

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

2.1.1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM)

Perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa depan dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Ini melibatkan analisis kebutuhan keterampilan dan kompetensi, identifikasi kesenjangan tenaga kerja, serta pengembangan rencana perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Dengan perencanaan SDM yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang tepat, dalam jumlah yang tepat, dengan keterampilan yang tepat dan pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis mereka.

Menurut Hafsiah Yakini (2023:60), perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan perencanaan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional.

Menurut Helmiyatun dkk (2021:32), Perencanaan SDM adalah suatu proses dalam menentukan jumlah dan jenis manusia yang sedang dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan dalam waktu dan tempat serta melakukan tugas yang sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan SDM merupakan proses merencanakan yang sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi dan SDM memiliki kondisi yang berubah dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan jangka waktu panjang.

Menurut Syah Abadi., dkk (2023:66), perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses sistematis yang krusial dalam mengelola tenaga kerja organisasi. Definisi perencanaan SDM mencakup analisis mendalam terhadap kebutuhan karyawan, keterampilan yang diperlukan,

serta tanggung jawab yang harus diemban oleh tenaga kerja dalam mendukung tujuan dan strategi organisasi.

Menurut Esti dkk (2020), perencanaan SDM adalah proses untuk menetapkan terkait tenaga kerja yang akan menempati posisi, jabatan, dan pekerjaan serta strategi dalam memperoleh tenaga kerja, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja atau SDM yang dimiliki demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa, Perencanaan SDM merupakan sebuah proses yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dalam menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhan organisasi akan SDM, baik dari segi jumlah maupun jenis SDM yang dibutuhkan. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki SDM yang tepat pada waktu, tempat, dan tugas yang sesuai dengan yang diharapkan demi mencapai tujuan organisasi.

2.1.2. Tujuan Perencanaan SDM

Secara umum, tujuan perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan. Menurut Helmiyatun dkk (2021:32-33), tujuan perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang hendak dicapai yaitu:

1. Mengurangi pengeluaran biaya. Perencanaan SDM dapat mengurangi biaya, khususnya biaya personalia dengan mengantisipasi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja dan segera mengoreksi ketidakseimbangan kuantitas dan kualitas yang terjadi sebelum permasalahan menjadi semakin rumit.
2. Menyediakan dasar yang lebih baik bagi pengembangan perencanaan tenaga kerja sehingga dapat digunakan secara optimum.
3. Memperbaiki proses perencanaan usaha secara keseluruhan.
4. Menyediakan kesempatan lebih banyak bagi wanita.
5. Mensosialisasikan kesadaran yang lebih besar akan pentingnya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada seluruh level organisasi.

6. Menyediakan alat untuk mengevaluasi efek dari tindakan dan kebijakan alternatif SDM.

2.1.3. Manfaat Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting dilakukan untuk memastikan tenaga kerja yang tepat, efisien dan kompeten, serta untuk mengoptimalkan kinerja organisasi dalam menghadapi dinamika bisnis yang terus berkembang. Perencanaan sumber daya manusia memiliki beberapa manfaat menurut Sunarsih (2018:60-61), adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan

SDM Yang dimaksud dengan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM yaitu perencanaan SDM harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang (*restaffing/replacement*) SDM. Tujuan dari penempatan adalah agar setiap dan semua SDM yang dimiliki bekerja pada jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal pada pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

2. Meningkatkan kecermatan dan penghematan pembiayaan

Rekrutmen dan seleksi untuk menindaklanjuti perencanaan SDM harus didahului dengan melaksanakan promosi dan pemindahan jabatan, memensiunkan dan memberhentikan pekerja sesuai alasan masing-masing sehingga biaya-biaya yang berhubungan dengan pengadaan tenaga kerja dapat dihemat. Melalui ketepatan penempatan ulang tidak akan terjadi penempatan yang keliru, sehingga tidak perlu menyediakan pembiayaan untuk mengangkat atau menambah SDM dari luar.

3. Mendorong perilaku proaktif, dan tidak reaktif

Melalui perencanaan SDM yang baik, perusahaan atau organisasi dapat membangun serangkaian tindakan yang responsif terhadap setiap dinamika perkembangan bisnis yang ada. Hal ini dapat memacu SDM untuk dapat lebih proaktif namun tidak reaktif terhadap operasional dan keputusan organisasi/ perusahaan.

4. Memastikan terpenuhinya kebutuhan SDM yang kompeten

Melalui perencanaan SDM, proses penempatan pegawai yang kompeten dan tepat pada posisinya akan dapat tercapai dengan lebih optimal karena perusahaan/organisasi telah mengenali dengan baik kualitas SDM yang dibutuhkan dan tersedia.

5. Mendorong terbangunnya sistem informasi SDM yang akurat

Sistem informasi SDM yang akurat adalah salah satu elemen penting untuk mendayagunakan kinerja organisasi atau perusahaan. Perencanaan SDM akan mampu mendorong terbangunnya sistem informasi SDM yang handal dan akurat dan tentunya ini sangat bermanfaat bagi perusahaan.

2.1.4. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) sangat penting karena memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat dengan keterampilan yang sesuai untuk mencapai tujuan bisnis. Menurut Fikri dkk (2022:61), perencanaan sumber daya manusia ini sangat penting untuk kepentingan individu, perusahaan, dan juga nasional:

1. Kepentingan perseorangan

Perencanaan sumber daya manusia penting bagi setiap orang karena dengan perencanaan sumber daya manusia yang tepat dapat menetapkan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan atau cita-cita ini maka kegiatan-kegiatannya akan lebih terarah, efektif, dan efisien. Selain itu, ia dapat menilai seberapa jauh tujuan yang telah dicapainya setiap periode. Contohnya, rencana pendidikan, karier, ekonomi, dan lain-lain.

2. Kepentingan perusahaan

Perencanaan sumber daya manusia ini sangat penting bagi setiap perusahaan (organisasi) untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan PSDM, kualitas, kuantitas, dan penempatan pegawai tepat sesuai kebutuhan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia perusahaan juga akan dapat menilai apakah perusahaan maju atau tidak, serta apakah kontrol karyawan dapat dilakukan.

