

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

Menurut Rivai (2018:1) menyatakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dan manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang-bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian.

Sedangkan Flippo (2018:11) menyatakan bahwa

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan pengembangan, kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian pegawai dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, pegawai dan masyarakat.

Selain itu, Hasibuan (2020:10) menyatakan bahwa : "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat".

Menurut Sukmara (2024:605) menyatakan bahwa : “ manajemen sumber daya manusia dipahami sebagai suatu rangkaian aktivitas yang terencana dan terintegrasi dalam mengelola tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi”. Pengelolaan tersebut mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengendalian sumber daya manusia, dengan menekankan pada pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang produktif. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai administrasi kepegawaian, tetapi juga sebagai elemen strategis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan individu-individu yang terlibat dalam organisasi, dimana mereka akan diberdayakan menjadi sumber daya guna memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan individu, pegawai, perusahaan dan masyarakat.

2.1.1.2 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam konteks organisasi publik maupun privat, MSDM dipahami sebagai rangkaian aktivitas yang dimulai dari perencanaan tenaga kerja hingga

pemeliharaan hubungan kerja. Proses tersebut dirancang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan kualitas pegawai yang tepat, ditempatkan pada posisi yang sesuai, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien. Dengan demikian, proses MSDM tidak dapat dipandang sebagai kegiatan administratif semata, melainkan sebagai investasi jangka panjang bagi organisasi.

Proses manajemen sumber daya manusia mencakup beberapa tahapan utama yang saling berhubungan. Menurut Hasibuan (2019: 21–27), proses MSDM meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian tenaga kerja.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
Perencanaan SDM merupakan langkah awal dalam proses MSDM yang bertujuan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Perencanaan yang baik akan membantu organisasi menghindari kelebihan atau kekurangan pegawai serta memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan kompetensi pegawai.
2. Pengadaan Sumber Daya Manusia
Pengadaan SDM meliputi kegiatan rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai. Tahap ini bertujuan untuk memperoleh tenaga kerja yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan jabatan. Proses pengadaan yang objektif dan transparan akan menghasilkan pegawai yang kompeten dan berintegritas.
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pengembangan SDM dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai. pengembangan pegawai merupakan upaya untuk mempersiapkan pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan di masa sekarang dan masa yang akan datang.
4. Kompensasi
Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusi yang telah diberikan. Sistem kompensasi yang adil dan layak akan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas pegawai terhadap organisasi.
5. Pengintegrasian dan Pemeliharaan
Pengintegrasian bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan organisasi dan pegawai, sedangkan pemeliharaan dilakukan untuk menjaga kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai. Upaya ini penting agar pegawai dapat bekerja secara berkelanjutan dengan tingkat kinerja yang optimal.

6. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan tahap akhir dalam proses MSDM yang mencakup pensiun, pengunduran diri, maupun pemutusan hubungan kerja. Meskipun bersifat akhir, tahap ini tetap harus dikelola secara profesional dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sementara itu, Mangkunegara (2017:24) menyatakan bahwa proses manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah awal dalam proses MSDM yang bertujuan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualitas, sesuai dengan tujuan organisasi. Perencanaan SDM dilakukan agar organisasi tidak mengalami kelebihan maupun kekurangan tenaga kerja di masa yang akan datang. Perencanaan SDM yang baik akan membantu organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, serta dinamika kebutuhan pelayanan. Dengan demikian, organisasi dapat menyiapkan pegawai yang kompeten dan profesional sesuai dengan tuntutan tugas dan fungsi.

2. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan sumber daya manusia meliputi kegiatan rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai. Pengadaan SDM bertujuan untuk memperoleh pegawai yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses pengadaan yang transparan dan objektif sangat penting untuk menjamin kualitas sumber daya manusia yang direkrut. Pegawai yang tepat akan memudahkan organisasi dalam mencapai target kinerja serta mengurangi potensi permasalahan di kemudian hari.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai. Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral pegawai agar kinerjanya semakin optimal. Pengembangan SDM juga berperan penting dalam menyesuaikan kompetensi pegawai dengan perubahan lingkungan kerja serta tuntutan organisasi yang semakin kompleks. Dengan demikian, pegawai tidak hanya mampu melaksanakan tugas saat ini, tetapi juga siap menghadapi tantangan di masa depan.

4. Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai atas kontribusi yang telah diberikan. Kompensasi yang adil dan layak dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas pegawai terhadap organisasi. Sistem kompensasi yang baik harus mempertimbangkan aspek keadilan internal dan eksternal agar tidak menimbulkan kecemburuan sosial di lingkungan kerja. Dengan demikian, kompensasi menjadi salah satu instrumen penting dalam menjaga stabilitas dan kinerja sumber daya manusia.

5. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan SDM bertujuan untuk menjaga kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar tetap produktif. Pemeliharaan SDM dilakukan melalui program kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan kerja yang harmonis. Pemeliharaan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa aman, dan mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal demi kepentingan organisasi.

Menurut Sukmara (2024:607), menyatakan bahwa : Proses manajemen sumber daya manusia berlangsung melalui tahapan yang terstruktur dan saling berkaitan”. Tahapan tersebut diawali dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang disesuaikan dengan tujuan organisasi, kemudian dilanjutkan dengan rekrutmen dan seleksi untuk memperoleh sumber daya manusia yang kompeten. Setelah itu, dilakukan pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kapasitas individu, serta penilaian kinerja sebagai dasar evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Proses ini juga mencakup pemberian kompensasi dan pemeliharaan hubungan kerja yang kondusif, sehingga seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia berjalan secara terpadu dalam mendukung efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa proses manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian kegiatan yang sistematis dan berkesinambungan, mulai dari perencanaan hingga pemberhentian pegawai. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dikelola

secara efektif dan efisien sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Flippo yang dikutip oleh Suwanto dan Priansa (2016 : 30) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (*Planning*)
Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir perusahaan ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap.
 - b. Pengorganisasian (*Organizing*)
Setelah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai.
 - c. Pengarahan (*Directing*)
Sesudah dilakukan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan.
 - d. Pengendalian (*Controlling*)
Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan maka fungsi manajerial yang terakhir adalah pengendalian awal.
2. Fungsi Operatif dan Fungsi Teknis
 - a. Pengadaan (*Recruitment*)
Fungsi operasional manajemen kepegawaian yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai.
 - b. Pengembangan (*Development*)
Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan.
 - c. Kompensasi (*Compensation*)
Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain.
 - d. Pengintegrasian (*integration*)
Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberi kompensasi yang memadai, perusahaan masih mengalami masalah yang sulit, yaitu pengintegrasian.

- e. Pemeliharaan (*Maintenance*)
Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan. perusahaan sudah menyediakan kantin untuk melayani makan sebaiknya kantin ini tetap dipertahankan.
- f. Pensiunan (*Separation*)
Fungsi terakhir adalah pensiun (*Separation*). Fungsi tersebut berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018: 2) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari :
 - 1) Perencanaan sumber daya manusia
 - 2) Analisis jabatan
 - 3) Penarikan pegawai
 - 4) Penempatan kerja
 - 5) Orientasi kerja
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
 - 1) Pendidikan dan pelatihan
 - 2) Pengembang
 - 3) Penilaian prestasi kerja
3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - 1) Balas jasa langsung terdiri dari : Gaji atau Upah dan Insentif
 - 2) Balas jasa tidak langsung: Keuntungan dan Pelayanan atau kesejahteraan.
4. Integrasi mencakup :
 - 1) Kebutuhan pegawai
 - 2) Motivasi kerja
 - 3) Kepuasan saja
 - 4) Disiplin kerja
 - 5) Prestasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
 - 1) Komunikasi kerja
 - 2) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - 3) Pengendalian konflik kerja
 - 4) Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja mencakup : Pemberhentian kerja

Menurut Sukmara (2024:606) menyatakan bahwa : “Fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup serangkaian peran strategis yang dirancang untuk memastikan tenaga kerja dapat dikelola secara efektif dan selaras dengan tujuan

organisasi”. Fungsi tersebut meliputi perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan melalui proses rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan, serta penilaian kinerja sebagai dasar evaluasi dan peningkatan kualitas kerja. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga berfungsi dalam pemberian kompensasi, pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis, dan penciptaan lingkungan kerja yang produktif. Dengan menjalankan fungsi-fungsi tersebut secara terpadu, organisasi dapat meningkatkan kinerja, efisiensi, dan daya saing secara berkelanjutan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat peneliti simpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian kegiatan strategis yang dirancang untuk mengelola tenaga kerja secara terencana, terarah, dan berkelanjutan. Fungsi tersebut tidak hanya mencakup aspek administratif seperti perencanaan, rekrutmen, dan pemberian kompensasi, tetapi juga meliputi pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis. Dengan pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut secara terpadu, manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja, produktivitas, serta daya saing organisasi, sehingga tujuan institusi dapat tercapai secara optimal.

2.1.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2017: 124) bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional, yaitu:

1. Tujuan Masyarakat (*societal objective*)
Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat.
2. Tujuan Organisasi (*organization objective*)
Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)
Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap organisasi) melaksanakan tugasnya secara optimal.
4. Tujuan Personal (*Personal Objective*) Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, *prestise*, kebutuhan psikologis dan intelektual.

Sementara menurut Schuler dalam Sutrisno (2014:7) menyatakan bahwa "Manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu : '*Pertama*, Memperbaiki tingkat produktivitas; *Kedua*, Memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan *Ketiga*, Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek legal'. selanjutnya Sukmara (2024:208), bahwa : Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi mampu memberikan kontribusi terbaiknya sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawab yang dimiliki. Manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan potensi karyawan melalui pengelolaan yang sistematis, mulai dari perencanaan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja. Selain itu, tujuan tersebut juga mencakup penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif, peningkatan kompetensi serta motivasi kerja, dan penguatan daya saing organisasi agar mampu bertahan serta berkembang di tengah dinamika perubahan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sedarmayanti (2019:13) sebagai berikut:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan pegawai cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa pegawai adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan pegawai.
6. Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, pegawai, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola pegawai yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola pegawai yang didasarkan pada perhatian untuk pegawai, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

2.1.1.5 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peranan yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi privat. Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas menjadi faktor penentu dalam pencapaian tujuan organisasi, karena manusia berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali seluruh aktivitas

organisasi. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional dan berorientasi pada pengembangan potensi pegawai.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia tercermin dari kemampuannya dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai. Dengan pengelolaan SDM yang baik, organisasi dapat menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan keahliannya, sehingga pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dapat berjalan secara optimal. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam pengembangan kualitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Menurut Mangkunegara (2017: 44), pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral pegawai agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja. Dengan adanya pengembangan yang berkelanjutan, pegawai tidak hanya mampu melaksanakan pekerjaan saat ini, tetapi juga siap menghadapi tantangan di masa depan.

Manajemen sumber daya manusia juga berfungsi dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara organisasi dan pegawai. Melalui sistem kompensasi yang adil, pembinaan disiplin kerja, serta pemeliharaan kesejahteraan pegawai, organisasi dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas kerja. Menurut Hasibuan (2019: 85), pegawai yang merasa diperhatikan dan dihargai cenderung memiliki komitmen kerja yang tinggi terhadap organisasi, sehingga berdampak positif pada stabilitas dan keberlangsungan organisasi. Selanjutnya Sukmara (2024:605)) menyatakan bahwa : Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting karena menjadi fondasi utama dalam menentukan keberhasilan organisasi”. Pengelolaan tenaga kerja yang dilakukan secara strategis memungkinkan organisasi mengoptimalkan potensi individu, meningkatkan

kinerja, serta menjaga efektivitas operasional. Selain itu, manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai penghubung antara kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta keseimbangan yang mendukung produktivitas dan keberlanjutan institusi. Dengan demikian, keberadaan manajemen sumber daya manusia tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam membangun daya saing dan stabilitas organisasi di tengah perubahan lingkungan yang dinamis.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam memastikan organisasi mampu berjalan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Melalui proses perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian, hingga pemeliharaan tenaga kerja, manajemen sumber daya manusia berfungsi mengoptimalkan potensi individu agar selaras dengan visi dan tujuan institusi. Pengelolaan yang terarah tidak hanya meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, serta adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia menjadi elemen strategis yang menentukan kualitas kinerja organisasi, memperkuat daya saing, serta menjaga stabilitas dan keberlangsungan institusi dalam menghadapi dinamika perkembangan zaman.

