

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah proses strategis dalam manajemen organisasi untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang tepat dalam hal jumlah, keterampilan, dan kompetensi guna mencapai tujuan perusahaan. Melalui perencanaan SDM yang efektif, organisasi dapat mempersiapkan karyawan yang siap menghadapi perubahan dan tantangan yang ada, sambil mengoptimalkan kinerja dan produktivitas.

Menurut Mathis dan Jackson (2019:15), mengartikan perencanaan SDM sebagai proses sistematis yang memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa mendatang. Robbins dan Coulter (2020), menekankan bahwa perencanaan SDM berfokus pada identifikasi dan pengelolaan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan analisis terhadap perkembangan pasar dan strategi organisasi. Dessler (2020), menjelaskan perencanaan SDM sebagai langkah yang mengintegrasikan analisis permintaan dan ketersediaan SDM, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja secara lebih efektif.

Menurut Hasibuan (2021), mendefinisikan perencanaan SDM sebagai upaya perusahaan untuk meramalkan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan serta mengelola kebutuhan tersebut dalam jangka panjang. Hasibuan juga menyoroti pentingnya kesesuaian antara keterampilan karyawan dan tujuan organisasi agar perencanaan ini dapat berjalan optimal. Mondy dan Martocchio (2022), mengungkapkan bahwa perencanaan SDM adalah proses berkelanjutan yang memastikan bahwa organisasi dapat menarik, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja yang sesuai dengan perubahan kebutuhan bisnis dan perkembangan teknologi.

Menurut Von Glinow (2021:34), menekankan bahwa perencanaan SDM mencakup perencanaan jangka panjang dan jangka pendek dalam hal keterampilan, jumlah karyawan, dan pengembangan kompetensi, sehingga organisasi dapat merespon perubahan yang cepat di industri. Terakhir,

Armstrong (2022), menambahkan bahwa perencanaan SDM adalah kegiatan penting yang mencakup penilaian terhadap kebutuhan SDM organisasi untuk mendukung keberlangsungan dan daya saing perusahaan di masa depan.

1.1.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson (2019:24), mendefinisikan perencanaan SDM sebagai sebuah proses sistematis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai baik dari segi jumlah maupun kompetensi untuk mendukung kebutuhan di masa depan. Mereka menekankan pentingnya analisis yang menyeluruh terhadap kebutuhan tenaga kerja, yang meliputi evaluasi kondisi eksternal seperti tren ekonomi dan teknologi, serta faktor internal seperti produktivitas dan struktur organisasi. Menurut mereka, perencanaan SDM membantu organisasi dalam merespons perubahan lingkungan dengan cara yang terukur dan proaktif, sekaligus meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan karyawan.

Menurut Robbins dan Coulter (2020:43), mengemukakan bahwa perencanaan SDM adalah suatu proses peramalan atau proyeksi terhadap kebutuhan tenaga kerja yang disesuaikan dengan strategi bisnis organisasi. Proses ini mencakup analisis mendalam terkait dengan kebutuhan karyawan berdasarkan tujuan jangka panjang organisasi serta kondisi pasar tenaga kerja saat ini. Robbins dan Coulter menekankan pentingnya fleksibilitas dalam perencanaan SDM agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja yang cepat, dan menjadikan SDM sebagai faktor kunci dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Menurut Dessler (2020:32), menjelaskan perencanaan SDM sebagai kegiatan yang melibatkan analisis dan penentuan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan permintaan operasional organisasi. Dessler menyatakan bahwa perencanaan ini mencakup langkah-langkah untuk memastikan organisasi dapat mengelola sumber daya manusianya dengan efektif, mulai dari peramalan kebutuhan tenaga kerja hingga

