluang untuk naik jabatan memberikan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi pegawai.

Menurut Robbins dan Judge (2017:148), motivasi kerja juga dipengaruhi oleh tiga elemen penting, yaitu harapan (*expectancy*), instrumentalitas (*instrumentality*), dan valensi (*valence*). Artinya, seseorang akan termotivasi jika ia percaya bahwa usaha yang dikeluarkan akan menghasilkan kinerja yang baik, kinerja tersebut akan diakui dan dihargai, serta imbalan yang diterima bernilai bagi dirinya.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi:

- a. Faktor internal seperti kebutuhan, tanggung jawab, cita-cita, dan kepuasan pribadi.
- b. Faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan kebijakan organisasi.

Kombinasi antara kedua faktor tersebut menentukan tinggi rendahnya motivasi seseorang dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang mendukung serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri dan berprestasi agar motivasi kerja dapat meningkat secara optimal.

### 2.1.4.3 Peran Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan

Motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan tingkat kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan semangat, tanggung jawab, dan komitmen dalam melaksanakan tugasnya, sehingga hasil pelayanan yang diberikan lebih optimal. Sebaliknya,

pegawai dengan motivasi rendah cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban formal tanpa memperhatikan kepuasan penerima layanan.

Menurut Robbins dan Judge (2017:126),

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Dalam konteks pelayanan publik, motivasi kerja berperan sebagai pendorong bagi pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, semakin besar pula upayanya dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Hal serupa diungkapkan oleh Hasibuan (2019:142) bahwa

Motivasi merupakan dorongan yang menimbulkan semangat kerja seseorang agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya, apabila motivasi kerja pegawai meningkat, maka tingkat produktivitas dan kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan juga akan meningkat. Pegawai yang termotivasi akan bekerja dengan penuh tanggung jawab, berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan menjaga hubungan baik dengan masyarakat.

Pendapat lain dikemukakan oleh Tjiptono (2016:59),

kualitas pelayanan merupakan ukuran sejauh mana layanan yang diberikan dapat memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Dalam organisasi publik, kualitas pelayanan tidak hanya bergantung pada sistem atau prosedur, tetapi juga pada sikap, perilaku, dan semangat kerja pegawai. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi faktor psikologis penting yang mendasari perilaku pelayanan yang profesional.

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan perilaku pelayanan yang positif, seperti ramah, cepat tanggap, komunikatif, dan bertanggung jawab terhadap kepuasan masyarakat. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017:96) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja, karena motivasi menentukan seberapa besar energi dan usaha seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja yang tinggi dari pegawai yang termotivasi akan berdampak positif terhadap kualitas pelayanan organisasi.

Selain itu, Luthans (2016:164) juga menegaskan bahwa motivasi dapat memengaruhi perilaku kerja individu dalam hal kedisiplinan, loyalitas, serta orientasi terhadap hasil kerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan selalu berusaha untuk memperbaiki diri, meningkatkan keterampilan, serta memberikan pelayanan terbaik yang berorientasi pada kepuasan pengguna layanan.

Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa motivasi kerja berperan sebagai faktor penggerak utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Motivasi yang kuat akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh semangat, memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan ramah, serta berupaya memenuhi harapan masyarakat sebagai bentuk tanggung jawab moral dan profesional. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja akan

menurunkan etos kerja, menimbulkan sikap acuh, dan berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan berusaha memberikan pelayanan yang terbaik, menjaga kepuasan masyarakat, serta berkontribusi pada peningkatan citra dan efektivitas organisasi. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas pelayanan publik harus diiringi dengan strategi peningkatan motivasi kerja pegawai, baik melalui pemberian penghargaan, lingkungan kerja yang mendukung, maupun kepemimpinan yang inspiratif.

#### **2.1.4.4 Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang menentukan seberapa besar seseorang bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, sedangkan motivasi yang rendah dapat menurunkan kinerja serta kualitas pelayanan dalam organisasi. Untuk menilai tingkat motivasi kerja seseorang, diperlukan beberapa indikator yang dapat dijadikan ukuran.