2.1.2 Pelatihan Sumber daya manusia

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting dalam pengembangan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, investasi dalam pelatihan bukan hanya menjadi

kebutuhan, tetapi juga suatu keharusan bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Menurut Murti dan Darmastuti, (2023:17) menyatakan bahwa : “Pelatihan merupakan salah satu solusi dalam pengoptimalisasian kinerja pegawai namun tidak dapat dipungkiri bahwa program pelatihan mungkin memiliki konten, tujuan, atau metode yang kurang tepat”.

Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk menentukan tujuan dari pelatihan itu sendiri agar lebih terukur dan terarah, serta juga membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan spesifik pegawai dan organisasi. Hal tersebut diakarenakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh langsung untuk membentuk sifat dan perilaku pegawai.

Gustiana, (2022: 98) mengemukakan bahwa “pelatihan merupakan setiap usaha dalam memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sudah menjadi tanggung jawab perusahaan”. Selanjutnya menurut Sukmara (2023: 45–47), menyatakan bahwa : “Pelatihan dipahami sebagai proses pembelajaran yang dirancang secara terstruktur untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif sesuai dengan tuntutan pekerjaan”. Pelatihan tidak hanya berorientasi pada penguasaan aspek teknis, tetapi juga pada pembentukan sikap kerja, kedisiplinan, serta pemahaman terhadap nilai dan budaya organisasi. Melalui pelatihan yang sistematis, karyawan diharapkan mampu memperbaiki kinerja, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, serta memberikan kontribusi yang lebih optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa, pelatihan adalah sebuah proses yang meliputi serangkaian tindakan atau upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta sikap individu atau

kelompok dalam rangka memenuhi kebutuhan pekerjaan atau tuntutan di dalam suatu organisasi. Dengan pelatihan yang efektif, individu tidak hanya dapat meningkatkan kompetensinya, tetapi juga memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap organisasi atau bidang yang digeluti. Oleh karena itu, pelatihan menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung pengembangan kualitas sumber daya manusia di berbagai sektor.

2.1.2.2 Tujuan Pelatihan

Setelah memahami definisi pelatihan, selanjutnya adalah mengidentifikasi tujuan dari pelatihan itu sendiri. Tujuan pelatihan sangatlah penting karena menjadi dasar perencanaan dan pelaksanaannya. Dengan memahami tujuan pelatihan, kita dapat mengetahui hasil yang diharapkan dari proses pengembangan ini, baik untuk pegawai maupun organisasi secara keseluruhan. Berikut tujuan pelatihan menurut Syafrida, (2023:15) yaitu mencakup:

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan kualitas produk atau layanan.
3. Mengurangi perputaran pegawai.
4. Mengurangi biaya dan kesalahan.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan tidak hanya terbatas pada pengembangan keterampilan teknis pegawai, tetapi juga mencakup berbagai aspek lain yang berhubungan dengan sikap, perilaku, dan pengetahuan yang dapat menunjang performa kerja mereka. Melalui pelatihan organisasi dapat mempersiapkan karyawan/pegawainya untuk lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks dan dinamis.

Selain itu Nardo (2024:45), menyatakan bahwa : “Pelatihan pegawai juga merupakan proses yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pegawai di suatu organisasi”. Selanjutnya menurut

Sukmara, (2023: 48–50), tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki dengan tuntutan tugas, sekaligus memperkuat pemahaman terhadap prosedur kerja dan budaya organisasi. Selain itu, pelatihan bertujuan membentuk sikap profesional, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong produktivitas, sehingga kinerja individu dan organisasi dapat berkembang secara berkelanjutan.

Dengan kata lain, organisasi yang memahami dengan baik tujuan pelatihan dapat lebih mudah merancang program yang tidak hanya relevan dengan kebutuhan pegawai, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan di lingkungan bisnis yang terus berkembang. Melalui pelatihan yang terarah dan sistematis, diharapkan peserta dapat memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan peran atau tugasnya.

2.1.2.3 Manfaat Pelatihan

Setelah memahami tujuan dari pelatihan, penting untuk mengetahui apa manfaat dari pelatihan yang dilakukan. Pelatihan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan pegawai, tetapi juga membawa berbagai manfaat yang lebih luas bagi kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

Dengan pelatihan, pegawai diharapkan dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi, metode kerja, atau perubahan lainnya di lingkungan profesional mereka. Oleh karena itu penting bagi setiap organisasi untuk memahami manfaat pelatihan secara menyeluruh agar dapat merancang program yang sesuai dengan kebutuhan spesifik mereka dan memastikan hasil yang optimal bagi semua pihak yang terlibat.

Terdapat beberapa manfaat pelatihan menurut Khalil & Rindaningsih, (2023:116) yaitu sebagai berikut :

1. Job Description suatu pekerjaan jadi lebih sistematis dan terarah
2. Meningkatkan kinerja pegawai dengan sistem dan aturan yang baru
3. Meningkatkan tanggung jawab dalam bekerja sesuai dengan job description
4. Meningkatkan jenjang karier pegawai
5. Menambah ilmu dan wawasan bagi pegawai yang berdampak positif.

Menurut Sukmara, (2023: 51–53), menyatakan bahwa : Pelatihan memberikan sejumlah manfaat penting bagi karyawan maupun organisasi. Dari sisi individu, pelatihan membantu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta rasa percaya diri dalam menjalankan tugas, sehingga karyawan mampu bekerja dengan lebih terarah dan profesional. Sementara itu, bagi organisasi, pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kualitas hasil kerja, serta efisiensi pelaksanaan tugas. Selain itu, pelatihan juga berperan dalam memperkuat pemahaman terhadap budaya organisasi dan membangun komitmen kerja, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih adaptif dan berorientasi pada pencapaian tujuan secara berkelanjutan.

Dengan demikian pelatihan memiliki berbagai manfaat yang penting, baik bagi individu maupun perusahaan. Pelatihan membantu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan, sehingga meningkatkan kinerja dan produktivitas. Secara keseluruhan, pelatihan memberikan berbagai manfaat yang tidak hanya meningkatkan performa individu tetapi juga memperkuat kinerja organisasi secara menyeluruh. Dengan memanfaatkan pelatihan sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM, organisasi dapat mengoptimalkan potensi pegawainya dan mencapai tujuan jangka panjang yang lebih baik.

2.1.2.4 Metode Pelatihan

Metode pelatihan memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas program pelatihan, karena setiap metode dirancang untuk memenuhi kebutuhan spesifik baik dari segi jenis keterampilan yang diajarkan, karakteristik peserta pelatihan maupun tujuan jangka panjang organisasi. Metode pelatihan merupakan pendekatan atau teknik yang digunakan untuk menyampaikan pengetahuan dan keterampilan kepada peserta pelatihan. Metode ini bervariasi tergantung kepada tujuan pelatihan, jenis keterampilan yang akan diajarkan, serta karakteristik peserta.

Menurut Dessler dalam Gustiana, (2022:134) menyatakan bahwa program pelatihan dapat dilakukan melalui:

1. *On the Job Training*, yaitu metode pelatihan dimana karyawan/pegawai belajar dan mengembangkan keterampilan secara langsung di tempat kerja sambil melaksanakan tugas yang akan mereka lakukan dalam peran mereka sehari-hari.
2. Pelatihan Magang, adalah program di mana peserta, seringkali mahasiswa atau lulusan baru, diberikan kesempatan untuk mendapatkan pengalaman kerja praktis dalam lingkungan profesional.
3. Pelatihan informal, meliputi pertemuan, pelatihan, menghadiri konferensi, mencari informasi di internet, bekerja dengan pelanggan, rotasi pekerjaan, membaca buku dan jurnal, dan lainnya.
4. Pelatihan Instruksi Kerja, adalah proses pelatihan yang berfokus pada mengajarkan karyawan/pegawai cara melakukan tugas-tugas atau prosedur kerja tertentu dengan mengikuti petunjuk yang jelas dan terstruktur.
5. Lectures atau metode perkuliahan, adalah pembelajaran dimana orang instruktur atau pengajar menyampaikan informasi, konsep, atau pengetahuan kepada sekelompok audiens atau peserta pelatihan dengan format presentasi verbal.
6. Pelatihan Terprogram, merupakan metode pelatihan yang terstruktur dan dirancang dengan cermat, dimana materi pembelajaran disampaikan secara berurutan dan sistematis, baik melalui modul atau unit-unit kecil yang mudah dipahami,
7. Permodelan Perilaku, merupakan teknik pelatihan dimana individu belajar keterampilan atau perilaku baru dengan mengamati orang lain yang menunjukkan perilaku yang diinginkan.

8. Pelatihan Berbasis Audiovisual, adalah metode pelatihan yang menggunakan media visual dan audio, seperti video, presentasi animasi, rekaman suara, atau simulasi interaktif, untuk menyampaikan materi pelatihan.
9. *Vestibule Training*, yaitu pelatihan yang dilakukan dalam lingkungan simulasi atau ruang yang mirip dengan kondisi kerja nyata, tetapi terpisah dari area kerja utama.
10. *Electronic Performance Support Systems* (EPSS), yaitu alat dan tampilan yang dirancang untuk memberikan dukungan langsung kepada pengguna dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan mereka.
11. *Videoconferencing* atau teknologi yang memungkinkan individu atau kelompok untuk berkomunikasi secara langsung melalui video dan audio dengan menggunakan internet atau jaringan lainnya.
12. Pelatihan Berbasis Komputer, adalah metode pelatihan yang memanfaatkan teknologi untuk menyampaikan materi pembelajaran kepada peserta.
13. Pelatihan Berbasis Online/Internet, yaitu metode pembelajaran yang memanfaatkan teknologi internet untuk menyampaikan materi pelatihan kepada peserta.
14. *Lifelong and Literacy Training Techniques*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan selama bekerja dengan program yang berkelanjutan, dengan tujuan untuk memastikan para pegawai memiliki kesempatan untuk mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memperluas wawasannya
15. Pelatihan Tim, adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kinerja suatu tim dalam mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa metode pelatihan yang efektif merupakan salah satu dalam upaya pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dan berproduktif. Dengan memilih metode pelatihan yang tepat, organisasi tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga mampu mendorong inovasi dan efisiensi di lingkungan kerja serta mampu meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai dalam proses pembelajaran.