3. Kepentingan Nasional

Perencanaan sumber daya manusia bagi kepentingan nasional sangat penting karena kemajuan suatu negara terletak pada keunggulan sumber daya manusianya. Semakin tinggi mutu sumber daya manusianya, kemajuan negara akan semakin cepat pula. Oleh karena itu, pemerintah harus merencanakan peningkatan mutu SDM supaya pembangunan negara berjalan lancar dan cepat. Tanpa mutu SDM yang baik, sulit bagi negara untuk mencapai kemajuan yang cepat. Peningkatan mutu SDM hanya dapat dilakukan dengan adanya perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar. Misalnya, perencanaan sumber daya manusia dibidang pertambahan penduduk, kesehatan, pendidikan, dan disiplin.

2.1.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal organisasi/perusahaan. Menurut Setiyati & Hikmawati (2019), proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Lingkungan eksternal

Perubahan lingkungan eksternal sering kali sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang. Faktor-faktor ini meliputi:

- a. Perkembangan ekonomi memiliki dampak signifikan tetapi sulit diperkirakan. Misalnya tingkat inflasi, pengangguran, dan suku bunga sering menjadi penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial, politik dan hukum mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan dalam bidang personalia, perubahan sikap dan perilaku masyarakat, serta faktor lainnya.
- c. Perubahan teknologi saat ini tidak hanya sulit diprediksi tetapi juga sulit dinilai. Sebagai contoh, perkembangan pesat dalam teknologi

komputer menunjukkan bagaimana perubahan teknologi dapat menyebabkan pergolakan dalam sumber daya manusia.

- d. Persaingan dengan perusahaan lain juga merupakan tantangan eksternal yang mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Misalnya, praktik pembajakan manajer oleh perusahaan pesaing dapat memaksa perusahaan untuk selalu siap dengan penggantinya melalui perencanaan yang matang.

2. Keputusan-keputusan organisasional

Berbagai keputusan utama dalam organisasi mempengaruhi permintaan sumber daya manusia. Rencana strategis perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh karena mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan seperti tingkat pertumbuhan, produk baru atau segmen pasar baru. Tujuan-tujuan ini menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di masa depan.

Dalam jangka pendek, rencana mengubah rencana strategis menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran memiliki pengaruh jangka pendek yang signifikan terhadap kebutuhan sumber daya manusia.

Prediksi penjualan dan produksi, meskipun tidak setepat anggaran, juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia dalam jangka pendek. Perluasan usaha berarti memerlukan sumber daya manusia baru. Demikian pula, reorganisasi atau perancangan ulang pekerjaan dapat secara drastis mengubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari karyawan di masa mendatang.

3. Faktor-faktor persediaan karyawan

Permintaan sumber daya manusia juga dipengaruhi oleh berbagai kegiatan yang berkaitan dengan karyawan. Misalnya pensiun, pengunduran diri, pemutusan hubungan kerja dan kematian semuanya akan meningkatkan kebutuhan untuk merekrut atau mengganti personalia. Data historis mengenai faktor-faktor ini serta tren perkembangannya, dapat berfungsi sebagai pedoman yang akurat dalam perencanaan sumber daya manusia.

Selain itu, organisasi harus mempertimbangkan bagaimana perubahan dalam jumlah dan kualitas tenaga kerja yang ada mempengaruhi kebutuhan masa depan. Analisis terhadap tingkat retensi karyawan, promosi internal dan rotasi jabatan dapat memberikan wawasan penting bagi perencana dalam memprediksi kebutuhan sumber daya manusia di masa mendatang. Dengan demikian, pemahaman mendalam tentang dinamika persediaan karyawan memungkinkan perusahaan untuk lebih proaktif dalam menghadapi tantangan dan memastikan bahwa mereka selalu memiliki tenaga kerja yang sesuai untuk mencapai tujuan strategis mereka.

2.1.6. Komponen Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Mustaqim & Fauzi (2022), terdapat empat komponen pada perencanaan sumber daya manusia yakni sebagai berikut:

1. Penentuan jumlah kebutuhan tenaga kerja organisasi atau perusahaan (*forecasting of employees*). Komponen ini melibatkan proses memperkirakan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan di masa depan. Ini mencakup analisis tren bisnis, rencana pertumbuhan dan perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja.
2. Pengidentifikasian pada ketersediaan SDM pada internal organisasi (*human resource audit*). Langkah ini melibatkan evaluasi sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi. Ini termasuk penilaian keterampilan, pengalaman dan potensi karyawan saat ini serta identifikasi kesenjangan antara keahlian yang ada dan yang dibutuhkan.
3. Penganalisisan keseimbangan antara penawaran juga permintaan tenaga kerja (*demand and suplay analysis*). Komponen ini membandingkan hasil dari dua langkah sebelumnya. Ini melibatkan analisis antara kebutuhan tenaga kerja yang diperkirakan (permintaan) dengan ketersediaan SDM internal dan eksternal (penawaran). Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi apakah ada kelebihan atau kekurangan tenaga kerja di masa depan.

4. Program aksi (*action program*). Mencakup berbagai inisiatif seperti perekrutan, pelatihan, pengembangan karyawan atau bahkan pengurangan tenaga kerja jika diperlukan. Tujuannya adalah untuk menyeimbangkan antara kebutuhan organisasi dengan ketersediaan SDM.

2.1.7. Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam merencanakan sumber daya manusia, terdapat beberapa tahapan yang perlu dilakukan untuk memastikan prosesnya berjalan efektif dan efisien. Menurut Wulandari (2020:54), perencanaan sumber daya manusia terdapat lima tahapan yang meliputi antara lain:

1. Menentukan tujuan perusahaan

Membahas perencanaan SDM diawali dengan menentukan terlebih dahulu tujuan perusahaan. Terdapat dua tujuan perusahaan yaitu tujuan fungsional atau tujuan departemen. Pemisahan tujuan dan juga rencana keseluruhan akan menyediakan gambaran kebutuhan SDM dalam setiap departemen dan juga kegiatan perusahaan. Mengetahui tujuan serta arah organisasi akan membantu masukan berupa ide ataupun gagasan tentang pekerjaan seperti apa akan dilakukan dalam organisasi. Misalnya jika pertumbuhan pesat dan perluasan merupakan tujuan perusahaan, maka akan dibutuhkan lebih banyak SDM di semua kegiatan fungsional dan departemen untuk memenuhi peningkatan pangsa pasar, kebutuhan keuangan, peningkatan aset dan juga pertumbuhan pasar baru, pertumbuhan inventaris dan juga riset produk baru. Strategi pertumbuhan pesat dan perluasan membutuhkan tenaga kerja terampil yang lebih banyak. Sehingga departemen SDM perlu melakukan rekrutmen dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan.