Menurut Mangkunegara (2017:94), motivasi kerja dapat diukur melalui beberapa indikator seperti:

1. Ketekunan dalam bekerja, yaitu sejauh mana pegawai menunjukkan konsistensi dan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas.
2. Kehadiran dan kedisiplinan kerja, mencerminkan seberapa besar tanggung jawab dan keseriusan pegawai terhadap pekerjaannya.
3. Semangat dan antusiasme dalam bekerja, yaitu gairah dan energi positif yang terlihat ketika menjalankan pekerjaan.
4. Inisiatif dan kreativitas, yaitu kemampuan pegawai untuk berinisiatif melakukan pekerjaan tanpa selalu menunggu perintah atasan serta mengembangkan ide baru untuk memperbaiki kinerja.
5. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, yakni kesediaan pegawai menanggung konsekuensi dari hasil kerja yang dilakukan

Sementara itu, menurut Hasibuan (2019:143), indikator motivasi kerja meliputi:

1. Ketekunan dalam melaksanakan tugas, menunjukkan seberapa besar usaha yang dikeluarkan pegawai untuk mencapai tujuan.
2. Kesetiaan terhadap organisasi, menggambarkan komitmen pegawai untuk mendukung visi dan misi lembaga tempatnya bekerja.
3. Semangat dan antusias dalam bekerja, ditandai dengan keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat.
4. Disiplin dalam menjalankan tugas, menunjukkan sikap taat terhadap peraturan dan ketentuan organisasi.
5. Keinginan untuk berprestasi, yakni dorongan untuk mencapai hasil yang lebih baik dari target yang ditetapkan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2016:111), motivasi kerja dapat diidentifikasi melalui indikator berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (need for achievement) keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan standar keunggulan tertentu.
2. Kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation) – keinginan untuk diterima dan bekerja sama dengan rekan kerja secara harmonis.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (need for power) – keinginan untuk memengaruhi dan mengendalikan lingkungan kerja demi pencapaian tujuan organisasi.

## **2.1.5 Kualitas Pelayanan**

### **2.1.5.1 Pengertian Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta. Dalam konteks pelayanan publik, kualitas pelayanan mencerminkan sejauh mana suatu instansi mampu memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan masyarakat sebagai penerima layanan. Pelayanan yang berkualitas tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses penyampaian layanan yang melibatkan sikap, perilaku, serta tanggung jawab petugas pelayanan.

Menurut Tjiptono (2016:59), kualitas

Pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Artinya, pelayanan dikatakan berkualitas apabila layanan yang diberikan mampu memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Dalam konteks instansi pemerintah, “pelanggan” yang dimaksud adalah masyarakat pengguna layanan publik.

Sementara itu, Kotler dan Keller (2016:157) mendefinisikan bahwa:

Kualitas pelayanan sebagai keseluruhan ciri dan karakteristik dari suatu produk atau jasa yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan demikian, kualitas pelayanan tidak hanya berhubungan dengan hasil layanan, tetapi juga mencakup seluruh pengalaman pelanggan selama berinteraksi dengan penyedia layanan.

Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988 dalam Lupiyoadi, 2018:216),

Kualitas pelayanan adalah perbandingan antara pelayanan yang diharapkan (*expected service*) dengan pelayanan yang dirasakan (*perceived service*). Jika pelayanan yang diterima sesuai atau melebihi harapan, maka pelanggan akan merasa puas; sebaliknya, jika pelayanan yang diterima lebih rendah dari harapan, maka pelanggan akan merasa kecewa.

Selanjutnya, Gronroos (2007:73) menyatakan bahwa

Kualitas pelayanan merupakan hasil dari persepsi pelanggan terhadap layanan yang diberikan, meliputi dua dimensi utama, yaitu kualitas teknis (hasil layanan yang diterima pelanggan) dan kualitas fungsional (cara layanan diberikan). Dengan demikian, dalam organisasi pelayanan publik, tidak hanya hasil yang penting, tetapi juga bagaimana cara pegawai berinteraksi, berkomunikasi, dan memperlakukan masyarakat.

Menurut Hardiyansyah (2018:37), dalam konteks pelayanan publik, kualitas pelayanan merupakan bentuk nyata dari komitmen pemerintah untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Kualitas pelayanan yang baik mencerminkan akuntabilitas, profesionalisme, dan transparansi aparatur dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan prinsip pelayanan publik.

Dari berbagai pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan layanan yang diukur berdasarkan kemampuan organisasi dalam memenuhi atau melampaui harapan pengguna layanan melalui proses pelayanan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

### **2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling berinteraksi dalam proses penyampaian jasa kepada masyarakat. Pelayanan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu petugas, tetapi juga oleh sistem, sarana, dan budaya organisasi secara keseluruhan. Beberapa faktor utama yang memengaruhi kualitas pelayanan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Menurut Tjiptono (2016:125),

Kualitas Pelayanan dipengaruhi oleh lima faktor utama, yaitu keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), jaminan (assurance), empati (empathy), dan bukti fisik (tangible). Kelima dimensi tersebut menentukan sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Apabila salah satu dari dimensi tersebut tidak berjalan dengan baik, maka kualitas pelayanan secara keseluruhan akan menurun.