2.1.2.5 Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan berfungsi sebagai alat ukur untuk menilai efektivitas dan keberhasilan program pelatihan yang dilaksanakan. Dengan adanya indikator yang jelas, organisasi dapat mengidentifikasi apakah tujuan pelatihan telah

tercapai, baik dalam aspek peningkatan keterampilan teknis maupun sikap dan perilaku peserta. Indikator yang terdapat pada pelatihan menurut Syafrida et.al., (2023:43) antara lain sebagai berikut:

1. Instruktur/Pengajar: Instruktur atau pengajar yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan atau pendidikan kepada para pegawai, di mana pelatih memberikan peran penting terhadap kemajuan kemampuan para pegawai yang akan dikembangkan.
2. Peserta: Peserta merupakan suatu penerapan syarat-syarat yang ditentukan di mana peserta sendiri berupa jumlah peserta yang dapat mengikuti pelatihan yang mempunyai latar belakang yang relative homogen dan jumlahnya ide, supaya kelancaran pelatihan dapat terjamin.
3. Materi: Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang
4. Metode: Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan
5. Tujuan: Pelatihan harus mengembangkan keahlian dan sikap serta meningkatkan kemampuan peserta pelatihan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan
6. Sasaran: Sasaran yang ingin dicapai dalam suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan pendapat di atas, maka penulis menyimpulkan, dengan adanya indikator yang jelas, proses evaluasi dapat dilakukan secara objektif untuk menilai sejauh mana pelatihan tersebut telah mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini memastikan bahwa pelatihan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi peserta dan kemajuan organisasi. Oleh karena itu pemilihan indikator yang tepat menjadi kunci dalam menjamin keberhasilan program pelatihan.

2.1.2.6 Jenis-Jensi Pelatihan

Untuk memahami lebih dalam mengenai pelatihan, penting untuk mengetahui bahwa terdapat berbagai jenis pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan tertentu, agar pengembangan ini berjalan efektif, jenis pelatihan yang diterapkan harus sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Adapun jenis-jenis pelatihan menurut Syafrida et.al., (2023:45) adalah sebagai berikut:

1. Onboarding: sosialisasi dan orientasi pegawai.
2. Pelatihan keterampilan dan teknis.
3. Pembinaan dan manajemen kinerja, dan
4. Manajemen karir dan pengembangan.

Sebagai kesimpulan, memahami jenis-jenis pelatihan yang beragam seperti di atas memungkinkan organisasi untuk memilih program yang paling sesuai dengan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia. Setiap jenis pelatihan, baik itu teknis, maupun interpersonal, memiliki perannya masing-masing dalam meningkatkan kompetensi individu dan mendukung pencapaian tujuan organisasi

2.1.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia mencakup proses yang lebih luas dan jangka panjang jika dibandingkan dengan pelatihan. Jika pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan tertentu untuk pekerjaan saat ini,

Rahayu dan Devita, (2023:7) menyatakan bahwa :”Pengembangan merupakan kegiatan untuk membentuk kemampuan dan potensi individu dalam jangka panjang agar dapat menghadapi tantangan masa depan”. Oleh karena itu, penting terlebih dahulu memahami pengertian pengembangan agar kita bisa

melihat bagaimana program ini berdampak lebih dalam pada organisasi dan pegawai. Handoko (2019:191) mengemukakan bahwa : “Pengembangan merupakan kegiatan menyiapkan karyawan/pegawai untuk memegang tanggung jawab mereka dimasa yang akan datang”. Selain itu, pengembangan ini mencakup berbagai aktivitas yang dirancang untuk memfasilitasi pertumbuhan pribadi dan profesional pegawai, serta memperkuat kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Menurut Rahman, A., Priadana, M. S., dan Machmud, S. (2023 : 15–17), menyatakan bahwa : ”Pengembangan sumber daya manusia dipahami sebagai rangkaian upaya terencana yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kompetensi, kapasitas, dan profesionalitas tenaga kerja agar selaras dengan kebutuhan institusi serta dinamika lingkungan strategis”. Pengembangan tersebut tidak hanya terbatas pada pelatihan teknis, tetapi juga mencakup pembinaan sikap, peningkatan wawasan, serta penguatan kemampuan manajerial dan adaptif.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) secara luas merujuk pada serangkaian proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan individu agar mereka terutama untuk para pegawai lebih berkontribusi dan efektif dalam organisasi maupun masyarakat.

Pengembangan tidak hanya sekedar meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup aspek-aspek seperti pengembangan kepemimpinan, kreativitas, kemampuan beradaptasi, dan pembentukan karakter yang dibutuhkan untuk posisi yang lebih strategis di masa depan. Dengan demikian, dapat kita simpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan investasi jangka panjang yang tidak hanya membawa manfaat bagi organisasi,

tetapi juga bagi pegawai. Melalui program pengembangan yang efektif, organisasi dapat melihat bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan di masa depan, sementara pegawai memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang mendukung kemajuan karier mereka.

2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setelah memahami pengertian pengembangan sumber daya manusia (SDM), penting untuk mendalami tujuan utama dari proses pengembangan tersebut. Berbeda dengan pelatihan yang lebih berfokus pada kebutuhan keterampilan jangka pendek, pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas dan bersifat jangka panjang. Oleh karena itu, memahami tujuan pengembangan menjadi langkah penting dalam merancang program pengembangan yang efektif dan tepat sasaran.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas individu dalam organisasi, sehingga mereka dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan mereka. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) mempunyai beberapa tujuan menurut Amalia et al., (2022:87) yaitu sebagai berikut :

1. Memastikan kualitas karyawan/pegawai.
2. Menanggung ketersediaan karyawan/pegawai pada saat ini atau yang akan datang.
3. Mengurangi terjadinya kecurangan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.
4. Meringankan sistem koordinasi untuk memajukan performa karyawan/pegawai secara maksimal.
5. Menjadi sebuah fondasi dalam pelaksanaan penilaian karyawan/pegawai.

Rahman, A., Priadana, M. S., dan Machmud, S. (2023 : 22–24) menjelaskan bahwa : ”Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk

meningkatkan kualitas dan kapasitas tenaga kerja agar mampu menjalankan tugas secara efektif, efisien, dan profesional sesuai dengan standar organisasi”. Pengembangan tersebut diarahkan untuk memperkuat kompetensi teknis, kemampuan manajerial, serta sikap kerja yang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Selain itu, pengembangan SDM bertujuan membangun daya saing individu dan organisasi secara berkelanjutan, sehingga kinerja institusi dapat meningkat dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi lebih optimal.

Dengan program pengembangan yang terarah dan tersusun rapi, organisasi dapat membangun SDM yang tidak hanya kompeten, tetapi juga siap untuk berkembang bersama organisasi dalam jangka panjang. Secara keseluruhan pengembangan SDM bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan untuk mendukung pertumbuhan pribadi dan organisasi dalam jangka panjang. Melalui program pengembangan yang tepat organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, adaptif, dan inovatif, sementara pegawai merasa didukung dalam mencapai potensi maksimal mereka.

2.1.3.3 Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusi

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu program yang sangat berguna untuk membantu meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai terlebih lagi di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, pengembangan tentunya memiliki manfaat untuk perusahaan itu sendiri. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki banyak manfaat yang signifikan bagi individu

ataupun organisasi terutama dalam peningkatan produktivitas, pengetahuan, serta mengasah keterampilan yang mungkin masih terpendam. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pengembangan sumber daya manusia (SDM) menurut Simamora dalam Rahayu dan Devita, (2023:29) yaitu:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan/pegawai untuk mencapai standar
3. Kinerja yang dapat diterima
4. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan
5. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
6. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
7. Membantu karyawan/pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Pengembangan bukan sekedar investasi jangka panjang, tetapi juga menjadi salah satu elemen kunci dalam meningkatkan kualitas kinerja individu maupun organisasi. Manfaat dari pengembangan tidak hanya dirasakan dalam bentuk peningkatan keterampilan teknis, oleh karena itu pengembangan sangat penting dalam merancang program pengembangan yang berdampak optimal. Dengan mencapai tujuan-tujuan tersebut, maka pengembangan sumber daya manusia dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, efektif, dan adaptif terhadap perubahan dalam dunia bisnis.

Rahman, A., Priadana, M. S., dan Machmud, S. (2023: 28–30) mengemukakan bahwa : "Pengembangan sumber daya manusia memberikan berbagai manfaat strategis bagi organisasi maupun individu. Dari sisi organisasi, pengembangan SDM berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, efektivitas kerja, serta kualitas pelayanan, karena tenaga kerja memiliki

kompetensi yang lebih memadai dan mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan. Sementara itu, bagi individu, pengembangan tersebut mendorong peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kepercayaan diri, sehingga membuka peluang kemajuan karier dan memperkuat profesionalisme”. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak hanya memperkuat daya saing organisasi, tetapi juga menciptakan sumber daya manusia yang lebih berdaya dan berorientasi pada kinerja berkelanjutan.

Dengan demikian, manfaat pengembangan sumber daya manusia (SDM) sangat luas dan mendalam. Melalui pengembangan yang efektif, organisasi dapat meningkatkan kapasitas pegawai, memperkuat daya saing, dan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan penuh inovasi. Dengan memahami berbagai manfaat ini, organisasi dapat lebih bijaksana dalam merancang program pengembangan yang tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi juga mempersiapkan pegawai dan organisasi untuk masa depan yang lebih cerah.

2.1.3.4 Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Metode pengembangan sumber daya manusia merujuk pada berbagai cara atau pendekatan yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kompetensi individu dalam suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) tidak dapat dilakukan secara sembarangan, melainkan harus dirancang dengan baik melalui metode-metode yang sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Metode pengembangan yang dipilih menentukan efektivitas program tersebut, sehingga penting untuk memahami berbagai pendekatan yang dapat digunakan dalam proses pengembangan.

Ada beberapa metode atau strategi yang dapat digunakan untuk melakukan pengembangan SDM menurut Riofita et al., (2023:71) antara lain:

1. *Pelatihan atau Training*: Metode ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan baru kepada karyawan/pegawai melalui proses pembelajaran formal atau informal. Pelatihan dapat dilakukan secara internal (di dalam perusahaan) atau eksternal (di luar perusahaan) dengan menggunakan berbagai media seperti buku, video, seminar, workshop, dll.
2. *Magang*: Metode ini bertujuan untuk memberikan pengalaman kerja nyata kepada karyawan/pegawai di tempat kerja lain selama periode tertentu. Magang dapat membantu karyawan/pegawai untuk mempelajari budaya organisasi, proses kerja, Teknik komunikasi, dll. Magang juga dapat menjadi sarana untuk membangun jaringan profesional dan karier.
3. *Pendidikan*: Metode ini bertujuan untuk memberikan pendidikan formal kepada karyawan/pegawai melalui program studi tinggi atau sertifikasi profesional. Pendidikan dapat membantu karyawan/pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan prestasi mereka di bidangnya tertentu. Pendidikan juga dapat menjadi syarat untuk mendapatkan jabatan tertinggi atau promosi.
4. *Rotasi Kerja*: Metode ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan/pegawai untuk mengganti posisi atau divisi kerja mereka secara berkala. Rotasi kerja dapat membantu karyawan/pegawai untuk mengembangkan kemampuan manajerial, kepemimpinan, koordinasi, dll. Rotasi kerja juga dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan/pegawai.
5. *Studi Banding*: Metode ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan/pegawai untuk belajar dari perusahaan lain yang memiliki reputasi baik atau berhasil dalam bidang tertentu. Studi banding dapat membantu karyawan/pegawai untuk mengetahui praktik terbaik, strategi pemasaran, teknologi terkini, dll. Studi banding juga dapat menjadi inspirasi bagi perbaikan diri dan organisasi.
6. *Uji Kompetensi*: Metode ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana karyawan/pegawai telah mencapai standar kompetensi yang ditetapkan oleh perusahaan. Uji kompetensi dapat dilakukan dengan menggunakan tes tertulis, wawancara, observasi, simulasi, dll. Uji kompetensi dapat membantu perusahaan untuk menilai kekuatan dan kelemahan karyawan/pegawai serta memberikan umpan balik dan rekomendasi.
7. *Coaching*: Metode ini bertujuan untuk memberikan bimbingan dan dukungan kepada karyawan/pegawai secara personal oleh seorang mentor atau coach yang ahli di bidangnya. Coaching dapat membantu karyawan/pegawai untuk menyelesaikan masalah pribadi atau profesional mereka dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Coaching juga dapat meningkatkan kepercayaan diri dan self-awareness karyawan/pegawai.
8. *Outbond*: Metode ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan/pegawai untuk melakukan kegiatan sosial bersama dengan rekan-rekan kerja diluar tempat kerja seperti berolahraga bersama-sama, berlibur

bersama-sama, dll. Outbond dapat membantu perusahaan untuk mempererat hubungan antara anggota tim serta meningkatkan suasana hati dan semangat kerja.