pengembangan strategi pengisian posisi yang dibutuhkan. Dengan perencanaan yang tepat, perusahaan dapat menghindari kekurangan maupun kelebihan tenaga kerja, sekaligus menjaga keseimbangan antara keterampilan karyawan dan persyaratan pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2021:41), menyatakan bahwa perencanaan SDM adalah proses yang mencakup perencanaan jumlah serta jenis tenaga kerja yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Menurutnya, perencanaan SDM harus memperhatikan kemampuan dan keahlian karyawan yang sesuai dengan kebutuhan masa depan organisasi, dengan tetap mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal. Hasibuan juga menekankan bahwa tujuan utama dari perencanaan SDM adalah untuk meminimalkan ketidaksesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja, sehingga meningkatkan efektivitas perusahaan dalam menjalankan strategi bisnisnya.

Menurut Mondy dan Martocchio (2022:15), mengungkapkan bahwa perencanaan SDM adalah sebuah proses berkelanjutan yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di tengah perubahan lingkungan bisnis. Mereka menekankan bahwa perencanaan ini harus bersifat dinamis agar perusahaan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan. Dalam pandangan mereka, perencanaan SDM tidak hanya mencakup prediksi terhadap jumlah karyawan, tetapi juga pengembangan strategi untuk menarik, mempertahankan, dan melatih tenaga kerja agar sesuai dengan tuntutan bisnis yang berkembang.

Menurut McShane dan Von Glinow (2021:32), mendefinisikan perencanaan SDM sebagai kegiatan yang mencakup perencanaan jangka pendek dan jangka panjang terkait dengan kebutuhan tenaga kerja dalam hal keterampilan, jumlah, dan kualifikasi. Mereka menjelaskan bahwa perencanaan ini membantu organisasi untuk menyesuaikan strategi pengelolaan karyawan dengan kebutuhan organisasi yang dinamis dan sering kali berubah seiring dengan perkembangan teknologi dan pasar. Menurut McShane dan Von Glinow, melalui perencanaan SDM yang

komprehensif, perusahaan dapat lebih fleksibel dalam merespon tantangan dan perubahan yang cepat di dunia industri.

Menurut Armstrong (2022:23), menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan bagian penting dari manajemen organisasi yang mencakup pengkajian terhadap kebutuhan tenaga kerja untuk mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi di masa depan. Armstrong menyoroti bahwa perencanaan SDM melibatkan pemetaan keterampilan yang dibutuhkan serta identifikasi sumber daya yang tepat untuk setiap posisi yang ada. Menurutnya, perencanaan ini juga memperhatikan aspek keberlanjutan, sehingga karyawan yang ada dapat tumbuh seiring dengan perkembangan organisasi, mendukung kesuksesan jangka panjang.

Menurut Sutrisno (2023:11), mengartikan perencanaan SDM sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menciptakan kesesuaian antara ketersediaan tenaga kerja dan kebutuhan organisasi di masa mendatang. Menurutnya, perencanaan ini meliputi beberapa langkah, mulai dari peramalan kebutuhan karyawan, analisis keterampilan, hingga penempatan yang sesuai untuk memastikan bahwa SDM dapat menjalankan fungsi strategis dalam organisasi. Sutrisno menekankan bahwa melalui perencanaan SDM yang efektif, perusahaan dapat menjaga keseimbangan antara efisiensi dan fleksibilitas operasional, serta memberikan nilai tambah melalui pengelolaan tenaga kerja yang lebih terarah.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa sebagai suatu proses strategis yang mencakup analisis, perencanaan, dan manajemen kebutuhan tenaga kerja untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat dalam hal jumlah, kompetensi, dan fleksibilitas. Perencanaan ini mencakup proyeksi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang, serta berfokus pada penyesuaian antara kompetensi karyawan dan kebutuhan organisasi. Keseluruhannya, perencanaan SDM yang baik mampu

meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan di industri.