Selanjutnya, Kotler dan Keller (2018:156) menyatakan bahwa

Kualitas pelayanan dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam melayani pelanggan, sistem pelayanan yang diterapkan, dan persepsi pelanggan terhadap pelayanan yang diterima. Karyawan yang kompeten dan memiliki empati tinggi akan mampu menciptakan pengalaman pelayanan yang positif. Selain itu, sistem pelayanan yang efisien dan mudah diakses turut menentukan kepuasan pelanggan.

Sementara itu, Ratminto dan Winarsih (2015:54) menjelaskan bahwa

kualitas pelayanan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal meliputi kompetensi pegawai, sistem pengawasan, ketersediaan sarana dan prasarana, serta komitmen manajemen. Sedangkan faktor eksternal mencakup kebutuhan, harapan, dan persepsi masyarakat sebagai penerima layanan.

Menurut Lovelock dan Wirtz (2016:112), terdapat empat faktor utama yang menentukan kualitas pelayanan, yaitu:

1. Sumber daya manusia, yaitu kemampuan, sikap, dan perilaku petugas pelayanan.
2. Proses pelayanan, meliputi prosedur, waktu, dan mekanisme pelayanan.
3. Lingkungan fisik, seperti fasilitas, peralatan, dan kebersihan tempat pelayanan.

4. Kebijakan organisasi, yang mengatur standar operasional pelayanan. Kombinasi keempat faktor ini berperan penting dalam membentuk persepsi masyarakat terhadap mutu pelayanan yang diterima.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Sinambela (2017:7) juga menyebutkan bahwa “kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasi, etika pelayanan, transparansi, serta budaya kerja aparatur. Tanpa adanya komitmen dan budaya pelayanan yang baik, kualitas pelayanan sulit untuk ditingkatkan meskipun sarana dan prosedurnya memadai.”.

Dari berbagai pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan meliputi aspek sumber daya manusia, sistem dan prosedur pelayanan, sarana prasarana, budaya organisasi, serta persepsi pelanggan. Kualitas pelayanan yang baik merupakan hasil sinergi dari kemampuan individu dan dukungan sistem yang memadai dalam organisasi.

### **2.1.5.3 Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan di Rumah Sakit**

Kualitas pelayanan di rumah sakit merupakan salah satu indikator utama keberhasilan institusi kesehatan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pasien. Rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, aman, dan memuaskan, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah maupun organisasi kesehatan dunia. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas pelayanan menjadi aspek penting yang harus dilakukan secara berkelanjutan oleh seluruh elemen rumah sakit.

Menurut Tjiptono (2016:149),

Peningkatan kualitas Pelayanan harus dilakukan melalui tiga langkah utama, yaitu perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), fokus pada pelanggan, dan pengendalian mutu pelayanan. Dalam konteks rumah sakit, hal ini berarti pelayanan harus selalu dievaluasi dan ditingkatkan melalui survei kepuasan pasien, peningkatan kompetensi tenaga medis, serta peninjauan terhadap prosedur dan standar pelayanan.

Selanjutnya, Kotler dan Keller (2018:161) menjelaskan bahwa

Peningkatan kualitas pelayanan di sektor jasa, termasuk rumah sakit, dapat dilakukan dengan pelatihan karyawan, inovasi sistem pelayanan, dan penerapan teknologi informasi. Karyawan yang memiliki empati dan keterampilan komunikasi tinggi dapat memberikan pengalaman positif bagi pasien. Selain itu, penggunaan teknologi informasi seperti rekam medis elektronik (*Electronic Medical Record*) dan pendaftaran online dapat mempercepat pelayanan serta meminimalisir kesalahan administrasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sinambela (2017:12) menegaskan bahwa:

Alam organisasi publik seperti rumah sakit, peningkatan kualitas pelayanan harus disertai dengan komitmen manajemen puncak, kepemimpinan yang visioner, dan

budaya kerja berorientasi pada pasien. Kepemimpinan yang kuat akan memotivasi seluruh pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik dan menjaga etika profesi dalam bekerja.