Oleh karena itu menurut Srie, (2024:90) bahwa : “Pengembangan sumber daya manusia, ketika dilakukan dengan baik, tidak hanya memberikan manfaat langsung pada karyawan/pegawai, tetapi juga berkontribusi secara positif pada keseluruhan kinerja dan keberlanjutan organisasi”.

Berdasarkan metode-metode di atas maka dapat disimpulkan metode ini didasarkan untuk membantu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, karena pegawai merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan karier mereka. Dengan demikian, metode pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang tepat dapat sangat bervariasi tergantung pada kebutuhan karyawan/pegawai dan tujuan organisasi. Memahami berbagai metode pengembangan ini akan membantu organisasi dalam menciptakan program pengembangan yang lebih efektif, terstruktur, dan relevan dengan perubahan yang terus terjadi di dunia kerja.

2.1.3.5 Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Indikator pengembangan mengacu pada berbagai faktor atau ukuran yang digunakan untuk menilai kemajuan dalam suatu proses pengembangan, baik itu pada tingkat individu, organisasi, atau masyarakat, indikator-indikator ini mencakup dimensi-dimensi kunci yang relevan dengan tujuan pengembangan seperti aspek ekonomi, sosial, budaya, pendidikan, lingkungan, dan kesehatan. Maysaroh dalam Silviana dan Novriansyah, (2023:118) mengemukakan indikator yang terdapat pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*) Pengetahuan yang dimaksud adalah segala sesuatu yang diketahui, kepandaian, atau segala sesuatu yang diketahui berkenaan dengan hal.
2. Kemampuan (*Ability*) Kemampuan merupakan kecakapan atau potensi yang dimiliki oleh seseorang atau individu untuk menguasai keahlian dalam melaksanakan atau menyelesaikan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau suatu penilaian atas tindakan
3. Keterampilan (*Skill*) Keterampilan yang dimaksud yakni keterampilan yang dimiliki oleh seseorang atau individu dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih mudah dan tepat.

Dengan demikian Indikator pengembangan sumber daya manusia merupakan ukuran atau parameter yang digunakan untuk menilai efektivitas dan keberhasilan proses peningkatan kapasitas, keterampilan, dan kompetensi individu dalam suatu organisasi atau negara. Indikator ini membantu guna memantau sejauh mana SDM telah berkembang dan berkontribusi terhadap produktivitas, inovasi, dan pertumbuhan.

2.1.3.6 Jenis-Jenis Pengembangan

Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi tentunya memiliki jenis-jenis tersendiri. Salah satu langkah dalam proses pengembangan ini adalah memahami berbagai jenis-jenis tersebut, guna untuk diterapkan serta membantu memenuhi kebutuhan spesifik individu dan situasi. Pengembangan yang terstruktur dan tepat sasaran membantu dalam mengasah keterampilan, memperluas pengetahuan, serta meningkatkan kemampuan adaptasi di lingkungan kerja yang dinamis. Pengembangan sendiri terbagi menjadi dua jenis, menurut Said dan Firman (2021:34), yaitu:

1. Pengembangan secara informal yaitu karyawan/pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan jabatannya.
2. Pengembangan secara formal yaitu bagaimana karyawan/pegawai dapat ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang

dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

Rahman, A., Priadana, M. S., dan Machmud, S. (2023 : 31–35) menguraikan bahwa : ”Jenis-jenis pengembangan sumber daya manusia dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa bentuk kegiatan yang saling melengkapi. Pertama, pengembangan melalui pendidikan formal yang bertujuan meningkatkan kapasitas konseptual dan akademik tenaga kerja. Kedua, pelatihan (training) yang lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknis dan operasional sesuai kebutuhan pekerjaan. Ketiga, pengembangan karier yang diarahkan pada pembinaan berkelanjutan melalui promosi, rotasi jabatan, maupun penugasan khusus guna memperluas pengalaman kerja”. Selain itu, terdapat pula pembinaan dan pemberdayaan yang berfokus pada penguatan sikap profesional, kepemimpinan, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis. Bentuk pengembangan tersebut dimaksudkan untuk membentuk SDM yang kompeten, produktif, dan mampu mendukung keberlanjutan organisasi.

Dengan demikian maka penulis menarik kesimpulan, berbagai jenis pengembangan menawarkan pendekatan yang beragam untuk meningkatkan kompetensi individu dan mendorong pertumbuhan organisasi. Dengan memahami karakteristik dan tujuan dari setiap jenis pengembangan, organisasi dapat merancang program yang lebih ampuh untuk memenuhi kebutuhan pegawai di berbagai tingkat dan fungsinya.

2.1.4 Kualitas Pelayanan

2.1.4.1 Pengertian Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah sejauhmana suatu organisasi atau penyedia layanan dapat memenuhi atau melampaui harapan dan kebutuhan pelanggan. Ini mencakup aspek-aspek seperti responsif, ramah, efisien, dan kemampuan untuk memecahkan masalah pelanggan dengan baik. Sudah menjadi keharusan perusahaan melakukan kualitas Kualitas Pelayanan yang terbaik supaya mampu bertahan dan tetap menjadi kepercayaan pelanggan. Terciptanya Kepuasan Pelanggan dapat memberikan manfaat diantaranya hubungan antara Perusahaan dan Pelanggan menjadi harmonis, Pelanggan akan melakukan pembelian ulang hingga terciptanya loyalitas Pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang menguntungkan Perusahaan.

Mutiawati et al., (2019:7), menyatakan kualitas pelayanan merupakan kemampuan pemberi pelayanan dalam melayani pengguna barang atau jasa. Sedangkan, menurut Usmara dalam (Pattaray et al., 2021:11) kualitas pelayanan merupakan suatu sikap yang dihasilkan dari membandingkan harapan konsumen terhadap kualitas pelayanan dengan kinerja perusahaan seperti yang dipersepsikan konsumen. Menurut Arianto (2018:83) Kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai berfokus pada memenuhi kebutuhan dan persyaratan, serta pada ketepatan waktu untuk memenuhi harapan pelanggan. Kualitas Pelayanan berlaku untuk semua jenis layanan yang disediakan oleh perusahaan saat klien berada di perusahaan.

Kotler dalam (Pertiwi, 2021:68) menyatakan bahwa, kualitas pelayanan merupakan kinerja dari seseorang kepada orang lain yang dapat berupa tindakan

yang tidak berwujud dan tidak mengarah pada kepemilikan suatu barang atau kepada siapa pun. Menurut Kasmir (2017:47) Kualitas Pelayanan di definisikan sebagai tindakan atau perbuatan seorang atau organisasi bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan ataupun karyawan. Sedangkan menurut Aria dan Atik (2018:16) Kualitas Pelayanan merupakan komponen penting yang harus diperhatikan dalam memberikan Kualitas Pelayanan prima. Kualitas Pelayanan merupakan titik sentral bagi perusahaan karena mempengaruhi kepuasan konsumen dan kepuasan konsumen akan muncul apabila kualitas Kualitas Pelayanan yang diberikan dengan baik.

Berdasarkan definisi dari beberapa para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan yaitu setiap aktivitas atau tindakan yang diberikan kepada pelanggan pada dasarnya tidak berwujud dan apabila kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi sesuai dengan harapannya, maka dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan.

2.1.4.2 Tujuan Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan merupakan salah satu unsur fundamental dalam penyelenggaraan pelayanan, baik pada organisasi publik maupun swasta. Tujuan utama dari kualitas pelayanan adalah memastikan bahwa setiap layanan yang diberikan mampu memenuhi kebutuhan, harapan, serta hak-hak pengguna layanan secara optimal. Pelayanan yang berkualitas tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan proses pelayanan yang adil, transparan, dan akuntabel.

Menurut Sinambela (2019: 75), tujuan kualitas pelayanan adalah :

Untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat sehingga tercapai kepuasan, kepercayaan, serta rasa keadilan bagi penerima layanan. Pelayanan yang berkualitas diharapkan mampu menjamin terpenuhinya hak-hak masyarakat sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Tjiptono (2020: 68) menyatakan bahwa :

Tujuan kualitas pelayanan adalah menciptakan kesesuaian antara harapan pengguna layanan dengan kinerja pelayanan yang dirasakan. Apabila pelayanan yang diterima melebihi atau setidaknya sama dengan harapan pengguna, maka kualitas pelayanan dapat dikatakan baik. Pendapat ini menegaskan bahwa kualitas pelayanan berorientasi pada persepsi dan pengalaman pengguna layanan.

Berdasarkan pandangan tersebut, tujuan kualitas pelayanan tidak hanya berfokus pada pemenuhan standar operasional, tetapi juga pada pencapaian kepuasan dan kepercayaan pengguna layanan secara berkelanjutan atau dengan kata lain tujuan kualitas pelayanan adalah untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan dan harapan pengguna layanan melalui penyelenggaraan pelayanan yang prima, adil, dan profesional. Kualitas pelayanan yang baik akan berdampak pada meningkatnya kepuasan, kepercayaan, serta citra positif organisasi.

2.1.4.3 Manfaat Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan merupakan elemen penting dalam penyelenggaraan layanan yang berorientasi pada kepuasan pengguna. Pelayanan yang berkualitas tidak hanya mencerminkan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat, tetapi juga memberikan berbagai manfaat strategis bagi keberlangsungan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas pelayanan harus dipandang sebagai investasi jangka panjang yang memberikan dampak positif bagi organisasi dan pengguna layanan.

Menurut Budianto, A (2024:31), menyatakan bahwa :

Kualitas pelayanan memberikan manfaat utama berupa meningkatnya kepuasan dan loyalitas pelanggan atau pengguna jasa. Pelayanan yang berkualitas akan mendorong pengguna layanan untuk kembali menggunakan jasa yang sama serta merekomendasikannya kepada pihak lain. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki nilai strategis dalam mempertahankan keberlangsungan organisasi.

Sementara itu, Sinambela (2019: 82) mengemukakan bahwa :

Kualitas pelayanan yang baik akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik. Kepercayaan tersebut menjadi modal sosial yang penting bagi organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif. Pelayanan yang berkualitas juga mampu mengurangi keluhan dan konflik antara penyedia layanan dan masyarakat.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa manfaat kualitas pelayanan tidak hanya dirasakan oleh pengguna layanan, tetapi juga memberikan keuntungan organisasi dalam bentuk kepercayaan, loyalitas, dan stabilitas kinerja, dengan kata lain Manfaat kualitas pelayanan bagi organisasi antara lain meningkatnya citra dan reputasi organisasi. Pelayanan yang konsisten, ramah, dan profesional akan membentuk persepsi positif masyarakat, sehingga organisasi dipandang sebagai lembaga yang kredibel dan bertanggung jawab. Citra positif ini menjadi faktor penting dalam menjaga eksistensi dan legitimasi organisasi.