1.1.2 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson (2019:24), Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki tujuan yang sangat penting dalam mendukung kelancaran operasional dan strategi jangka panjang sebuah organisasi. Berikut adalah tujuan perencanaan SDM sebagai berikut:

1. **Menjamin Ketersediaan Tenaga Kerja yang Tepat**

Perencanaan SDM bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan posisi dan kualifikasi yang dibutuhkan. Dengan demikian, organisasi dapat memenuhi kebutuhan operasional dan strategisnya tanpa kekurangan atau kelebihan tenaga kerja. Hal ini mencakup pengelolaan tenaga kerja yang tepat, baik dalam hal keterampilan, pengalaman, maupun keahlian yang diperlukan.

2. **Meningkatkan Kinerja Organisasi**

Tujuan perencanaan SDM adalah untuk menyelaraskan tenaga kerja dengan tujuan dan strategi organisasi. Dengan memastikan karyawan yang tepat berada di posisi yang tepat, perencanaan SDM akan mendukung pencapaian hasil yang lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Hal ini juga termasuk memperkuat struktur organisasi agar lebih efisien dan efektif.

3. **Mengantisipasi Kebutuhan Tenaga Kerja di Masa Depan**

Perencanaan SDM tidak hanya fokus pada kebutuhan saat ini, tetapi juga merencanakan kebutuhan di masa depan. Organisasi perlu memproyeksikan perubahan dalam industri, teknologi, dan pasar tenaga kerja untuk memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang siap menghadapinya. Ini membantu organisasi untuk lebih siap menghadapi perubahan dan pergeseran yang dapat terjadi.

4. **Mengurangi Kekurangan atau Kelebihan Karyawan**

Salah satu tujuan utama perencanaan SDM adalah untuk menjaga keseimbangan jumlah tenaga kerja yang diperlukan, menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan. Kekurangan karyawan dapat menyebabkan beban kerja yang berlebihan dan menurunkan kualitas layanan, sementara kelebihan karyawan dapat menyebabkan pemborosan sumber daya. Dengan perencanaan yang matang, perusahaan dapat mengoptimalkan jumlah dan jenis tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan.

5. Meningkatkan Pengembangan Karyawan

Perencanaan SDM juga bertujuan untuk merancang program pengembangan karyawan agar mereka memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks. Program pelatihan dan pengembangan yang disusun dengan baik dapat meningkatkan keterampilan karyawan dan mempersiapkan mereka untuk posisi yang lebih tinggi atau tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

6. Menjaga Kepuasan dan Retensi Karyawan

Salah satu tujuan dari perencanaan SDM adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan retensi mereka dalam organisasi. Dengan menyesuaikan pekerjaan dengan minat dan keterampilan karyawan serta memberikan peluang pengembangan karir, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis, mengurangi turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan.

7. Menyusun Strategi Pengelolaan Karyawan yang Efisien

Perencanaan SDM bertujuan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang efektif dalam mengelola seluruh siklus hidup karyawan, mulai dari rekrutmen hingga pemutusan hubungan kerja. Dengan strategi yang jelas dan terstruktur, perusahaan dapat meminimalkan pemborosan waktu dan biaya dalam proses pengelolaan tenaga kerja serta memastikan bahwa karyawan dikelola dengan cara yang mendukung efisiensi organisasi.

8. Mendukung Pengambilan Keputusan yang Tepat dalam Pengelolaan SDM

Perencanaan SDM menyediakan data dan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dalam pengelolaan tenaga kerja. Dengan menganalisis kebutuhan karyawan dan proyeksi masa depan, manajemen dapat membuat keputusan yang tepat terkait rekrutmen, promosi, rotasi, dan pemecatan karyawan, serta merencanakan kebijakan SDM yang mendukung tujuan jangka panjang perusahaan.