Sementara itu Kemenkes RI (2020:24),

Peningkatan kualitas Pelayanan di rumah sakit juga dapat dilakukan dengan penerapan Sistem Manajemen Mutu Rumah Sakit (Hospital Quality Management System) yang meliputi aspek keselamatan pasien, peningkatan kompetensi tenaga kesehatan, kepuasan pelanggan, serta efisiensi operasional. Upaya ini harus sejalan dengan akreditasi rumah sakit yang mengacu pada SNARS.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kualitas pelayanan di rumah sakit mencakup peningkatan kompetensi sumber daya manusia, modernisasi sistem pelayanan, penerapan manajemen mutu, pemanfaatan teknologi informasi, serta komitmen terhadap keselamatan dan kepuasan pasien. Proses peningkatan kualitas ini harus dilakukan secara berkesinambungan dan terintegrasi agar rumah sakit dapat mempertahankan kepercayaan masyarakat dan meningkatkan reputasinya sebagai penyedia layanan kesehatan yang unggul

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan merupakan salah satu aspek penting yang menentukan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi, khususnya dalam sektor publik. Untuk menilai tingkat kualitas pelayanan, para ahli telah mengembangkan beberapa dimensi dan indikator yang dapat dijadikan ukuran dalam menilai sejauh mana layanan yang diberikan mampu memenuhi harapan pengguna. Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988 dalam Lupiyoadi, 2018:216), terdapat lima dimensi utama kualitas pelayanan yang dikenal dengan istilah SERVQUAL (Service Quality), yaitu:

1. *Tangibles* (Bukti Fisik)
2. *Reliability* (Keandalan)
3. *Responsiveness* (Daya Tanggap)
4. *Assurance* (Jaminan)
5. *Empathy* (Empati)

Kelima dimensi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **1 Tangibles (*Bukti Fisik*)**

Dimensi ini berkaitan dengan penampilan fisik sarana dan prasarana, perlengkapan, fasilitas, serta penampilan pegawai dalam memberikan pelayanan. Menurut Tjiptono (2016:62), bukti fisik mencerminkan sejauh mana organisasi memperhatikan aspek visual dan kenyamanan dalam memberikan pelayanan. Indikator:

- a. tersediaan fasilitas pelayanan yang memadai.

- b. Kebersihan dan kerapian tempat pelayanan.
- c. Penampilan petugas pelayanan yang sopan dan profesional.
- d. Penggunaan teknologi atau peralatan yang modern dalam pelayanan.

## 2 Reliability (*Keandalan*)

Keandalan berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan secara akurat, tepat waktu, dan konsisten. Menurut Kotler dan Keller (2016:158), keandalan mencakup kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan yang sesuai prosedur serta memenuhi komitmen kepada masyarakat. Indikator:

- a. Pelayanan dilakukan sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku.
- b. Ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan.
- c. Akurasi dalam penyampaian informasi dan hasil layanan.
- d. Konsistensi pelayanan dari waktu ke waktu.

## 3. Responsiveness (*Daya Tanggap*)

Dimensi ini menggambarkan kesediaan dan kemampuan pegawai untuk membantu serta memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat kepada masyarakat. Daya tanggap menunjukkan sejauh mana pegawai bersikap proaktif dan tanggap terhadap kebutuhan pengguna layanan. Indikator:

- a. Kecepatan petugas dalam merespons permintaan atau keluhan masyarakat.
- b. Kesediaan pegawai membantu pengguna layanan dengan ramah.
- c. Kejelasan prosedur pelayanan yang memudahkan masyarakat.
- d. Waktu tunggu pelayanan yang tidak terlalu lama.

## 4. Assurance (*Jaminan*)

Jaminan mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, serta kredibilitas petugas dalam memberikan rasa aman dan kepercayaan kepada masyarakat. Menurut Lupiyoadi (2018:218), dimensi ini juga berkaitan dengan kompetensi petugas, sikap profesional, serta kemampuan organisasi menjamin keamanan dan keadilan dalam proses pelayanan. Indikator:

- a. Kemampuan petugas dalam memberikan informasi yang jelas dan benar.
- b. Sikap sopan, ramah, dan profesional dalam melayani.
- c. Jaminan keamanan dan kerahasiaan data pengguna layanan.
- d. Kepercayaan masyarakat terhadap kemampuan instansi dalam memberikan pelayanan.

### 5. *Empathy (Empati)*

Empati menggambarkan perhatian yang tulus, sikap peduli, dan upaya organisasi memahami kebutuhan individu pengguna layanan. Menurut Hardiyansyah (2018:39), empati berarti memberikan pelayanan secara personal dengan memperhatikan kondisi dan kebutuhan setiap masyarakat. Indikator:

- Kesediaan petugas untuk mendengarkan keluhan dan masukan masyarakat.
- Perlakuan yang adil tanpa membedakan status sosial pengguna layanan.
- Fleksibilitas dalam menghadapi kebutuhan masyarakat yang beragam.
- Sikap peduli dan ramah terhadap setiap pengguna layanan.