2. Inventarisasi dan perkiraan kebutuhan SDM

Inventarisasi adalah kegiatan memetakan SDM berdasarkan informasi-informasi SDM yang tersedia pada saat sekarang. Inventarisasi diawali dengan mencari data tentang jumlah tenaga kerja yang ada sekarang, pendidikannya, pengalaman kerja yang dimiliki dan kemampuan yang

dimiliki/kapabilitas SDM. Inventarisasi SDM ini tidak hanya didasarkan pada data internal perusahaan saja, namun juga mempertimbangkan data SDM yang berasal dari sumber eksternal. Dari inventarisasi SDM kemudian dilanjutkan dengan memperkirakan kebutuhan SDM baik kebutuhan sekarang atau kebutuhan di masa mendatang. Perusahaan akan mempertimbangkan untuk mengembangkan dan melatih karyawan lama untuk meningkatkan produktivitas atau justru merekrut kandidat-kandidat baru untuk mengisi pekerjaan tersebut.

3. Memperkirakan kesenjangan SDM

Membandingkan antara permintaan dan pasokan SDM akan menghasilkan data SDM baik kekurangan atau kelebihan SDM. Jika terjadi kelebihan SDM maka perusahaan akan melakukan PHK, sedangkan jika kekurangan SDM, maka perusahaan akan melakukan perekrutan karyawan baru atau peningkatan produktivitas dan kinerja pada karyawan yang ada saat ini.

4. Rencana tindakan SDM

Rencana tindakan SDM sangat tergantung dari analisis kesenjangan SDM, apakah terjadi kelebihan ataupun kekurangan SDM. Sehingga pilihan yang dilakukan adalah apakah perlu melakukan perekrutan karyawan baru, melatih, mengembangkan karyawan, mutasi atau bahkan pemutusan hubungan kerja (PHK).

5. Pengendalian dan umpan balik

Pengendalian dan umpan balik dilakukan dengan melihat rencana tindakan yang dilakukan di atas. Tindakan yang dipilih perusahaan akan terus dikendalikan dan di evaluasi setiap saat dengan terus memantau dan mengidentifikasi kelemahannya untuk diambil tindakan selanjutnya.

2.1.8. Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia berfungsi sebagai indikator kesesuaian antara pasokan dan permintaan tenaga kerja dalam organisasi, memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai. Menurut

Qomariah (2020:20), teknik-teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan sumber daya manusia meliputi:

1. Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang dan sebagainya.
2. Evaluasi sebagai bagian dari tinjauan prosedur organisasi lain sesuai standar penggunaan.
3. Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi general atau survei sikap manusia.
4. Dimasukkan hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi SDM:
 - a. Nilai tambah yang diperoleh organisasi.
 - b. Dalam pemenuhan target departemen sumber daya manusia atau penetapan fungsi.
 - c. Dalam pengawasan pencapaian *equal opportunity* target dalam hal gender atau ras.
 - d. Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal *bench marking* komparasi dari perencanaan sumber daya manusia yang digunakan dan *outcomes* dalam bagian lain di organisasi yang sama.
 - e. Melakukan review atas penilaian individu.

2.1.9. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif bukanlah tugas yang mudah dan sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan berat. Menurut Hasibuan dkk (2023:35), berikut beberapa tantangan perencanaan sumber daya manusia:

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif
Keunggulan kompetitif menjadi tujuan setiap organisasi bisnis. Keunggulan kompetitif hanya bersifat jangka pendek sehingga tantangan dari perspektif SDM adalah membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif, sehingga dapat dipertahankan dan memiliki daya saing (*sustainable competitive advantage*).

2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis

Beberapa faktor tantangan penyusunan strategi SDM dalam mendukung strategi bisnis yaitu: a) Manajemen puncak tidak selalu mampu menjelaskan secara rinci apa strategi bisnis perusahaan, b) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi-strategi SDM yang harus digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis, c) perusahaan-perusahaan besar mungkin memiliki unit-unit bisnis yang berbeda.

3. Menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian

Kebanyakan para manajer lebih banyak memfokuskan perhatiannya pada rutinitas jangka pendek. Dalam konteks ini perencanaan SDM memiliki tantangan untuk masa depan secara integral melebihi orang lain di sekitarnya.

4. Menyusun strategi-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi

Tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Dalam menjaga strategi bisnis yang sukses selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah untuk ditiru oleh pesaing.

5. Menanggulangi perubahan lingkungan

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan suatu tantangan dalam program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam perencanaan produksi, pemasaran dan penganggaran atau keuangan dalam perusahaan.

6. Menyita komitmen manajemen

Perencanaan SDM ditengah-tengah persaingan bisnis pada situasi globalisasi, departemen atau manajer SDM jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat, sehingga mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa depan dalam usaha memenangkan setiap persaingan di lingkungan bisnis.

7. Menerjemahkan rencana strategi ke dalam tindakan

Tantangan dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang baik dengan praktik yang buruk. Sehingga selayaknya pada masa mendatang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan dikaji terlebih dahulu agar memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

8. Mengakomodasi perubahan-perubahan

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika sekarang. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

2.1.10. Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017:258), indikator perencanaan sumber daya manusia yaitu:

1. Pengadaan

Pengadaan meliputi kegiatan atau proses penarikan dan seleksi untuk mendapatkan SDM yang berkualitas.

2. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan maupun pengetahuan karyawan yang diadakan melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Kompensasi

Kompensasi yaitu imbalan jasa yang diterima karyawan atas hasil pekerjaannya. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan dalam bekerja, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan khusus karyawan tersebut. Beberapa penetapan kompensasi diatur oleh pemerintah, agar peraturan perusahaan tidak merugikan karyawan. Salah satu kebijakan yang dikeluarkan pemerintah yaitu kebijakan untuk mengatur upah tenaga kerja yang sesuai dengan UMK.

4. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar karyawan tetap produktif.

5. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran karyawan untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan yang berlaku.

6. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan. Pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan juga diatur oleh undang-undang. Agar segala macam hal yang tidak diinginkan tidak menimbulkan kerugian bagi pihak perusahaan maupun karyawan.