1.1.3 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Robbins dan Coulter (2020), Proses perencanaan sumber daya manusia (SDM) melibatkan beberapa langkah yang harus dilakukan secara sistematis dan terstruktur untuk memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja perusahaan dapat tercapai secara efektif. Berikut adalah poin-poin utama dalam proses perencanaan SDM:

1. Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Analisis kebutuhan SDM adalah langkah awal dalam perencanaan SDM yang bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang tepat, baik dalam hal jumlah maupun keterampilan. Proses ini melibatkan penilaian terhadap faktor internal dan eksternal organisasi, seperti tujuan bisnis, teknologi yang digunakan, serta kondisi pasar tenaga kerja. Hasil dari analisis ini akan memberikan gambaran mengenai jenis pekerjaan, keterampilan yang dibutuhkan, dan jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Proyeksi Kebutuhan Tenaga Kerja

Proyeksi kebutuhan tenaga kerja adalah langkah dalam perencanaan SDM yang bertujuan untuk memprediksi jumlah dan jenis tenaga kerja yang akan dibutuhkan di masa depan. Proyeksi ini berdasarkan pada analisis terhadap tren bisnis, perubahan teknologi, ekspansi perusahaan, serta faktor-faktor eksternal lainnya yang dapat

mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan perusahaan dengan jumlah dan kualitas tenaga kerja yang sesuai di masa yang akan datang.

3. Penyusunan Rencana Pengadaan SDM

Penyusunan rencana pengadaan SDM adalah proses perencanaan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang telah dianalisis dan diproyeksikan sebelumnya. Rencana ini mencakup strategi untuk merekrut dan menyeleksi calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan SDM juga mencakup penentuan sumber rekrutmen, proses seleksi yang digunakan, serta syarat dan kriteria yang harus dipenuhi oleh calon karyawan agar dapat mengisi posisi yang tersedia.

4. Penyusunan Rencana Pengembangan SDM

Penyusunan rencana pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi yang berkembang. Rencana ini melibatkan program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir bagi karyawan yang sudah ada. Pengembangan SDM juga mencakup peningkatan keterampilan teknis maupun non-teknis yang dibutuhkan untuk mendukung produktivitas dan efektivitas organisasi di masa depan.

5. Evaluasi dan Penyesuaian Kebutuhan SDM

Evaluasi dan penyesuaian kebutuhan SDM adalah proses untuk menilai kembali kebutuhan tenaga kerja yang telah direncanakan sebelumnya dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa perencanaan SDM tetap relevan dengan perubahan yang terjadi, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi, seperti perubahan pasar tenaga kerja, teknologi, atau kondisi ekonomi. Penyesuaian dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kondisi terkini.

6. Implementasi dan Monitoring

Implementasi dan monitoring adalah tahap di mana rencana perencanaan SDM yang telah disusun dilaksanakan dan diawasi pelaksanaannya. Proses ini melibatkan penerapan rencana pengadaan, pengembangan, serta penyesuaian SDM yang telah dirancang sebelumnya. Monitoring dilakukan untuk memastikan bahwa implementasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta untuk mendeteksi adanya kendala atau masalah yang mungkin timbul selama proses pelaksanaan. Monitoring yang efektif juga memastikan bahwa perencanaan SDM tetap sejalan dengan kebutuhan organisasi.

7. Evaluasi Hasil dan Umpan Balik

Evaluasi hasil dan umpan balik adalah proses untuk menilai efektivitas dari implementasi perencanaan SDM yang telah dilakukan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur pencapaian hasil, seperti pencapaian target rekrutmen, pengembangan keterampilan karyawan, dan kesesuaian antara karyawan dengan posisi yang dijabat. Hasil evaluasi ini digunakan sebagai umpan balik untuk meningkatkan perencanaan SDM di masa yang akan datang, serta untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan agar perencanaan SDM menjadi lebih efektif dan efisien.

1.1.4 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong (2022:13), Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif memberikan berbagai manfaat bagi organisasi. Beberapa manfaat utama dari perencanaan SDM adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Efisiensi Operasional

Efisiensi operasional merujuk pada upaya untuk memaksimalkan hasil kerja dengan meminimalkan pemborosan dalam proses operasional. Dalam konteks perencanaan SDM, hal ini berarti memastikan bahwa tenaga kerja yang tersedia memiliki keterampilan yang sesuai dan bekerja dengan cara yang paling

efektif untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

2. Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Tujuan ini berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi kepada pelanggan atau pemangku kepentingan. Perencanaan SDM yang baik memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan, pelatihan yang memadai, dan motivasi tinggi, sehingga mampu memberikan pelayanan yang lebih baik, responsif, dan memenuhi harapan pelanggan.