### 2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan (10 penelitian)

Penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

| No. | Nama, tahun dan Judul                                                                                                                                                                                                                                | Hasil penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Persamaan dan perbedaan                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan . Ending . 2023. Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO. Vol. 5 No. 2 (2023) | Hasil penelitian pada variabel kompetensi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan dengan nilai t hitung lebih kecil dari t tabel ( $0,195 < 2,012$ ). Variabel motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Variabel disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan. | Persamaan:: penelitian terdahulu membahas tentang variabel kompetensi, motivasi dan disiplin serta kualitas pelayanan<br><br>Perbedaan:<br>Penelitian terdahulu mengambil lokasi Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkajene Dan Kepulauan |
| 2.  | Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Sari, Dian Fitri, 2021. Google scholar.                                                                                                     | Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Pegawai yang memiliki kemampuan teknis, pengetahuan, serta kedisiplinan tinggi dalam menjalankan prosedur kerja mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan memuaskan bagi pasien                                                                                                                                            | Persamaan: Sama-sama meneliti pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kualitas pelayanan, serta menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linear.<br><br>Perbedaan:                                                                |

|    |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Penelitian Sari (2021) tidak memasukkan variabel motivasi kerja, sedangkan penelitian Burhan (2023) menambahkannya untuk melihat pengaruh lebih luas terhadap kualitas pelayanan.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3. | Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Klojen Kota Malang. Rahmawati, Lilis (2020) <i>Garuda (Garba Rujukan Digital)</i> ,                                          | Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung bekerja lebih teliti, cepat tanggap, dan ramah kepada masyarakat. Disiplin kerja berkontribusi pada keteraturan dan konsistensi pelayanan.                                    | <p>Persamaan: ama-sama menguji pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kualitas pelayanan dan menekankan pentingnya perilaku pegawai dalam meningkatkan kepuasan masyarakat.</p> <p>Perbedaan: Penelitian Rahmawati (2020) tidak mencakup variabel kompetensi, sementara penelitian Burhan (2023) memasukkan kompetensi untuk mengukur pengaruh kemampuan pegawai secara menyeluruh.</p>                                               |
| 4. | Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kualitas Pelayanan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bandung. Pratama, Andi (2022). Repository Kampus | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pegawai yang kompeten dan termotivasi memiliki etos kerja tinggi, sementara disiplin kerja menjamin ketepatan waktu dan prosedur pelayanan | <p>Persamaan: Memiliki variabel dan arah penelitian yang sama dengan penelitian Burhan (2023), yaitu meneliti pengaruh kompetensi, motivasi, dan disiplin terhadap kualitas pelayanan.</p> <p>Perbedaan: Penelitian Pratama (2022) menambahkan variabel antara, yaitu kinerja pegawai sebagai variabel mediasi, sedangkan Burhan (2023) langsung mengukur pengaruh ketiga variabel terhadap kualitas pelayanan tanpa variabel perantara.</p> |
| 5  | Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja                                                                                                                                                                                   | Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan                                                                                                                                                                                                                                                                          | Persamaan: Sama-sama membahas pengaruh kompetensi dan motivasi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | terhadap Kualitas Pelayanan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Padang. Wahyuni, Rina (2019). Universitas Padang.                                                                                                                                                                    | terhadap kualitas pelayanan rumah sakit. Peningkatan kemampuan profesional tenaga kesehatan dan dorongan motivasi intrinsik terbukti mampu meningkatkan kepuasan pasien.                                                                                                                                                                                                     | terhadap kualitas pelayanan, serta berfokus pada sektor pelayanan publik (rumah sakit). Perbedaan: Penelitian Wahyuni (2019) hanya meneliti dua variabel bebas (kompetensi dan motivasi), sedangkan penelitian Burhan (2023) menambahkan disiplin kerja sebagai variabel tambahan yang dapat memperkuat pengaruh terhadap kualitas pelayanan. |
| 6. | <i>Pengaruh motivasi, kepemimpinan dan disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai.</i><br>Sutanjar, T., & Saryono, O. (2019).. Journal of Management Review, Program Pascasarjana Universitas Galuh                                                                                 | <b>Hasil utama:</b> Motivasi dan disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja; secara simultan variabel-variabel yang diuji (motivasi, kepemimpinan, disiplin — dan pembahasan kompetensi) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa peningkatan kompetensi, disiplin, dan motivasi akan berdampak pada output layanan/kinerja. | Persamaan membahas dua variabel yang sama yaitu motivasi dan disiplin<br>Perbedaannya: penelitian ini idk membahas tentanag kepemimpinan dan kinera.                                                                                                                                                                                          |
| 7. | Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis. Sukmara, A. R., Rahman S., A. (Ading Rahman Sukmara), & Ferey Herman. (2025).. <i>Profit: Jurnal Manajemen Bisnis dan Akuntansi / e-journal..</i> | Hasil menunjukkan pengaruh positif motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja — relevan untuk menyokong argumen bahwa faktor motivasi dan konteks organisasi berdampak pada kualitas pelayanan                                                                                                                                                                          | Persamaan: peneliti mengkaji tentang motivasi kerja<br>Peneliti saat ini tidak mengkaji tentang budaya organisasi dan kinerja                                                                                                                                                                                                                 |
| 8. | Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Konsultan Supervisi                                                                                                                                                                               | Budaya Organisasi, Kompetensi dan Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Konsultan Supervisi PT Catur Bina Guna Persada KSO pada Proyek Bendungan                                                                                                                                                                                                                 | Persamaan: sama sama membahas tentang kompetensi<br>Perbedaannya tidak membahas tentang budaya organisasi, dan kinerja                                                                                                                                                                                                                        |