2.1.4.4 Prinsip-Prinsip Kualitas Kualitas Pelayanan

Kualitas Pelayanan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pihak perusahaan berupa hal yang tidak berwujud namun dapat dirasakan oleh konsumen. Pengukuran Kualitas Pelayanan dapat dilihat dari terhadap suatu layanan yang telah diterima oleh konsumen untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan harapannya. Dalam memberikan Kualitas Pelayanan perusahaan juga

harus memiliki prinsip untuk mewujudkannya, ada enam pokok prinsip pokok dalam kualitas Kualitas Pelayanan menurut Tjiptono dan Chandra (2016:141), yaitu :

- 1) Kepemimpinan
Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin perusahaannya untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap perusahaannya.
- 2) Pendidikan
Semua personil perusahaan dari manajer puncak sampai karyawan operasional harus memperoleh pendidikan mengenai kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapat penekanan dalam pendidikan tersebut meliputi konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat dan teknis implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.
- 3) Perencanaan
Proses perencanaan strategi harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visinya.
- 4) Review
Proses review merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasional. Proses ini merupakan suatu mekanisme yang menjamin adanya konstan untuk mencapai tujuan kualitas.
- 5) Komunikasi
Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi dalam perusahaan. Komunikasi harus dilakukan oleh karyawan, pelanggan, dan stakeholder perusahaan lainnya. Seperti pemasok, pemegang saham, pemerintah, masyarakat umum, dan lain-lain.
- 6) Penghargaan dan pengakuan
Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek yang penting dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan yang berprestasi baik perlu diberikan penghargaan dan prestasinya tersebut diakui. Dengan demikian diberikan penghargaan dan prestasinya tersebut diakui. Dengan demikian dapat meningkatkan motivasi, moral kerja, rasa bangga, rasa kepemilikan setiap orang dalam organisasi, yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan bagi pelanggan yang dilayani.

Gaspersz dalam Ardane (2017:19) membentuk beberapa dimensi atau atribut yang harus diperhatikan dalam kualitas Kualitas Pelayanan pada industri jasa yaitu sebagai berikut:

1. Ketepatan waktu
Kualitas Pelayanan adalah hal-hal yang perlu diperhatikan di sini berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses.

2. Akurasi
Kualitas Pelayanan adalah dengan realibilitas Kualitas Pelayanan dan bebas kesalahan-kesalahan kepada konsumen.
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan
Kualitas Pelayanan terutama bagi mereka yang berinteraksi langsung dengan konsumen eksternal, seperti : operator telepon, petugas keamanan, pengemudi, kasir dan petugas penerima konsumen. Citra Kualitas Pelayanan dari industri jasa sangat ditentukan oleh orang-orang dari perusahaan yang berada pada garis depan dalam melayani langsung dengan konsumen eksternal.
4. Tanggung jawab adalah berkaitan dengan penerimaan pesan dan penanganan keluhan dari konsumen.
5. Kelengkapan yaitu menyangkut lingkup pelayanan
Kualitas Pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung serta Kualitas Pelayanan komplementer lainnya.
6. Kemudahan mendapatkan pelayanan
Kualitas Pelayanan adalah berkaitan dengan banyaknya outlet, banyak petugas yang melayani seperti kasir, staff administrasi dll. Banyaknya fasilitas pendukung seperti computer untuk memproses data.
7. Variasi model
Kualitas Pelayanan adalah berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola baru dalam Kualitas Pelayanan serta features dari Kualitas Pelayanan.
8. Kualitas pelayanan
Pelayanan Pribadi adalah berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus dan sebagainya.
9. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan
Kualitas Pelayanan adalah berkaitan dengan jangkauan baik lokasi, parkir kendaraan, petunjuk-petunjuk ruang tempat Kualitas Pelayanan dan kemudahan dalam memperoleh pelayanan dan sebagainya.
10. Atribut Pendukung
Kualitas Pelayanan Lainnya berkaitan dengan lingkungan, kebersihan, ruangan tunggu, fasilitas music, AC dan sebagainya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip kualitas pelayanan merupakan dasar yang mengarahkan organisasi dalam memberikan layanan yang profesional, efektif, dan berorientasi pada kepuasan pengguna. Prinsip-prinsip tersebut mencakup keandalan dalam memberikan layanan secara konsisten, ketanggapan dalam merespons kebutuhan dan keluhan pengguna, jaminan yang mencerminkan rasa aman serta kompetensi petugas, empati yang menunjukkan kepedulian dan perhatian terhadap setiap pengguna, serta

penyediaan fasilitas yang memadai untuk mendukung kenyamanan dalam menerima layanan. Ketika seluruh prinsip ini diterapkan secara menyeluruh, kualitas pelayanan akan meningkat, hubungan dengan pengguna menjadi lebih harmonis, dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi semakin kuat.

2.1.4.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Kualitas Pelayanan

Kualitas Pelayanan merupakan faktor yang sangat penting khususnya bagi perusahaan yang bergerak dibidang jasa. Aplikasi kualitas Kualitas Pelayanan sebagai sifat dari penampilan produk atau kinerja merupakan bagian dari strategi perusahaan dalam rangka meraih keunggulan yang berkesinambungan, baik sebagai pemimpin pasar maupun strategi untuk terus tumbuh. Faktor penyebab buruknya kualitas Kualitas Pelayanan menurut Tjiptono (2015:178), faktor penyebab buruknya kualitas Kualitas Pelayanan adalah sebagai berikut :

1. Produksi dan konsumsi yang terjadi secara simultan salah satu karakteristik unik jasa atau layanan adalah *inseparability* (tidak dapat dipisahkan), artinya jasa diproduksi dan dikonsumsi pada saat bersamaan. Hal ini kerap kali membutuhkan kehadiran dan partisipasi pelanggan dalam proses penyampaian jasa. Konsekuensinya, berbagai macam persoalan sehubungan dengan interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan bisa saja terjadi. Beberapa kelemahan yang mungkin ada pada karyawan jasa dan mungkin berdampak negatif terhadap persepsi kualitas meliputi :
 - a. Tidak terampil dalam melayani pelanggan;
 - b. Cara berpakaian karyawan yang kurang sesuai konteks;
 - c. Tutur kata karyawan kurang sopan;
 - d. Bau badan karyawan mengganggu kenyamanan pelanggan;
 - e. Mimik muka karyawan selalu cemberut.
2. Intensitas tenaga kerja yang tinggi keterlibatan karyawan secara insentif dalam penyampaian layanan dapat pula menimbulkan masalah kualitas yaitu berupa tingginya variabilitas yang dihasilkan. Faktor-faktor yang biasa mempengaruhinya antara lain :
 - a. Upah rendah (umumnya karyawan yang melayani atau berinteraksi langsung dengan pelanggan memiliki tingkat pendidikan dan upah yang paling rendah dalam suatu perusahaan);
 - b. Pelatihan yang kurang memadai atau bahkan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi;

- c. Tingkat perputaran karyawan terlalu tinggi;
 - d. Motivasi kerja karyawan rendah.
3. Dukungan terhadap pelanggan internal kurang memadai Karyawan *front line* merupakan ujung tombak sistem penyampaian layanan. Dalam banyak kasus, keramahan dan kesopanan operator telepon dan satpam bisa jadi memberikan kesan pertama bagi calon pelanggan yang ingin berhubungan dengan sebuah perusahaan penyedia jasa. Agar para karyawan front line mampu melayani pelanggan secara efektif, mereka membutuhkan dukungan dari fungsi-fungsi utama manajemen (operasi, pemasaran, keuangan, dan SDM). Dukungan tersebut bisa juga berupa peralatan (perkakas, material, pakaian, seragam), pelatihan keterampilan maupun informasi (misalnya, prosedur operasi).
 4. Gap komunikasi, bila terjadi gap komunikasi, maka bisa timbul penilaian atau persepsi negatif terhadap kualitas layanan. Gap-gap komunikasi bisa berupa :
 - a. Penyedia layanan memberikan janji berlebihan, sehingga tidak mampu memenuhinya.
 - b. Penyedia layanan tidak bisa selalu menyajikan informasi terbaru kepada para pelanggan.
 - c. Pesan komunikasi penyedia layanan tidak dipahami pelanggan.
 - d. Penyedia layanan tidak memperhatikan atau tidak segera menindaklanjuti keluhan atau saran pelanggan.
 5. Memperlakukan semua pelanggan dengan cara yang sama dalam hal interaksi dengan penyedia layanan, tidak semua pelanggan bersedia menerima layanan yang seragam, sering terjadi ada pelanggan yang menginginkan atau bahkan menuntut layanan yang sifatnya personal dan berbeda dengan pelanggan lain. Hal ini memunculkan tantangan bagi penyedia layanan dalam hal individual dan memahami perasaan pelanggan terhadap penyedia layanan dan layanan spesifik yang mereka terima.
 6. Perluasan atau pengembangan layanan secara berlebihan bila terlampaui banyak layanan baru dan tambahan terhadap layanan yang sudah ada, hasil yang didapatkan belum tentu optimal, bahkan tidak tertutup kemungkinan timbul masalah-masalah seputar standar kualitas layanan. Selain itu, pelanggan juga bisa bingung membedakan variasi penawaran layanan baik dari segi fitur, keunggulan maupun tingkat kualitasnya.
 7. Visi bisnis jangka pendek (misalnya orientasi pencapaian target penjualan dan laba tahunan, penghematan biaya sebesar-besarnya, peningkatan produktivitas tahunan, dll) bisa merusak kualitas layanan yang sedang dibentuk untuk jangka panjang.

Sedangkan Budianto, A (2024:56) mengemukakan bahwa terdapat 4 faktor yang mempengaruhi kualitas Kualitas Pelayanan yaitu:

1. Menjaga dan memperhatikan, bahwa pelanggan akan merasakan kepuasan Kualitas Pelayanan karyawan dan sistem operasional yang ada dapat menyelesaikan problem mereka.

2. Spontanitas, dimana karyawan menunjukkan keinginan untuk menyelesaikan masalah pelanggan.
3. Penyelesaian masalah, karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan harus memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas berdasarkan standar yang ada, termasuk pelatihan yang diberikan untuk dapat memberikan Kualitas Pelayanan yang lebih baik.
4. Perbaikan, apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan harus mempunyai personil yang dapat menyiapkan usaha-usaha khusus untuk dapat mengatasi kondisi tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan berkaitan erat dengan kemampuan organisasi dalam menyediakan layanan yang sesuai dengan kebutuhan, harapan, dan standar yang ditetapkan. Faktor internal seperti kompetensi dan sikap petugas, ketersediaan sarana prasarana, prosedur pelayanan yang jelas, serta budaya kerja yang profesional sangat menentukan mutu pelayanan yang diterima pengguna. Sementara itu, faktor eksternal seperti tingkat kebutuhan masyarakat, perkembangan teknologi, dan kebijakan pemerintah juga turut memengaruhi bagaimana layanan disusun dan diberikan. Ketika seluruh faktor tersebut dikelola secara optimal dan saling mendukung, kualitas pelayanan akan meningkat, tingkat kepuasan pengguna akan lebih tinggi, dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi dapat terjaga dengan baik.

2.1.4.6 Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Strategi meningkatkan kualitas pelayanan menjadi langkah penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan mampu memenuhi bahkan melampaui harapan pengguna. Dalam era persaingan yang semakin ketat dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang, organisasi dituntut untuk merancang pendekatan yang terarah, inovatif, dan berkelanjutan untuk

memperbaiki mutu pelayanan. Melalui penerapan strategi yang tepat, kualitas pelayanan dapat ditingkatkan secara menyeluruh sehingga mampu menciptakan kepuasan, memperkuat kepercayaan, dan membangun citra positif di mata masyarakat.