3. Meningkatkan Produktivitas

Produktivitas dalam organisasi dapat meningkat melalui perencanaan SDM dengan memastikan bahwa tenaga kerja dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Perencanaan yang tepat membantu organisasi untuk menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan potensi mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan output dan hasil kerja mereka.

4. Mengurangi Turnover Karyawan

Turnover atau pergantian karyawan yang tinggi dapat mengganggu kinerja organisasi dan menambah biaya rekrutmen. Perencanaan SDM yang baik berfokus pada pencocokan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kompetensinya, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan. Hal ini dapat mengurangi tingkat turnover dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dalam jangka panjang.

5. Mempersiapkan Perubahan Organisasi

Perubahan dalam organisasi bisa berupa perubahan teknologi, proses, atau strategi bisnis. Perencanaan SDM membantu perusahaan untuk mempersiapkan tenaga kerja menghadapi perubahan ini dengan memberikan pelatihan, pengembangan keterampilan baru, dan menciptakan budaya yang adaptif. Dengan

perencanaan yang matang, organisasi dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan memastikan transisi yang lebih lancar.

6. Meningkatkan Ketersediaan Tenaga Kerja yang Terampil

Salah satu tujuan utama perencanaan SDM adalah memastikan ketersediaan tenaga kerja yang memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan SDM yang baik akan melibatkan strategi rekrutmen dan pengembangan karyawan untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang terampil selalu tersedia untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

7. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya

Sumber daya manusia yang ada di organisasi perlu dikelola dan dipergunakan dengan cara yang optimal untuk meningkatkan efisiensi. Perencanaan SDM bertujuan untuk menyusun strategi yang memastikan penggunaan tenaga kerja yang ada tepat sasaran, baik dalam jumlah maupun kualitas, sehingga dapat meminimalkan pemborosan sumber daya dan memaksimalkan hasil yang dicapai.

8. Meningkatkan Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan adalah faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Perencanaan SDM berfokus pada menciptakan kondisi kerja yang baik, memberi kesempatan untuk berkembang, serta menghargai kontribusi karyawan. Dengan begitu, perencanaan yang baik dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang berdampak pada motivasi, keterlibatan, dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

9. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi

Perencanaan SDM yang efektif bertujuan untuk memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja organisasi selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat memiliki karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung strategi dan tujuan organisasi, sehingga mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara optimal.

1.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Werther dan Davis (2017) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja organisasi dan kemudian mengembangkan langkah-langkah untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Menurut mereka, perencanaan ini membantu organisasi untuk menyeimbangkan antara kebutuhan tenaga kerja dengan sumber daya yang ada secara efisien.

berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah Sebagai Berikut:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah elemen yang berada di luar kendali organisasi tetapi sangat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Ini mencakup kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, perkembangan teknologi, dan persaingan di pasar tenaga kerja. Karena faktor-faktor ini di luar kendali langsung perusahaan, organisasi harus terus beradaptasi untuk tetap kompetitif dan memenuhi tuntutan pasar serta regulasi. Faktor eksternal sering kali menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan, kuantitas, dan kualitas tenaga kerja yang harus direncanakan.

2. Faktor Internal

Faktor internal adalah elemen-elemen yang berada di dalam kendali organisasi dan mencakup berbagai aspek yang terkait dengan lingkungan kerja, budaya organisasi, tujuan strategis, dan struktur internal perusahaan. Faktor internal ini mempengaruhi perencanaan tenaga kerja dengan cara menyesuaikan sumber daya manusia dengan kebutuhan jangka pendek dan panjang organisasi. Selain itu, kemampuan keuangan organisasi dalam membiayai program rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan juga termasuk faktor internal yang sangat mempengaruhi perencanaan tenaga kerja.