|     |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                       |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | PT Catur Bina Guna Persada KSO pada Proyek Bendungan Leuwikeris Kabupaten Ciamis dan Kabupaten Tasikmalaya. Sukmara, A. R., Seger Swarsono, Irma Bastaman, & Ading Rahman Sukmara. (2025)<br><br>(JURMA / jurnal terindeks).            |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                       |
| 9.  | Pengaruh Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai UPTD Perikanan Air Payau Dan Laut Wilayah Utara Provinsi Jawa Barat. Apri Budianto, dkk. 2023. <i>Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis</i> | Kinerja karyawan PT Catur Guna Bina Persada paling banyak dipengaruhi oleh kompetensi, kemudian beban kerja, sementara budaya organisasi memiliki pengaruh paling kecil. Namun secara keseluruhan ketiga variabel tersebut terbukti berpengaruh signifikan. | Persamaan: memiliki kesamaan dalam membahas variabel kompetensi<br>Perbedaan: penelitian ini tidak temtamtang variabel budaya beban kerja dan kinerja |
| 10. | Pengaruh Kompetensi dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai. Peri Herdiyana, Apri Budianto & Ferey Herman (2023). Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA). Vol. 1 No. 3 (September 2023)                                            | Hasil: Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi kompetensi staf, semakin baik kinerjanya                                                                                                       | Persamaan. Penelitian membahas tentang kompetensi.<br>Perbedaan: penelitian tidak membahas tentang knowledge manajemen dan kinerja                    |

Keempat penelitian terdahulu di atas menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan di berbagai instansi, baik pemerintahan maupun rumah sakit. Persamaannya terletak pada fokus terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, sedangkan perbedaannya terutama terletak pada jumlah variabel yang digunakan, dan lokasi penelitian yang berbeda.

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi, terutama organisasi pelayanan publik seperti rumah sakit. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana manajemen mampu mengelola potensi manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Terry (2012), manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Dalam konteks pelayanan kesehatan, penerapan prinsip manajemen yang baik akan menghasilkan tenaga kerja yang berkinerja tinggi dan berdampak positif terhadap kualitas pelayanan kepada pasien.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah mereka yang memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya, disiplin dalam bekerja, serta memiliki motivasi yang tinggi. Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan kualitas pelayanan. Rumah sakit sebagai lembaga pelayanan kesehatan memerlukan pegawai yang memiliki kemampuan profesional, kepatuhan terhadap aturan, dan semangat kerja yang tinggi agar pelayanan yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan serta harapan pasien.

Menurut Wibowo (2016), kompetensi, disiplin, dan motivasi kerja merupakan faktor penentu dalam membentuk perilaku kerja pegawai yang produktif dan berkualitas. Dengan demikian, kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat merupakan hasil dari sinergi ketiga aspek tersebut.

### 2.3.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kualitas Pelayanan

Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerjanya dalam pekerjaan. Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai *“underlying characteristics of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.”* Artinya, kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mendorong individu untuk bekerja dengan baik.

Pegawai yang kompeten memahami standar operasional prosedur (SOP), mampu menyelesaikan masalah secara profesional, serta memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan pasien. Hal ini sangat penting di rumah sakit, karena pelayanan kesehatan menuntut ketepatan, kecepatan, dan empati tinggi. Menurut Rivai (2015), kompetensi yang baik akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan yang memuaskan dan aman bagi pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2020) pada RSUD Dr. Soebandi Jember menunjukkan bahwa kompetensi tenaga medis dan nonmedis berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai dengan tingkat kompetensi tinggi lebih mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan sesuai prosedur sehingga meningkatkan kepuasan pasien. Temuan ini diperkuat oleh Putra (2021) yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan berdampak positif terhadap kinerja dan mutu pelayanan rumah sakit. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai rumah sakit, semakin tinggi pula kualitas pelayanan yang dirasakan pasien.