2.2. Karyawan

2.2.1. Pengertian Karyawan

Karyawan adalah individu yang bekerja di dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan tujuan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab tertentu sesuai dengan peran yang telah ditetapkan. Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan karena kontribusi mereka dalam menjalankan operasional sehari-hari sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bisa berasal dari berbagai latar belakang pendidikan dan pengalaman dan mereka bekerja di berbagai departemen atau divisi sesuai dengan keahlian dan kompetensi masing-masing. Sebagai bagian dari sumber daya manusia, karyawan juga memiliki hak dan kewajiban yang diatur oleh kebijakan perusahaan serta peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.

Menurut Wahyono (2020), Karyawan merupakan aset berharga dalam sebuah perusahaan, berperan sebagai pilar utama yang menentukan keberhasilan atau kegagalan sistem operasional yang dijalankan. Mereka tidak hanya berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan tetapi juga dalam menciptakan nilai tambah yang bermanfaat bagi masyarakat. Dedikasi dan kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi

proses bisnis, sehingga perusahaan dapat terus berkembang dan memberikan dampak positif secara luas. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia dengan baik untuk memastikan setiap individu dapat memberikan kontribusi optimal dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

Menurut Septiana & Widjaja (2020), Karyawan adalah elemen kunci dalam sebuah perusahaan, yang berperan sebagai perencana dan pelaksana aktif dalam seluruh kegiatan organisasi. Mereka bukan sekadar aset pasif seperti mesin, modal, atau bahan baku, melainkan individu yang memiliki kompleksitas pemikiran, emosi, aspirasi, serta latar belakang yang beragam yang mencakup pendidikan, usia dan gender.

Menurut Israwati dkk (2022), Karyawan adalah aset paling berharga dan tak tergantikan dalam sebuah organisasi bisnis. Mereka berperan sebagai penggerak utama yang menjadi kunci berjalannya seluruh operasional perusahaan. Tanpa partisipasi aktif dan kontribusi dari karyawan, berbagai kegiatan dan proses bisnis tidak akan dapat terlaksana dengan baik.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa karyawan adalah aset paling berharga dan tak tergantikan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, yang berperan sebagai pilar utama dan penggerak kunci dalam seluruh operasional bisnis. Mereka bukan sekadar elemen pasif, melainkan individu kompleks dengan pemikiran, emosi dan aspirasi yang beragam yang bertindak sebagai perencana dan pelaksana aktif dalam segala aktivitas organisasi. Karyawan tidak hanya berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan, tetapi juga dalam menciptakan nilai tambah bagi masyarakat luas.

2.2.2. Jenis-jenis Karyawan

Menurut Moedasir (2022), ada beberapa jenis karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Karyawan tetap

Karyawan tetap merujuk pada individu yang memiliki ikatan kerja formal dan berkelanjutan dengan sebuah organisasi atau perusahaan. Hubungan kerja ini didasarkan pada perjanjian atau kontrak yang tidak memiliki

batasan waktu yang spesifik, menjadikan posisi mereka bersifat permanen dalam struktur organisasi. Status ini membedakan mereka dari karyawan sementara atau kontrak yang memiliki periode kerja terbatas. Sebagai konsekuensi dari komitmen jangka panjang ini, karyawan tetap umumnya menikmati serangkaian hak yang lebih komprehensif dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang berstatus tidak tetap.

2. Karyawan tidak tetap

Karyawan tidak tetap adalah pekerja yang dipekerjakan berdasarkan kontrak kerja dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Biasanya, mereka dipekerjakan hanya saat perusahaan membutuhkan jasa mereka sesuai dengan kesepakatan kontrak. Karyawan jenis ini dapat diberhentikan kapan saja ketika perusahaan tidak lagi memerlukan jasa mereka. Meskipun mereka memiliki hak-hak tertentu, hak tersebut cenderung lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan tetap.

3. Karyawan swasta

Karyawan swasta adalah individu yang bekerja di lembaga atau organisasi non pemerintah berdasarkan kontrak kerja yang telah disepakati bersama. Kontrak ini mengatur berbagai aspek seperti status, tanggung jawab, durasi kerja, gaji dan lainnya selama karyawan tersebut bekerja di perusahaan. Menjadi karyawan swasta kini semakin diminati oleh kalangan muda, terutama dengan pesatnya perkembangan industri kreatif di Indonesia. Berbeda dengan sektor lain, karyawan swasta tidak memiliki kebijakan khusus terkait tunjangan, di mana pemberian tunjangan sepenuhnya bergantung pada kebijakan masing-masing perusahaan pemberi kerja.

2.3. Pelayanan

2.3.1. Pengertian Pelayanan

Pelayanan dapat di definisikan sebagai serangkaian aktivitas atau proses yang melibatkan interaksi langsung antara penyedia layanan (baik itu manusia atau mesin) dengan penerima layanan (pelanggan atau klien). Interaksi ini bersifat fisik dan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan, menyelesaikan masalah, atau memberikan nilai tambah kepada penerima layanan. Pelayanan mencakup

berbagai aspek seperti komunikasi, tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh penyedia layanan dalam upaya memastikan kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan sering kali menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau bisnis karena dapat mempengaruhi pengalaman pelanggan, loyalitas dan keputusan mereka untuk terus menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan.

Menurut Rachman (2021:6), pelayanan merupakan serangkaian aktivitas yang melibatkan interaksi langsung antara individu, baik dengan orang lain maupun dengan mesin, secara fisik, dengan tujuan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Pelayanan merupakan interaksi antara penyedia layanan dan penerima layanan, di mana kebutuhan atau permintaan penerima layanan dipenuhi melalui komunikasi dan tindakan dari penyedia layanan. Interaksi ini melibatkan pertukaran informasi, sikap, dan perilaku yang saling mempengaruhi, dengan tujuan menciptakan pengalaman positif dan memuaskan bagi penerima layanan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Nurhadi (2020), bahwa pelayanan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan yang mampu memuaskan konsumen. Kemampuan ini ditunjukkan oleh sumber daya manusia dan lingkungan perusahaan.

Menurut Mayangky & Suharyanto (2018), pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dengan menggunakan faktor-faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu untuk memenuhi kebutuhan orang lain sesuai dengan hak mereka.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan mencakup serangkaian aktivitas yang melibatkan interaksi langsung antara individu atau kelompok dengan orang lain atau mesin. Aktivitas ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan melalui kemampuan perusahaan, sumber daya manusia dan lingkungan perusahaan. Pelayanan juga melibatkan penggunaan faktor-faktor material melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu untuk memastikan pemenuhan kebutuhan orang lain sesuai dengan hak mereka.