Menurut Tjiptono, (2023:191), terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan kualitas layanan:

- a. Mengidentifikasi determinan utama kualitas layanan
Setiap penyedia layanan diwajibkan untuk menyampaikan layanan berkualitas terbaik kepada konsumen. Beberapa faktor yang menjadi penilaian konsumen seperti keamanan transaksi (pembayaran menggunakan kartu kredit atau debit), keamanan, ketepatan waktu, dan lain-lain. Upaya ini dilakukan untuk membangun pandangan konsumen terhadap kualitas layanan yang telah diterima. Apabila terjadi kekurangan dalam beberapa faktor tersebut, perlu diperhatikan dan ditingkatkan. Sehingga akan terjadi penilaian yang lebih baik di mata pelanggan.
- b. Mengelola ekspektasi pelanggan
Banyak perusahaan yang berusaha menarik perhatian pelanggan dengan berbagai cara sebagai salah satunya adalah melebih-lebihkan janji sehingga itu menjadi bumerang untuk perusahaan apabila tidak dapat memenuhi apa yang telah dijanjikan. Karena semakin banyak janji yang diberikan, semakin besar pula ekspektasi pelanggan. Ada baiknya untuk lebih bijak dalam memberikan janji kepada pelanggan.
- c. Mengelola bukti kualitas layanan
Pengelolaan ini bertujuan untuk memperkuat penilaian pelanggan selama dan sesudah layanan disampaikan. Berbeda dengan produk yang bersifat *tangible*, sedangkan layanan merupakan kinerja, maka pelanggan cenderung memperhatikan seperti apa layanan yang akan diberikan dan seperti apa layanan yang telah diterima. Sehingga dapat menciptakan persepsi tertentu terhadap penyedia layanan di mata konsumen.
- d. Mendidik konsumen tentang layanan
Upaya mendidik layanan kepada konsumen bertujuan untuk mewujudkan proses penyampaian dan pengkonsumsian layanan secara efektif dan efisien. Pelanggan akan dapat mengambil Kualitas pelayanan secara lebih baik dan memahami perannya dalam proses penyampaian layanan. Sebagai contoh :
 - 1) Penyedia layanan memberikan informasi kepada konsumen dalam melakukan sendiri layanan tertentu.
 - 2) Penyedia layanan membantu konsumen dalam pemberitahuan kapan menggunakan suatu layanan secara lebih mudah dan murah, yaitu sebisa mungkin untuk menghindari periode waktu sibuk dan memanfaatkan periode di mana layanan tidak terlalu sibuk.

- 3) Penyedia layanan menginformasikan konsumen mengenai prosedur atau cara penggunaan layanan melalui iklan, brosur, atau staff secara langsung mendampingi konsumen saat penggunaan layanan.

Penyedia layanan meningkatkan kualitas layanan dengan cara penjelasan kepada konsumen tentang beberapa hal kebijakan yang mungkin akan mengecewakan konsumen, misalkan kenaikan harga.

e. Menumbuhkan budaya kualitas

Budaya kualitas dapat dikembangkan dalam sebuah perusahaan dengan diadakannya komitmen menyeluruh dari semua anggota organisasi dari yang teratas hingga terendah. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang berkenaan dalam peningkatan kualitas. Beberapa faktor yang dapat menghambat namun dapat pula memperlancar pengembangan kualitas layanan, yaitu:

- 1) Sumber daya manusia, sebagai contoh dalam hal penyeleksian karyawan, pelatihan karyawan, deskripsi job desk, dan sebagainya.
- 2) Organisasi/ struktur, meliputi intergrasi atau koordinasi antar fungsi dan struktur pelaporan.
- 3) Pengukuran (*measurement*), yaitu melakukan evaluasi kinerja dan keluhan serta kepuasan konsumen.
- 4) Pendukung sistem, yaitu faktor teknologi seperti komputer, sistem, database, dan teknis.
- 5) Layanan, meliputi pengolahan keluhan konsumen, alat-alat manajemen, alat-alat promosi/ penjualan.
- 6) Komunikasi internal, terdiri dari prosedur dan kebijakan dalam operasional.
- 7) Komunikasi eksternal, yakni edukasi pelanggan, manajemen ekspektasi pelanggan, dan pembentukan citra positif perusahaan.

f. Menciptakan *automating quality*

Otomatisasi berpotensi mengatasi masalah dalam hal kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Namun dibutuhkan perhatian dalam aspek-aspek sentuhan manusia (*high touch*) dan elemen-elemen yang memerlukan otomatisasi (*high tech*). Keseimbangan antara kedua hal tersebut sangat dibutuhkan untuk menghasilkan kesuksesan penyampaian layanan secara efektif dan efisien. Contoh, *internet banking*, *phone banking*, dan sejenisnya.

g. Menindaklanjuti layanan

Penindaklanjutan layanan diperlukan untuk memperbaiki aspek-aspek layanan yang kurang memuaskan dan mempertahankan yang sudah baik. Dalam rangka ini, perusahaan perlu melakukan survei terhadap sebagian atau seluruh konsumen mengenai layanan yang telah diterima. Sehingga perusahaan dapat mengetahui tingkat kualitas layanan perusahaan di mata konsumen.

h. Mengembangkan sistem informasi kualitas layanan

Service quality information system adalah sistem yang digunakan oleh perusahaan dengan cara melakukan riset data. Data dapat berupa hasil dari masa lalu, kuantitatif dan kualitatif, internal dan eksternal, serta informasi mengenai perusahaan, pelanggan, dan pesaing. Bertujuan untuk memahami suara konsumen (*consumer's voice*) mengenai ekspektasi dan persepsi

konsumen terhadap layanan yang diberikan perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan berdasarkan sudut pandang konsumen

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi meningkatkan kualitas pelayanan merupakan upaya terencana dan berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk memastikan layanan yang diberikan semakin efektif, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan pengguna. Strategi tersebut meliputi peningkatan kompetensi petugas, penyediaan fasilitas yang memadai, penyederhanaan prosedur pelayanan, pemanfaatan teknologi, serta penguatan komunikasi dan empati dalam berinteraksi dengan masyarakat. Ketika strategi ini diterapkan secara konsisten, kualitas pelayanan akan meningkat signifikan, tingkat kepuasan pengguna semakin tinggi, serta kepercayaan masyarakat terhadap organisasi dapat terus terjaga dan berkembang.

2.1.4.7 Indikator Kualitas Pelayanan

Indikator kualitas pelayanan merupakan unsur penting yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu pelayanan mampu memenuhi kebutuhan, harapan, serta kepuasan masyarakat. Dalam penyelenggaraan layanan publik maupun layanan organisasi lainnya, indikator kualitas pelayanan berfungsi sebagai panduan untuk memastikan bahwa proses, sikap, dan hasil pelayanan berjalan sesuai standar yang ditetapkan. Melalui pengukuran indikator seperti keandalan, ketanggapan, jaminan, empati, serta kelengkapan fasilitas, organisasi dapat mengevaluasi mutu layanan secara objektif dan berkelanjutan. Dengan adanya indikator kualitas pelayanan, lembaga memiliki acuan yang jelas untuk

meningkatkan kinerja, memperbaiki kekurangan, dan memberikan pelayanan yang lebih profesional, efektif, serta berorientasi pada kepuasan pengguna.

Menurut Parasuraman dalam (Tjiptono dan Chandra, 2016:137) terdapat 5 (lima) indikator penentu dalam kualitas pelayanan sebagai berikut:

1. Keandalan (*Reliability*), berhubungan dengan keahlian perusahaan demi memberikan pelayanan yang akurat sejak pertama kali tanpa melakukan kesalahan dan menginformasikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.
2. Daya Tanggap (*Responsiveness*), berkaitan dengan kesediaan dan keahlian karyawan untuk membantu para konsumen dan merespon permintaan mereka, serta memberitahukan kapan jasa hendak diberikan dan segera memberikan jasa secara cepat.
3. Jaminan (*Assurance*), perilaku karyawan yang bisa menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan dapat menciptakan rasa aman untuk para konsumennya. Jaminan juga berarti bahwa para karyawan selalu bersikap sopan serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah konsumen.
4. Empati (*Empathy*), menjelaskan bahwa perusahaan memahami masalah para konsumennya dan bertindak untuk kepentingan konsumen, serta memberikan perhatian khusus kepada para konsumen dan mempunyai jam operasi yang nyaman.
5. Bukti Fisik (*Tangible*), berkenaan dengan kapabilitas fasilitas fisik, peralatan atau perlengkapan yang lengkap, dan bahan-bahan yang digunakan perusahaan bersih, serta penampilan dari karyawan rapi.

Menurut Fitzsimmons dalam Mukarom dan Muhibudin (2015:108) mengemukakan lima indikator Kualitas Pelayanan yaitu :

1. *Reliability* yang ditandai dengan pemberian Kualitas Pelayanan yang tepat dan benar.
2. *Tangibles* yang ditandai dengan penyediaan yang memadai sumber daya lainnya.
3. *Responsiveness* ditandai dengan keinginan melayani konsumen dengan cepat.
4. *Assurance* yang ditandai tingkat perhatian terhadap etika dan moral dalam memberikan Kualitas Pelayanan.
5. *Empati* yang ditandai tingkat kemauan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator kualitas pelayanan mencerminkan sejauhmana suatu layanan mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan kepuasan pengguna secara konsisten. Indikator seperti keandalan, ketanggapan, jaminan, empati, serta ketersediaan fasilitas menjadi tolok ukur penting yang menunjukkan mutu layanan yang diberikan. Ketika seluruh indikator ini terpenuhi dengan baik, pelayanan yang dihasilkan akan lebih efektif, profesional, dan dipercaya oleh masyarakat. Dengan demikian, indikator kualitas pelayanan bukan hanya menjadi pengukur keberhasilan suatu lembaga dalam memberikan layanan, tetapi juga menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja, memperbaiki kelemahan, dan menciptakan pelayanan yang lebih responsif dan berorientasi pada kepuasan pengguna.

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Terdapat beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis antara lain sebagai berikut :

Penelitian pertama dilakukan oleh Ading Rahman Sukmara, (2024) dengan judul Pengaruh Komponen Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Debitur Produk Kur (Studi Kasus pada PT Bank BNI (TBK) KC Bandung). Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif. Volume. 2, Nomor 4, Tahun 2024.

Permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini meliputi (1) Bagaimana pengaruh komponen kualitas pelayanan dari segi bukti langsung (*tangibles*) terhadap kepuasan debitur produk KUR pada PT Bank BNI (TBK) KC Bandung? (2) Bagaimana pengaruh komponen kualitas pelayanan dari segi keandalan (*reliability*) terhadap kepuasan debitur produk KUR pada PT Bank BNI (TBK)

KC Bandung ? (3) Bagaimana pengaruh komponen kualitas pelayanan dari segi daya tanggap (*responsiveness*) terhadap kepuasan debitur produk KUR pada PT Bank BNI (TBK) KC Bandung? (4) Bagaimana pengaruh komponen kualitas pelayanan dari segi jaminan (*assurance*) terhadap kepuasan debitur produk KUR pada PT Bank BNI (TBK) KC Bandung ? (5) Bagaimana pengaruh komponen kualitas pelayanan dari segi empati terhadap kepuasan debitur produk KUR pada PT Bank BNI (TBK) KC Bandung? (6) Bagaimana pengaruh komponen kualitas pelayanan yang terdiri dari bukti langsung (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati terhadap kepuasan debitur produk KUR pada PT Bank BNI (TBK) KC Bandung ? Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari, mengetahui, dan menganalisis pengaruh komponen kualitas pelayanan yang terdiri dari bukti langsung (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati terhadap kepuasan debitur produk KUR pada PT Bank BNI (TBK) KC Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *survey explanatory*, sedangkan teknis analisis data, yaitu uji validitas, uji reabilitas, statistik deskriptif, Analisis Statistik Induktif dengan Regresi Berganda (*Multiple Regression*). Hasil penelitian menginformasikan bahwa (1) Bukti langsung (*tangibles*) berpengaruh positif terhadap kepuasan debitur. Artinya jika bukti langsung (*tangibles*) ditingkatkan, maka kepuasan debitur akan meningkat pula. (2) Keandalan (*reliability*) berpengaruh positif terhadap kepuasan debitur. Artinya jika keandalan (*reliability*) ditingkatkan, maka kepuasan debitur akan meningkat pula. (3) Daya tanggap (*responsiveness*), berpengaruh positif terhadap kepuasan debitur. Artinya

jika daya tanggap (*responsiveness*) ditingkatkan, maka kepuasan debitur akan meningkat pula. (4) Jaminan (*assurance*) berpengaruh positif terhadap kepuasan debitur. Artinya jika bukti langsung (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati ditingkatkan, maka kepuasan debitur akan meningkat.