### **2.3.2 Pengaruh Disiplin terhadap Kualitas Pelayanan**

Disiplin merupakan sikap taat dan patuh terhadap peraturan organisasi yang ditunjukkan melalui perilaku kerja yang teratur dan bertanggung jawab. Menurut Hasibuan (2017), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja menjadi tolak ukur komitmen seorang pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan datang tepat waktu, melaksanakan tugas sesuai SOP, dan menunjukkan sikap kerja yang konsisten.

Dalam konteks rumah sakit, disiplin memiliki arti penting karena keterlambatan atau kelalaian kecil dapat berdampak serius terhadap keselamatan pasien. Sutrisno (2019) menegaskan bahwa kedisiplinan merupakan cerminan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan kerja yang telah ditetapkan organisasi, dan hal ini berpengaruh langsung terhadap efektivitas pelayanan.

Penelitian oleh Rahmawati (2020) di RSUD Cibabat Cimahi menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan keperawatan. Pegawai yang menunjukkan disiplin tinggi cenderung memberikan pelayanan yang lebih cepat, sopan, dan sesuai prosedur. Demikian pula penelitian Simanjuntak (2021) menyatakan bahwa kedisiplinan yang diterapkan melalui pengawasan rutin, pemberian sanksi, dan sistem penghargaan yang adil terbukti mampu meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan faktor penting yang menentukan terciptanya pelayanan yang berkualitas, efisien, dan memuaskan pasien.

### **2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan**

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang membuat seseorang bersemangat untuk bekerja dan berusaha mencapai tujuan tertentu. Robbins dan Judge (2016) mendefinisikan motivasi sebagai *“the processes that account for an individual’s intensity,*

*direction, and persistence of effort toward attaining a goal.*” Dalam organisasi pelayanan publik, motivasi kerja menjadi faktor kunci dalam membentuk perilaku kerja positif.

Penelitian oleh Utami (2019) di RSUD Sleman menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Pegawai yang termotivasi untuk berprestasi cenderung lebih cepat menanggapi kebutuhan pasien dan lebih berorientasi pada hasil kerja yang memuaskan. Lestari (2021) juga menemukan bahwa motivasi kerja menjadi faktor dominan yang meningkatkan kepuasan pasien melalui perilaku kerja proaktif dan pelayanan yang humanis.. Dengan demikian, motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong pegawai rumah sakit untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, memberikan pelayanan terbaik, serta menjaga citra profesional institusi.