2.3.2. Jenis-jenis Pelayanan

Pelayanan dalam suatu organisasi atau perusahaan memiliki berbagai jenis yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan bisnis. Ada beberapa jenis pelayanan menurut Permatasari (2020) adalah, sebagai berikut:

1. Jenis pelayanan administratif

Pelayanan Administratif merupakan salah satu kategori layanan yang disediakan oleh unit pelayanan publik. Layanan ini mencakup berbagai kegiatan seperti penelitian, pengambilan keputusan, dokumentasi, serta berbagai tugas administratif lainnya. Hasil akhir dari pelayanan ini umumnya berupa dokumen resmi, seperti sertifikat, izin, rekomendasi, atau berbagai bentuk keterangan tertulis lainnya. Beberapa contoh konkret dari pelayanan administratif ini antara lain penerbitan sertifikat tanah, pengurusan Izin Mendirikan Bangunan (IMB), serta berbagai layanan administrasi kependudukan. Layanan kependudukan ini meliputi pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), pengurusan dokumen terkait pernikahan, perceraian, dan rujuk (NTCR), serta pencatatan kelahiran dan kematian. Selain itu, pelayanan administratif juga mencakup penerbitan dokumen kendaraan seperti Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK). Semua layanan ini bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan dokumen resmi yang diperlukan dalam berbagai aspek kehidupan sehari-hari.

2. Jenis pelayanan barang

Pelayanan barang merupakan salah satu bentuk layanan yang disediakan oleh unit pelayanan. Layanan ini melibatkan penyediaan dan pengelolaan barang-barang yang memiliki wujud fisik, termasuk proses distribusi dan pengirimannya kepada konsumen. Konsumen dapat menerima layanan ini baik sebagai bagian dari sebuah unit maupun sebagai individu dalam suatu sistem. Proses pelayanan barang ini menghasilkan produk akhir yang berwujud fisik atau setidaknya dianggap sebagai benda nyata. Produk ini memberikan nilai tambah secara langsung kepada penerimanya. Beberapa contoh pelayanan barang yang umum ditemui dalam kehidupan sehari-hari

antara lain layanan listrik, penyediaan air bersih, layanan telepon, serta pembangunan infrastruktur seperti jalan dan jembatan. Semua jenis pelayanan ini menghasilkan produk atau manfaat yang dapat langsung dirasakan oleh masyarakat sebagai pengguna layanan.

3. Jenis pelayanan jasa

Pelayanan jasa merupakan salah satu kategori layanan yang disediakan oleh suatu unit pelayanan. Bentuk pelayanan ini melibatkan penyediaan berbagai fasilitas, baik berupa sarana maupun prasarana, beserta elemen-elemen pendukungnya. Dalam pengoperasiannya, jenis pelayanan ini mengikuti sistem dan prosedur yang telah ditetapkan secara jelas dan konsisten. Hasil akhir dari pelayanan jasa adalah produk tidak berwujud yang memberikan manfaat langsung kepada penerimanya. Karakteristik unik dari pelayanan jasa adalah sifatnya yang tidak dapat disimpan dan akan habis ketika digunakan dalam periode waktu tertentu. Beberapa contoh umum dari pelayanan jasa meliputi sektor-sektor penting dalam masyarakat seperti pendidikan, layanan kesehatan, sistem transportasi, layanan pos, jasa perbankan, dan berbagai bentuk pelayanan publik lainnya yang serupa.

2.3.3. Bentuk-bentuk Pelayanan

Pelayanan memiliki berbagai bentuk yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Menurut Harsono dkk (2021:11), pelayanan dapat dikategorikan dalam tiga bentuk yaitu layanan dengan lisan, layanan dengan tulisan dan layanan dengan perbuatan:

1. Layanan dengan lisan

Layanan dengan lisan dilakukan oleh petugas-petugas dibidang hubungan masyarakat (HUMAS), bidang layanan informasi dan bidang-bidang lain yang tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada siapa pun yang memerlukan.

2. Layanan dengan tulisan

Layanan dengan tulisan merupakan bentuk layanan yang paling menonjol dalam pelaksanaan tugas. Tidak hanya dari segi jumlah tetapi juga dari

segi perannya. Pada dasarnya pelayanan melalui tulisan cukup efisien terutama layanan jarak jauh karena faktor biaya. Agar layanan dalam bentuk tulisan dapat memuaskan pihak yang dilayani, satu hal yang dapat diperhatikan adalah faktor kecepatan, baik dalam pengolahan masalah maupun proses penyelesaiannya (pengetikannya, penandatanganannya dan pengiriman kepada yang bersangkutan).

3. Layanan dengan perbuatan

Dilakukan oleh sebagian besar kalangan menengah dan bawah. Karena itu faktor keahlian dan keterampilan petugas tersebut sangat menentukan hasil perbuatan atau pekerjaan.

2.3.4. Unsur-unsur pelayanan

Pelayanan dalam suatu organisasi atau perusahaan terdiri dari beberapa unsur penting yang harus diperhatikan untuk memastikan kepuasan pelanggan atau masyarakat. Unsur-unsur pelayanan menurut Firmansyah dkk (2020:51-52), antara lain:

1. Organisasi penyelenggara pelayanan publik dalam hal ini adalah organisasi pemerintah sebagai pemberi layanan publik.
2. Penerima layanan (pelanggan) yaitu orang, masyarakat atau organisasi yang berkepentingan yang sangat heterogen ditinjau dari latar belakangnya baik tingkat pendidikan, status, maupun perilakunya.
3. Kepuasan yang diberikan dan atau diterima oleh penerima layanan (pelanggan). Fokus utama untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat harus menjadi prinsip utama aparatus sipil negara dalam bekerja.