Penelitian kedua dilakukan oleh Lubis, Y. A., Haroen, Z. A., & Wijayaningsih, R. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan kinerja pegawai terhadap peningkatan pelayanan kesehatan pada Klinik Pratama Hanuro. *Jurnal economina*, 2(11), 3370–3391.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk dapat mengetahui apakah ada perbedaan dari sebelum dan sesudah di lakukan Pelatihan dan Pengembangan Kinerja Pegawai Terhadap Pelayanan Kesehatan Pada Klinik Pratama Hanuro. Jenis penelitian ini adalah menggunakan metode kuantitatif, sedangkan olahan data menggunakan program SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa data yang di peroleh data kehandalan berpengaruh positif namun tidak terlalu signifikan sesudah dilakukannya pelatihan dan pengembangan kinerja pegawai, data yang diperoleh data daya tanggap berpengaruh positif namun tidak terlalu signifikan sesudah dilakukannya pelatihan dan pengembangan kinerja pegawai dan dapat dikatakan tidak menjadi prioritas dalam pertahanan nilai kepuasan, berdasarkan data yang di peroleh data Empati berpengaruh sangat positif dan signifikan sesudah dilakukannya pelatihan dan pengembangan kinerja pegawai sehingga di perlukan adanya pertahanan dalam nilai kepuasan, data yang di peroleh data daya Jaminan berpengaruh positif namun tidak terlalu signifikan

sesudah dilakukannya pelatihan dan pengembangan kinerja pegawai, data yang diperoleh data bukti langsung berpengaruh positif dan signifikan sesudah dilakukannya pelatihan dan pengembangan kinerja pegawai dan dapat dikatakan tidak menjadi prioritas dalam pertahanan nilai kepuasan.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Ajmal Rinaldy Syaputra Tanjung (2024). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Torsibohi Sipirok Tapanuli Selatan. *journal institercom*. Volume 2 Issue 3, September 2024.

Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur Pelatihan sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pengembangan merupakan kegiatan yang diarahkan untuk menyiapkan pegawai pindah ke jabatan baru karena ada pengembangan, Kinerja adalah catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama jangka waktu tertentu. jenis penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan populasi penelitian karyawan Hotel Torsibohi yang berjumlah 50 karyawan. Dalam penelitian ini dikarenakan jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 50% jumlah populasi yang ada pada Hotel Torsibohi yaitu sebanyak 25 responden dan 25 responden sebagai uji coba. Berdasarkan hasil output menghasilkan penelitian bahwa pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima.

Penelitian keempat dilakukan oleh Nadia Dwi Rijki Rustawan (2024) dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Klinik Chio Medical Center Karawang. *Journal of Management* Volume 7 Issue 3 (2024)

Penelitian ini dilakukan di Klinik Chio Medical Center Karawang dengan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan klinik chio medical center. Metode yang digunakan dalam penelitian ini kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang disebarakan kepada responden dengan sampel sebanyak 40 orang. Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Klinik Chio Medical Center dengan melihat hasil pengujian uji t pada variabel pelatihan nilai t hitung (2,174) lebih besar dari pada nilai t tabel (1,994) sehingga berdasarkan kriteria uji t maka H1 diterima. Selain itu diketahui nilai signifikansinya $(0,036) < 0,05$ sehingga diketahui bahwa pengaruhnya signifikan. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Klinik Chio Medical Center. Kemudian pada variabel pengembangan SDM Nilai t hitung (3,237) lebih besar daripada nilai t tabel (1,994) dan nilai signifikansi $0.003 < 0.05$ sehingga berdasarkan kriteria uji t maka H1 diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan pada Klinik Chio Medical Center.

Penelitian kelima dilakukan oleh Ferey Herman. (2023) Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Terhadap Kualitas

Pelayanan (Studi pada RSUD Cilacap). *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana* Vol. 3, Special Issue 1. Desember 2023.

Sebuah riset dalam menilai pengaruh pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi terhadap kualitas pelayanan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif dengan metode penyebaran kusioner atau angket. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi pustaka dan studi lapangan. Sedangkan teknis analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu dengan penyebaran kusioner. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa. Hasil dari penelitian pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi di RSUD Cilacap berpengaruh positif.

Penelitian keenam dilakukan oleh Arum Widiatul Aini (2023) dengan judul Pengaruh Pelatihan dan pengembangan terhadap Kualitas Pelayanan Karyawan Kebun Raya Purwodadi Pasuruan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 9 No. 2 Ed isi September 2024.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan pengembangan terhadap Kualitas Pelayanan Karyawan Kebun Raya Purwodadi Pasuruan. Penelitian dilakukan secara kuantitatif kuantitatif dengan populasi berjumlah 77 karyawan. Sebelum data dikumpulkan, kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan dengan metode regresi berganda. Temuan menunjukkan (1) Pelatihan berpengaruh terhadap Kualitas Pelayanan yang di tunjukkan dengan nilai koefisien regresi = 0.309 dan Thitung (4.056) > Ttabel (1.992) serta tingkat signifikan $0.000 < (0.05)$. (2) Pelatihan juga memiliki

dampak pada Kualitas Pelayanan dengan koefisien regresi = 0.217 dan T hitung (2.311) > T tabel (1.992) dan signifikan $0.024 < (0.05)$.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Agung Rachmadi (2020 dengan judul Pengaruh Pelatihan dan pengembangan Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Lampung I. Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta. Vol.18 No.3 Juli 2020

Penelitian yang akan dilakukan adalah jenis penelitian kuantitatif deskriptif. Jenis penelitian ini adalah penelitian yang bertujuan untuk memaparkan secara sistematis, faktual, dan akurat fakta dan karakteristik dari populasi tertentu. Penelitian ini menggunakan 31 responden penelitian. Terdapat tiga variabel dalam penelitian ini, yaitu: 2 (dua) variabel independen (X1 dan X2) dan 1 (satu) variabel dependen di mana pelatihan (X1) dan pengembangan karyawan (X2) adalah variabel independen dan kualitas layanan (Y) sebagai variabel dependen. Pengolahan data berhasil menemukan jawaban hipotesis sebagai berikut; terdapat pengaruh pelatihan (X1) terhadap kualitas layanan (Y) sebesar 95,9%. Terdapat pengaruh antara pengembangan karyawan (X2) terhadap kualitas layanan (Y) sebesar 91,3%. Terdapat pengaruh antara pelatihan (X1), pengembangan karyawan (X2) dengan kualitas layanan (Y), dengan tingkat pengaruh sebesar 95,9% yang berarti bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan pengaruh sebesar 91,3% terhadap kualitas layanan dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Johan Wahyu Utomo (2024 dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Kinerja Pegawai Terhadap

Kualitas Pelayanan. Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial. Vol. 5 No. 5 (2024).

Pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan adalah artikel ilmiah studi pustaka dalam ruang lingkup ilmu di bidang manajemen sumber daya manusia. Tujuan artikel ini membangun hipotesis pengaruh antar variabel yang akan digunakan pada riset selanjutnya. Objek riset pada pustaka *online*, *Google Scholar*, *Mendeley* dan media online akademik lainnya. Metode riset dengan *library research* bersumber dari *e-book* dan *open access e-journal*. Analisis deskriptif kualitatif. Hasil artikel ini : 1) budaya organisasi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan; 2) pelatihan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan; dan 3) kinerja pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

Penelitian kesembilan dilakukan oleh Nurul Azisah (2020) dengan judul Pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan dan motivasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan pegawai di RSUD Padjonga dg. Ngalle Kabupaten Takalar. Jurnal Competitiveness. Vol. 9, Nomor 1 | Januari – Juni, 2020

Pengembangan sumber daya manusia Aparat Sipil Negara (ASN) melalui pendidikan dan pelatihan untuk membentuk aparatur yang profesional. Agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat berkualitas. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan pada aparatur pemerintahan adalah disadari pendidikan lewat jalur sekolah, baik pendidikan umum maupun pendidikan kejuruan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan dan motivasi terhadap

peningkatan kualitas pelayanan pegawai di RSUD Padjonga Daeng Ngalle Kabupaten Takalar. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan penelitian explanatory research. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai RSUD Padjonga Daeng Ngalle Kabupaten Takalar. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling yang di distribusikan kepada 269 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan; pelatihan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan; motivasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan; pelatihan berpengaruh dominan terhadap kualitas pelayanan. Uji beda sampel medis dan non medis dari empat variabel langsung di hipotesiskan hanya motivasi medis dan non medis yang berbeda secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan dan motivasi kerja pegawai maka kualitas pelayanan semakin baik pula.

Penelitian kesepuluh dilakukan oleh I Made Bayu Hartawan (2026) dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan di PT Harapan Jaya Utama. Jurnal economic resorce. Vol. 9 No. 1 (2026): October - March.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas layanan di PT Harapan Jaya Utama. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sampel jenuh terhadap 25 karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan

dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan, baik secara parsial maupun simultan. Pengembangan SDM memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan pelatihan. Temuan ini memperkaya kajian empiris manajemen SDM pada sektor industri energi daerah dan menegaskan pentingnya sinergi pelatihan serta pengembangan SDM dalam meningkatkan kualitas layanan.

Secara ringkas hasil-hasil penelitian terdahulu digambarkan pada matriks seperti pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Implikasi Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Implikasi
1	Ading Rahman Sukmara, 2024.	Pengaruh Komponen Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Debitur Produk Kur (Studi Kasus pada PT Bank BNI (TBK) KC Bandung).	Perusahaan harus memperhatikan Komponen Kualitas Pelayanan karena akan mempengaruhi kepuasan
2	Lubis, Y. A., Haroen, Z. A., & Wijayaningsih, R. (2023)	Pengaruh pelatihan dan pengembangan kinerja pegawai terhadap peningkatan pelayanan kesehatan pada Klinik Pratama Hanuro	Pelatihan yang tepat membantu pegawai memahami prosedur pelayanan, meningkatkan keterampilan teknis, serta memperkuat sikap profesional dalam memberikan layanan. Sementara itu, program pengembangan mendorong pegawai untuk lebih responsif, komunikatif, dan berorientasi pada kebutuhan pasien.
3	Ajmal Rinaldy Syaputra Tanjung	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	Peningkatan kompetensi melalui pelatihan yang terarah dan program pengembangan yang

	(2024).	Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Torsibohi Sipirok Tapanuli Selatan	berkelanjutan berperan besar dalam memperbaiki kualitas kerja karyawan. Pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan keterampilan teknis, pemahaman prosedur layanan, serta kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan operasional hotel.
4	Nadia Dwi Rijki Rustawan (2024)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Klinik Chio Medical Center Karawang	Peningkatan kompetensi pegawai memiliki dampak nyata dalam memperbaiki kualitas kerja dan efektivitas pelayanan. Pelatihan yang diberikan membantu karyawan menguasai keterampilan teknis dan memahami prosedur kerja secara lebih tepat, sementara program pengembangan mendorong peningkatan sikap profesional, motivasi, serta kemampuan beradaptasi dengan perkembangan layanan kesehatan.
5	Ferey Herman. (2023)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi pada RSUD Cilacap).	Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan sehingga perlunya peningkatan kompetensi pegawai melalui pengembangan SDM berbasis kompetensi agar kualitas pelayanan semakin meningkat.
6	Arum Widiatul Aini (2023)	Pengaruh Pelatihan dan pengembangan terhadap Kualitas Pelayanan Karyawan Kebun Raya Purwodadi Pasuruan	Pelatihan dan pengembangan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kualitas layanan, karena kesesuaian materi pelatihan dengan tuntutan pekerjaan, penggunaan metode pelatihan yang efektif, dan pelaksanaan yang tepat waktu berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan
7	Agung Rachmadi (2020)	Pengaruh Pelatihan dan pengembangan Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan	Terdapat pengaruh Pelatihan dan pengembangan pegawai secara bersama-sama terhadap kualitas pelayanan pada Kantor BPJS

		pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Lampung I	Ketenaga kerjaan Lampung I dibuktikan dari hasil pengujian hipotesis secara simultan dengan perhitungan uji F
8	Johan Wahyu Utomo (2024)	Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan	Budaya organisasi, pelatihan dan kinerja pegawai berpengaruh secara simultan terhadap kualitas pelayanan
9	Nurul Azisah (2020)	Pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan dan motivasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan pegawai di RSUD Padjonga dg. Ngalle Kabupaten Takalar	tingkat pendidikan, pelatihan dan motivasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan pegawai di RSUD Padjonga dg. Ngalle Kabupaten Takalar.
10	I Made Bayu Hartawan (2026)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan di PT Harapan Jaya Utama.	Pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan, baik secara parsial maupun simultan. Pengembangan SDM memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan pelatihan. Temuan ini memperkaya kajian empiris manajemen SDM pada sektor industri energi daerah dan menegaskan pentingnya sinergi pelatihan serta pengembangan SDM dalam meningkatkan kualitas layanan.