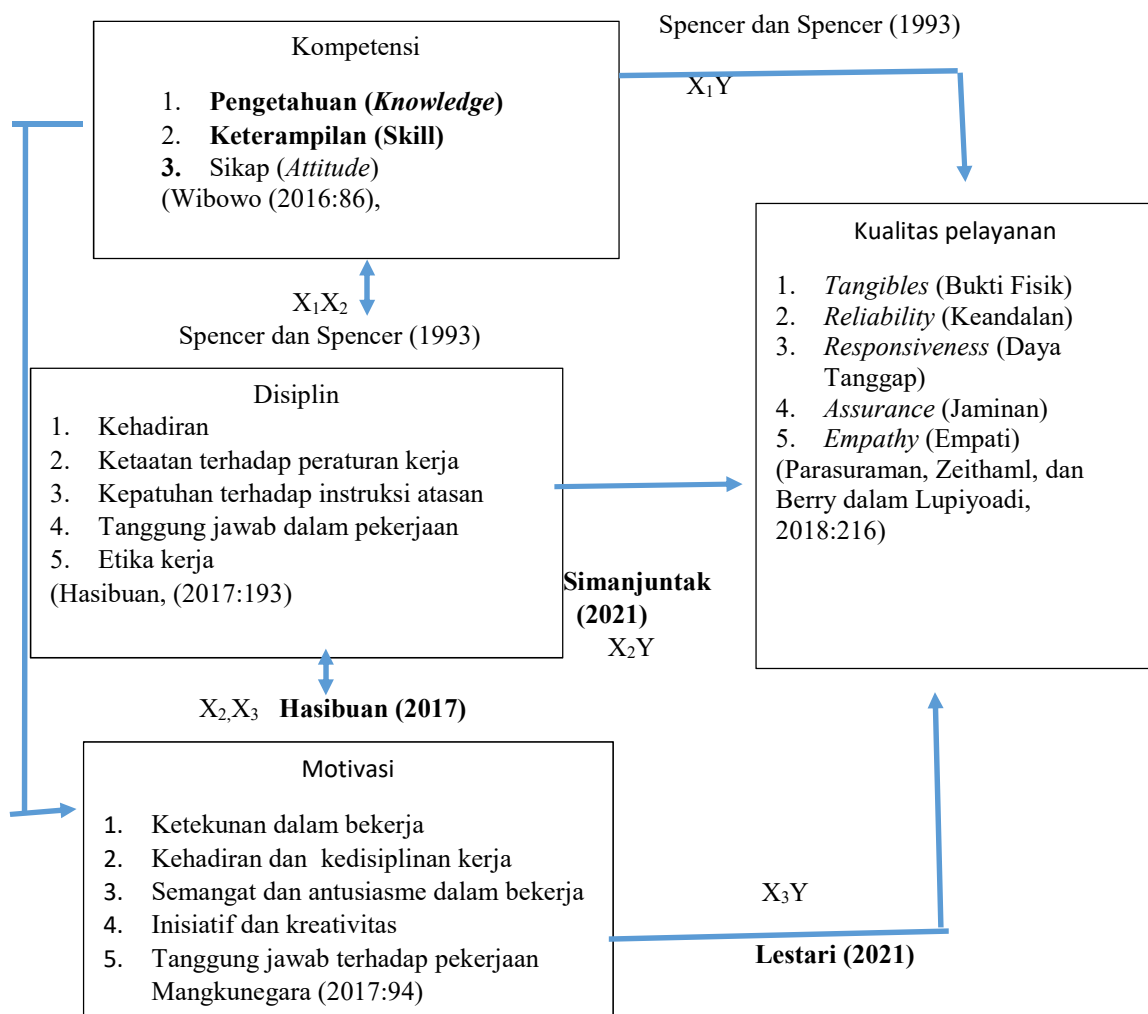
### **2.3.4 Pengaruh Kompetensi, Disiplin, dan Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan**

Kompetensi, disiplin, dan motivasi kerja merupakan tiga faktor yang saling berkaitan dan secara simultan memengaruhi kualitas pelayanan. Kompetensi memberikan kemampuan teknis dan pengetahuan, disiplin memastikan pelaksanaan kerja yang konsisten dan tertib, sedangkan motivasi menjadi penggerak yang mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaik. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja dan kualitas pelayanan merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan (*ability*), kemauan (*willingness*), dan kesempatan (*opportunity*).

Penelitian Hidayat (2022) tentang tenaga kesehatan di RSUD Banyumas menunjukkan bahwa kompetensi, disiplin, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pasien. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai pelayanan yang prima, rumah sakit perlu menyeimbangkan aspek kemampuan pegawai, kepatuhan terhadap aturan, dan dorongan motivasi kerja.

Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa peningkatan kualitas pelayanan di RSU Aghisna Medika Sidareja tidak dapat dilakukan hanya melalui peningkatan sarana dan prasarana, melainkan juga dengan memperhatikan pengembangan kompetensi pegawai, peningkatan disiplin kerja, serta penumbuhan motivasi kerja yang kuat. Ketiga faktor ini membentuk sistem perilaku kerja yang produktif, profesional, dan berorientasi pada kepuasan pasien

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat di aplikasikan dalam bentuk bagan berikut



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis berasal dari kata *hypo* yang berarti “di bawah” dan *thesis* yang berarti “pendirian” atau “pernyataan.” Secara sederhana, hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan sementara terhadap suatu permasalahan penelitian yang kebenarannya masih harus diuji melalui pengumpulan data empiris. Hipotesis merupakan salah satu unsur penting dalam penelitian kuantitatif karena berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan arah analisis dan pembuktian data.

Menurut Sugiyono (2019:99), “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk

kalimat pertanyaan.” Sementara itu, Nazir (2018:156) mendefinisikan hipotesis sebagai “suatu proposisi atau dugaan yang belum tentu benar, yang diuji melalui penelitian ilmiah untuk menentukan validitasnya.” Menurut Arikunto (2023:110), “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian yang masih harus dibuktikan kebenarannya melalui pengumpulan data.” Dengan demikian, hipotesis tidak bersifat spekulatif atau asal-asalan, melainkan disusun berdasarkan teori, kerangka pemikiran, dan hasil penelitian sebelumnya. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan
2. Terdapat pengaruh disiplin terhadap kualitas pelayanan
3. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan
4. Terdapat pengaruh kompetensi, Disiplin, dan Motivasi Kerja secara simultan terhadap Kualitas Pelayanan