2.3.5. Dimensi Kualitas Pelayanan

Dimensi kualitas pelayanan sangat penting karena menentukan tingkat kepuasan pelanggan dan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Menurut Sulistiyowati (2018:27-28), dimensi kualitas layanan antara lain:

a. *Tangibles*

Dimensi pelayanan *tangibles* merujuk pada aspek-aspek pelayanan yang dapat dirasakan secara langsung oleh panca indera konsumen. Aspek ini mencakup penampilan fisik dari berbagai elemen yang terkait dengan penyediaan layanan. Hal ini meliputi kondisi dan tampilan fasilitas fisik seperti gedung, ruang tunggu atau area pelayanan. Selain itu, peralatan yang digunakan dalam proses pelayanan juga menjadi bagian dari dimensi ini, termasuk teknologi atau alat-alat yang mendukung efisiensi layanan. Penampilan personel, seperti kerapian dan profesionalisme staf, juga menjadi faktor penting. Tak ketinggalan, alat-alat komunikasi yang digunakan untuk berinteraksi dengan konsumen turut diperhitungkan. Semua elemen *tangibles* ini berperan penting dalam membentuk persepsi awal dan kesan konsumen terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.

b. *Reliability*

Reliability atau keandalan merupakan salah satu dimensi penting dalam kualitas pelayanan. Dimensi ini mengacu pada kemampuan penyedia jasa untuk memberikan layanan yang konsisten dan akurat sesuai dengan janji yang telah disampaikan kepada pelanggan. Keandalan mencerminkan sejauh mana perusahaan atau organisasi dapat diandalkan dalam memenuhi komitmennya terhadap pelanggan. Hal ini meliputi ketepatan waktu dalam memberikan layanan, konsistensi dalam kualitas layanan yang diberikan, serta kemampuan untuk menyelesaikan masalah pelanggan dengan efektif. Pelanggan yang merasa bahwa penyedia jasa dapat diandalkan cenderung memiliki tingkat kepuasan dan kepercayaan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan atau organisasi tersebut.

c. *Responsiveness*

Responsiveness atau daya tanggap merupakan salah satu dimensi penting dalam kualitas pelayanan. Dimensi ini mengacu pada kesiediaan dan kesiapan penyedia jasa untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan dengan cepat dan tepat. *Responsiveness* menekankan pada sikap proaktif dan rasa tanggung jawab yang tinggi dari pemberi jasa dalam menanggapi kebutuhan, permintaan atau keluhan konsumen. Penyedia

layanan yang responsif akan selalu siap sedia, tanggap dan cekatan dalam memberikan solusi atau bantuan yang dibutuhkan pelanggan. Mereka tidak hanya sekadar merespons, tetapi juga berusaha untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan efisien dan efektif. Dengan demikian, *responsiveness* mencerminkan komitmen penyedia jasa untuk memberikan pengalaman pelayanan yang memuaskan dan membangun hubungan yang positif dengan pelanggan.

d. *Competence*

Competence atau kompetensi merupakan salah satu dimensi penting dalam pelayanan yang merujuk pada tingkat keahlian dan profesionalisme penyedia jasa. Dimensi ini menekankan pada kemampuan pemberi layanan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Kompetensi mencakup pemahaman mendalam tentang produk atau jasa yang ditawarkan, kemampuan teknis yang relevan, serta kecakapan dalam menangani berbagai situasi pelayanan. Seorang penyedia jasa yang kompeten tidak hanya memiliki pengetahuan teoretis, tetapi juga mampu mengaplikasikan pengetahuan tersebut secara efektif dalam praktik pelayanan sehari-hari. Dengan adanya kompetensi yang memadai, penyedia jasa dapat memberikan solusi yang tepat, menjawab pertanyaan dengan akurat dan menangani masalah dengan efisien, sehingga meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap layanan yang diberikan.

e. *Courtesy*

Dimensi pelayanan *Courtesy* merujuk pada aspek penting dalam interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan. Ini mencakup sikap sopan santun dan perilaku yang ditunjukkan oleh pemberi jasa saat memberikan pelayanan. *Courtesy* melibatkan keramahan, rasa hormat, dan perhatian yang tulus terhadap pelanggan. Penyedia layanan yang menerapkan *courtesy* akan berbicara dengan nada yang sopan, menggunakan bahasa tubuh yang positif dan menunjukkan kesabaran dalam menangani berbagai situasi. Dimensi ini sangat penting karena dapat menciptakan pengalaman yang menyenangkan bagi pelanggan, membangun kepercayaan, dan

meningkatkan persepsi positif terhadap kualitas layanan secara keseluruhan. Dengan menerapkan *courtesy*, penyedia layanan dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan dan meningkatkan kemungkinan pelanggan untuk kembali menggunakan jasa mereka di masa depan.

f. *Credibility*

Credibility atau kredibilitas merupakan salah satu dimensi penting dalam pelayanan yang merujuk pada reputasi dan kepercayaan yang dimiliki oleh penyedia jasa di mata konsumennya. Dimensi ini menekankan pada kemampuan perusahaan atau individu pemberi jasa untuk membangun dan mempertahankan citra positif serta kepercayaan yang kuat dari pelanggan. Kredibilitas ini dapat tercermin melalui berbagai aspek, seperti kejujuran dalam berkomunikasi, konsistensi dalam memberikan layanan berkualitas, serta kemampuan untuk memenuhi janji-janji yang telah diberikan kepada konsumen. Ketika sebuah penyedia jasa memiliki kredibilitas yang tinggi, konsumen cenderung merasa lebih aman dan yakin dalam menggunakan layanan tersebut, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan keunggulan kompetitif perusahaan di pasar.

g. *Security*

Security atau keamanan merupakan salah satu dimensi penting dalam pelayanan yang mengacu pada tingkat keamanan yang dirasakan pelanggan ketika berinteraksi dengan penyedia jasa. Dimensi ini mencakup rasa aman secara fisik, finansial, maupun kerahasiaan informasi pribadi selama proses transaksi atau penggunaan layanan. Penyedia jasa yang mampu memberikan jaminan keamanan yang tinggi akan meningkatkan kepercayaan pelanggan, mendorong loyalitas, dan menciptakan pengalaman positif. Dalam konteks ini, keamanan bukan hanya tentang perlindungan dari ancaman fisik, tetapi juga meliputi aspek-aspek seperti keamanan data, transaksi yang aman, serta profesionalisme staf dalam menjaga kerahasiaan informasi pelanggan. Semakin tinggi tingkat keamanan yang dirasakan pelanggan, semakin besar pula

kemungkinan mereka untuk merasa nyaman dan puas dengan layanan yang diberikan.