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu, 2025.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang antara lain persamaannya sama-sama melakukan penelitian terkait dengan pelatihan dan pengembangan serta menggunakan metode dan teknik pengumpulan data yang sama namun terdapat perbedaan dengan penelitian yang dilakukan antara lain perbedaan

variabel lainnya sehingga menyebabkan adanya perbedaan hasil penelitian. Namun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah yang lebih kaya karena tidak hanya memperkuat temuan terdahulu, tetapi juga menghadirkan perspektif baru yang relevan terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan praktik peningkatan kinerja karyawan di lingkungan organisasi modern.

2.2 Kerangka Pemikiran

Organisasi yang ingin memberikan pelayanan berkualitas membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan profesional. Kompetensi tersebut tidak muncul secara instan, melainkan melalui proses pembelajaran terencana berupa pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan, menurut Armstrong (2014: 289), merupakan proses sistematis untuk memperbaiki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja sehingga karyawan mampu melaksanakan tugas secara efektif. Di sisi lain, pengembangan karyawan adalah upaya jangka panjang yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas individu melalui pembelajaran berkelanjutan (Dessler, 2017: 147). Kedua konsep ini menekankan bahwa peningkatan kualitas layanan sangat bergantung pada kualitas SDM yang terus diperkuat melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan.

Berdasarkan pendapat tersebut maka selanjutnya penulis menguraikan kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut :

2.2.1 Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan

Pelatihan karyawan merupakan salah satu upaya strategis organisasi dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia agar mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Dalam konteks pelayanan, karyawan menjadi ujung tombak yang berinteraksi langsung dengan pelanggan, sehingga kemampuan, sikap, dan keterampilan karyawan sangat menentukan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Oleh karena itu, pelatihan yang dirancang secara sistematis diharapkan mampu meningkatkan keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Secara teoretis, Hasibuan (2019:69) menyatakan bahwa : "Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, dan sikap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya". Pelatihan yang efektif akan membentuk karyawan yang terampil, disiplin, dan bertanggung jawab, sehingga mampu memberikan pelayanan secara tepat, cepat, dan sesuai standar. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mangkunegara (2020:52) menjelaskan bahwa : "Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas hasil kerja, termasuk kualitas pelayanan kepada pelanggan". Dengan demikian, pelatihan menjadi faktor penting dalam menciptakan pelayanan yang andal dan profesional.

Pengaruh pelatihan karyawan terhadap kualitas pelayanan juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan

Setiawan (2018:105) menunjukkan bahwa : "Pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan, khususnya pada aspek kehandalan dan daya tanggap petugas dalam melayani pelanggan". Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan pelatihan secara rutin memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai prosedur pelayanan dan mampu merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat. Penelitian serupa oleh Lestari (2021:92) juga menemukan bahwa : "Pelatihan karyawan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan melalui peningkatan sikap profesional, rasa tanggung jawab, serta kemampuan komunikasi karyawan dalam melayani pelanggan".

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Pelatihan yang dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan dalam memberikan pelayanan, sehingga berdampak pada terciptanya pelayanan yang andal, responsif, memberikan jaminan, berempati, serta didukung oleh bukti fisik yang memadai. Oleh karena itu, semakin baik pelatihan karyawan yang diberikan, maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan yang dihasilkan oleh organisasi.

2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan

Pengembangan karyawan merupakan upaya sistematis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar mampu

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Dalam organisasi yang berorientasi pada pelayanan, kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh tingkat pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan. Oleh karena itu, pengembangan karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan, karena karyawan yang berkembang secara kompetensi akan lebih mampu memberikan pelayanan yang andal, responsif, memberikan jaminan, menunjukkan empati, serta didukung oleh perilaku kerja yang profesional.

Secara teoretis, Mangkunegara (2020:44) menyatakan bahwa :
 ”Pengembangan karyawan adalah proses peningkatan kemampuan teknis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan”. Pengembangan karyawan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, sehingga dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Hasibuan (2019:76) mengemukakan bahwa :
 ”Pengembangan karyawan diarahkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan”. Pandangan ini menegaskan bahwa pengembangan karyawan memiliki peran strategis dalam menciptakan kualitas pelayanan yang optimal.

Hubungan antara pengembangan karyawan dan kualitas pelayanan juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo dan Nugroho (2018:118) menunjukkan bahwa : ”Pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan, terutama pada aspek kehandalan dan jaminan pelayanan. Karyawan yang memperoleh

kesempatan pengembangan secara berkelanjutan cenderung memiliki kompetensi yang lebih baik dalam menjalankan prosedur pelayanan”. Selain itu, penelitian oleh Rahmawati dan Lestari (2021:95) menemukan bahwa : ”Pengembangan karyawan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan melalui peningkatan keterampilan komunikasi, kemampuan memahami kebutuhan pelanggan, serta sikap empati dalam memberikan pelayanan”.

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Pengembangan karyawan yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan mampu meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan, sehingga berdampak pada terciptanya pelayanan yang andal, responsif, memberikan jaminan, berempati, serta mampu memenuhi harapan pelanggan. Dengan demikian, semakin baik pengembangan karyawan yang dilakukan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan yang dihasilkan.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan dua aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan dan berperan strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Pelatihan berfokus pada peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam jangka pendek agar mampu melaksanakan tugas sesuai standar, sedangkan pengembangan karyawan diarahkan pada peningkatan kapasitas dan potensi karyawan dalam jangka

panjang. Dalam organisasi yang bergerak di bidang pelayanan, kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh kompetensi karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan, sehingga pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi faktor kunci dalam menciptakan pelayanan yang andal, responsif, memberikan jaminan, menunjukkan empati, serta didukung oleh bukti fisik yang memadai.

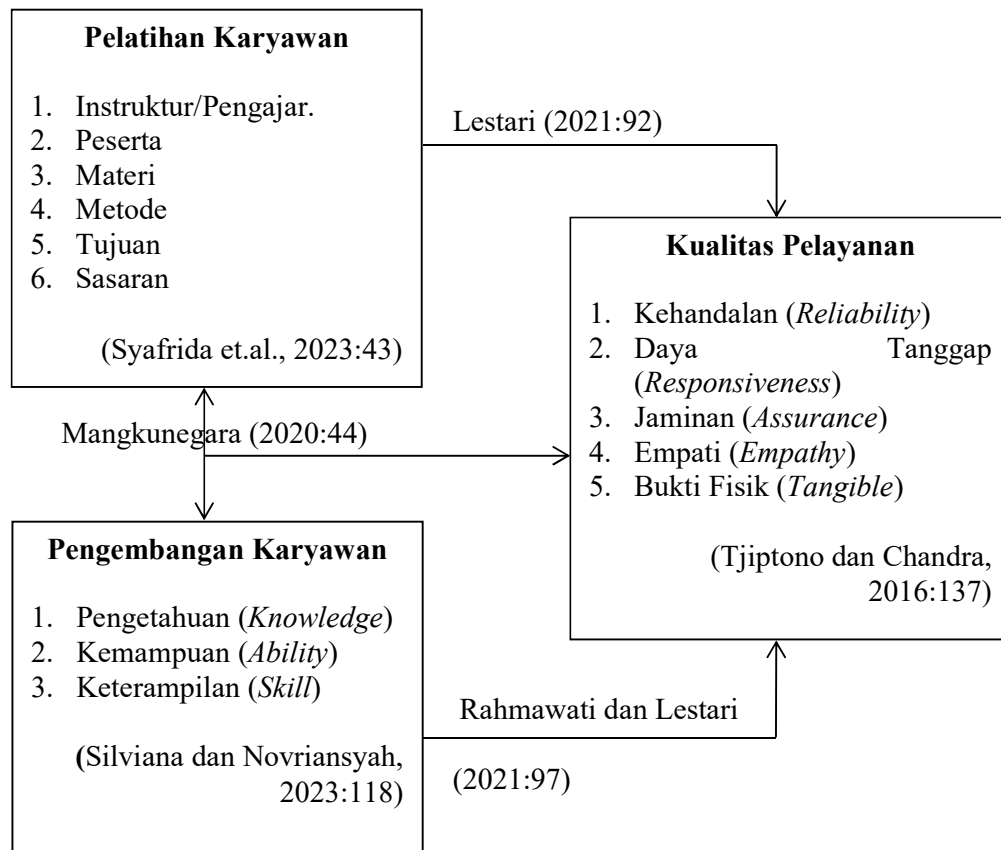
Secara teoretis, Hasibuan (2019:69) menjelaskan bahwa : "Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya". Pelatihan yang efektif akan membentuk karyawan yang terampil dan profesional, sehingga mampu memberikan pelayanan yang tepat dan sesuai dengan standar pelayanan. Sementara itu, Mangkunegara (2020:44) menyatakan bahwa : "Pengembangan karyawan adalah upaya peningkatan kemampuan teknis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan, dengan tujuan meningkatkan kinerja dan kualitas hasil kerja". Kedua teori tersebut menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki peran yang saling melengkapi dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kualitas pelayanan juga diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Setiawan (2018:105) menunjukkan bahwa : "Pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan, khususnya pada aspek kehandalan dan daya tanggap petugas". Selain itu, penelitian oleh Rahmawati dan Lestari (2021:97) menemukan bahwa :

”Pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap profesional karyawan dalam melayani pelanggan”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kombinasi antara pelatihan dan pengembangan karyawan mampu meningkatkan kualitas pelayanan secara lebih optimal dibandingkan hanya mengandalkan salah satu aspek saja.

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Pelatihan berperan dalam meningkatkan kompetensi karyawan secara langsung dan operasional, sedangkan pengembangan karyawan mendukung peningkatan kapasitas dan profesionalisme karyawan dalam jangka panjang. Dengan demikian, semakin efektif pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan, maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan yang dihasilkan oleh organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka untuk lebih memperjelas mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap peningkatan kualitas pelayanan dapat digambarkan dalam paradigma penelitian berikut ini:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan yang kebenarannya diuji. Sejalan dengan itu, Sugiyono (2023:134) berpendapat bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”. Dengan demikian hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan

pada teori yang relevan, belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh pelatihan karyawan terhadap peningkatan kualitas pelayanan.
2. Terdapat pengaruh pengembangan karyawan terhadap peningkatan kualitas pelayanan
3. Terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap peningkatan kualitas pelayanan.