h. *Access*

Access atau akses merujuk pada tingkat kemudahan bagi pelanggan untuk menjangkau dan menghubungi penyedia layanan. Aspek ini sangat penting dalam kualitas pelayanan karena mempengaruhi pengalaman pelanggan secara langsung. Akses yang baik mencakup berbagai faktor seperti lokasi yang strategis, jam operasional yang fleksibel, ketersediaan berbagai saluran komunikasi (telepon, email, pesan online), serta kemudahan dalam menavigasi website atau aplikasi perusahaan. Selain itu, akses juga meliputi kecepatan respon ketika pelanggan mencoba menghubungi layanan pelanggan. Semakin mudah dan cepat pelanggan dapat menjangkau dan berkomunikasi dengan penyedia layanan, semakin tinggi tingkat kepuasan mereka terhadap dimensi akses ini. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa mereka mudah dihubungi dan dijangkau melalui berbagai cara yang nyaman bagi pelanggan.

i. *Communication*

Komunikasi merupakan salah satu dimensi penting dalam pelayanan yang berkualitas. Dimensi ini mengacu pada kemudahan yang diberikan kepada konsumen untuk dapat berkomunikasi secara efektif dengan pihak penyedia jasa. Dalam konteks ini, komunikasi yang baik memungkinkan konsumen untuk menyampaikan keluhan, umpan balik atau keinginan mereka yang belum terpenuhi dengan mudah dan tanpa hambatan. Penyedia jasa yang memperhatikan dimensi komunikasi akan menyediakan berbagai saluran yang aksesibel bagi konsumen, seperti layanan pelanggan yang responsif, platform pengaduan yang *user-friendly*, atau kesediaan staf untuk mendengarkan dan menanggapi masukan konsumen secara langsung. Dengan memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan transparan, penyedia jasa dapat memahami kebutuhan konsumen dengan lebih baik, mengatasi masalah dengan cepat dan terus meningkatkan kualitas layanan mereka berdasarkan umpan balik yang diterima.

j. *Understanding*

Understanding atau pemahaman merupakan salah satu dimensi penting dalam kualitas pelayanan. Dimensi ini merujuk pada upaya yang dilakukan oleh penyedia jasa untuk benar-benar mengerti dan memahami kebutuhan, keinginan, serta harapan konsumennya. Hal ini melibatkan kemampuan untuk mendengarkan dengan seksama, mengamati perilaku konsumen, dan menganalisis preferensi mereka. Dengan memiliki pemahaman yang mendalam tentang konsumen, penyedia jasa dapat menyesuaikan layanannya agar lebih sesuai dengan kebutuhan individual setiap pelanggan. Pemahaman yang baik juga memungkinkan penyedia jasa untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan konsumen dan memberikan solusi yang lebih tepat sasaran. Pada akhirnya, dimensi *understanding* ini bertujuan untuk menciptakan hubungan yang lebih personal dan bermakna antara penyedia jasa dan konsumen, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

2.3.6. Indikator Kualitas Pelayanan

Menurut Kotler (2016:442), terdapat lima indikator dari kualitas layanan, yaitu:

1. *Reliability* (keandalan), yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan layanan yang dijanjikan yang dapat diandalkan dan akurat.
2. *Tangibles* (bukti fisik), yaitu penampilan fasilitas fisik, peralatan, sarana komunikasi serta penampilan dari karyawan tersebut.
3. *Responsiveness* (kepekaan), yaitu kesediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat.
4. *Assurance* (jaminan), yaitu pengetahuan dan kesopanan karyawan dan kemampuan dari karyawan untuk menyampaikan rasa percaya dan percaya diri.
5. *Empathy* (empati), yaitu perhatian, perhatian khusus yang diberikan kepada pelanggan.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti berfungsi sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Tujuannya adalah untuk memahami hasil yang telah dicapai oleh peneliti sebelumnya sekaligus sebagai bahan perbandingan dan acuan yang dapat mendukung penelitian sejenis di masa mendatang. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Marlinda (2017), dengan judul “Analisis Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja Dokter oleh Dinas Kesehatan Kota Pekan Baru”. Adapun kesamaan dalam penelitian ini adalah metode yang digunakan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan tenaga dokter melalui 4 (empat) langkah yakni: inventarisasi, perkiraan (peramalan), penyusunan rencana dan, monitoring dan evaluasi telah dilaksanakan, kendatipun belum optimal. Perkiraan tenaga dokter yang dilakukan belum optimal karena hanya memperhatikan sisi penawaran (*supply*) saja tanpa melihat sisi permintaan (*demand*), sehingga perkiraan yang dilakukan hanya mampu memperkirakan kebutuhan tenaga dokter untuk jangka pendek saja.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Ronggonundarmo dkk (2019), dengan judul “Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja Berdasarkan Beban Kerja Sebagai Dasar Perencanaan SDM di Instansi Farmasi RS. X Semarang”. Kesamaan dalam penelitian ini adalah jenis metode yang digunakan yaitu penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis Hasil penelitian kebutuhan tenaga berdasarkan beban kerja yang ada di instalasi farmasi RS. X, Semarang diketahui bahwa instalasi farmasi masih mengalami kekurangan tenaga. Pemenuhan jumlah tenaga ideal sesuai dengan perhitungan metode WISN masih sulit untuk dilakukan. Hal ini disebabkan adanya kebijakan pemilik RS untuk melakukan efisiensi biaya RS dan waktu kerja instalasi farmasi yang masih belum efektif.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Shindy (2021), dengan judul “Analisis Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja Berdasarkan Beban Kerja di UPTD

Instalasi Farmasi Kabupaten Pasaman Barat Tahun 2021”. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mixed method*. Kesamaan dalam penelitian ini yaitu teknik pengumpulan data yang kualitatif yang dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah tenaga di IFK Pasaman Barat ada sebanyak 11 orang yang terdiri dari tenaga kesehatan dan tenaga non kesehatan, di mana jumlah tenaga non kesehatan lebih banyak yaitu sebanyak 6 orang dan tenaga kesehatan 5 orang. Hasil rencana kebutuhan merupakan hasil perencanaan secara *bottom up* yang telah dilengkapi rekomendasi akan diserahkan secara berjenjang dari kabupaten/ kota ke provinsi yang digunakan untuk perekrutan, pemerataan serta manajemen SDM.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Hulu dkk (2024), dengan judul “Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Karyawan Pada Koperasi Osseda Desa Miga Gunungsitoli”. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan perencanaan SDM yang dilakukan koperasi Osseda untuk meningkatkan kualitas kinerja keryawan yang salah satu terdiri dari perencanaan untuk kebutuhan masa depan. Dimana hal yang dibutuhkan dalam perencanaan SMD yaitu pengumuman akan kebutuhan karyawan, jumlah yang dikehendaki, menyaring dan perekrutan karyawan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Shofiah dkk (2019), dengan judul “Perencanaan Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK) Puskesmas di Kabupaten Jember”. Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan perencanaan puskesmas tidak memiliki tenaga atau tim khusus sebagai perencana dalam pemenuhan kebutuhan SDMK. Tahap – tahap dalam perencanaan SDMK puskesmas hanya menganalisis kebutuhan SDMK dan selanjutnya diajukan pada Dinas Kesehatan untuk menindak lanjutkan proses implementasi dari kebutuhan SDMK tersebut.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Wanda dkk (2023), dengan judul “Analisis Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai di Bank”. Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam

penelitian ini adalah kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pentingnya keterampilan dan keahlian pegawai pelayanan, seperti security, teller, dan customer service (CS), dalam melaksanakan pelayanan nasabah. Meskipun hasil observasi menunjukkan 175 keterampilan dan keahlian secara umum sudah baik, ditemukan kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan dalam memberikan informasi layanan bank secara efektif. Komunikasi yang jelas dianggap kunci untuk membangun kepercayaan nasabah, dan diharapkan adanya komitmen dari semua pihak, terutama pengambil kebijakan, untuk terus meningkatkan kinerja pegawai pelayanan guna memastikan kepuasan nasabah di masa depan.

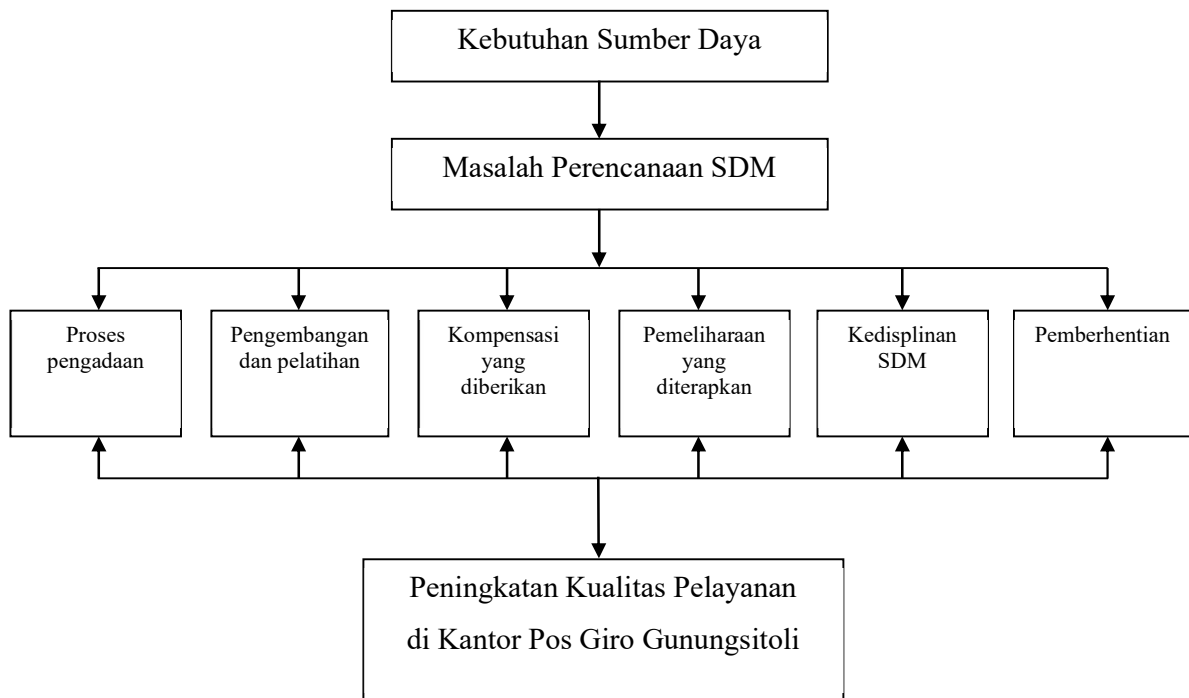
2.5. Kerangka Berpikir

Dalam sebuah penelitian, kerangka berpikir adalah elemen penting yang berfungsi sebagai model konseptual untuk penelitian yang dilakukan. Menurut Murdiyanto (2020:12), kerangka berpikir adalah titik tolak berpikir logika penelitian yang anggapan dasarnya diterima oleh peneliti. Kerangka berpikir merupakan pijakan atau dasar dalam menyelesaikan masalah yang akan diteliti.

Perencanaan Sumber Daya Manusia di Kantor Pos Gunungsitoli meliputi beberapa aspek kunci, yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhatian. Pengadaan mencakup proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang tepat untuk memenuhi kebutuhan operasional kantor. Pengembangan berfokus pada peningkatan keterampilan dan kapasitas pegawai melalui pelatihan dan pendidikan. Kompensasi berkaitan dengan sistem remunerasi yang adil dan kompetitif untuk memotivasi pegawai. Pemeliharaan mencakup upaya untuk mempertahankan karyawan yang berharga dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kedisiplinan dan pemberhatian mencakup penerapan aturan dan kebijakan yang menjaga ketertiban dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Kualitas Pelayanan yang ditawarkan oleh Kantor Pos Gunungsitoli juga memerlukan perhatian pada indikator-indikator tertentu. Keandalan mengacu pada konsistensi dalam memberikan layanan yang sesuai dengan

standar yang telah ditetapkan. Bukti fisik merujuk pada aspek tampilan dan kondisi fasilitas serta alat yang digunakan untuk pelayanan. Kepekaan mencakup kemampuan pegawai dalam menanggapi kebutuhan dan kekhawatiran pelanggan secara efektif. Empati berhubungan dengan sikap dan perhatian pegawai terhadap perasaan dan kebutuhan pelanggan.

Masalah dalam perencanaan sumber daya manusia yang tidak terkelola dengan baik dapat menjadi hambatan utama dalam peningkatan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, perencanaan SDM yang efektif dan strategis akan membantu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pos Gunungsitoli. Dengan memastikan setiap aspek perencanaan SDM dikelola dengan baik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, meningkatkan kepuasan pegawai, serta memberikan pelayanan yang lebih baik dan lebih profesional kepada pelanggan.



Gambar 2.1

Kerangka Berpikir