3. Faktor Demografis

Faktor demografis berkaitan dengan karakteristik populasi tenaga kerja dalam organisasi atau di pasar tenaga kerja, termasuk usia, pendidikan, keterampilan, serta kebutuhan dan preferensi mereka. Faktor ini memengaruhi perencanaan SDM dengan mendorong organisasi untuk menyesuaikan strategi mereka dalam rekrutmen, pelatihan, dan retensi sesuai dengan demografi tenaga kerja yang ada. Misalnya, jika mayoritas tenaga kerja berusia tua, perusahaan perlu merencanakan program pelatihan khusus atau regenerasi melalui perekrutan baru untuk memastikan kelangsungan dan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten.

1.1.6 Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2016:34)**, mendefinisikan indikator perencanaan sumber daya manusia sebagai variabel atau faktor yang digunakan untuk mengukur sejauh mana perencanaan SDM dalam organisasi berhasil memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi. Indikator-indikator ini menjadi tolok ukur efektivitas perencanaan tenaga kerja dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, berikut adalah beberapa indikator utama dalam perencanaan sumber daya manusia:

1. Kebutuhan Tenaga Kerja

Kebutuhan tenaga kerja adalah perkiraan jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan operasional dan strategisnya. Ini melibatkan analisis posisi-posisi yang harus diisi dan kapan kebutuhan tersebut perlu dipenuhi. Kebutuhan tenaga kerja juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi, dan faktor internal, seperti perubahan dalam struktur organisasi.

2. Kualifikasi dan Kompetensi

Kualifikasi dan kompetensi mengacu pada kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang harus dimiliki oleh tenaga kerja untuk

menjalankan tugas dengan efektif. Setiap posisi dalam organisasi memiliki kualifikasi tertentu yang mencakup pendidikan, pengalaman, serta kompetensi teknis dan perilaku yang diperlukan agar tenaga kerja bisa memenuhi standar kerja yang diharapkan.

3. Anggaran atau Biaya SDM

Anggaran atau biaya SDM adalah alokasi dana yang disediakan untuk mendukung seluruh kegiatan terkait sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan manfaat karyawan. Pengaturan anggaran ini bertujuan untuk memastikan bahwa perencanaan SDM dapat dilaksanakan tanpa melampaui batas biaya yang ditetapkan oleh organisasi.

4. Distribusi Tenaga Kerja

Distribusi tenaga kerja adalah penempatan karyawan sesuai dengan posisi dan kebutuhan organisasi berdasarkan keterampilan dan keahlian mereka. Distribusi ini bertujuan agar organisasi dapat memanfaatkan tenaga kerja dengan efektif, memastikan setiap divisi atau departemen memiliki sumber daya yang memadai untuk mencapai produktivitas optimal.

5. Pengembangan dan Pelatihan

Pengembangan dan pelatihan adalah proses meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan melalui berbagai program, seperti kursus, pelatihan on-the-job, dan pengembangan karir. Tujuannya adalah untuk membekali karyawan dengan kemampuan yang relevan agar dapat beradaptasi dengan perubahan organisasi, meningkatkan kinerja, dan memenuhi tuntutan peran mereka di masa mendatang.

1.2 Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diberikan dalam layanan untuk memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan. Konsep ini sangat penting dalam dunia bisnis dan organisasi karena kualitas pelayanan yang baik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas, serta daya saing perusahaan. Kualitas pelayanan sering diukur melalui persepsi pelanggan

terhadap pengalaman layanan, dan mencakup berbagai aspek seperti keandalan, kecepatan, keramahan, dan responsivitas.

Secara umum, kualitas pelayanan dapat dilihat dari bagaimana perusahaan atau organisasi memenuhi standar layanan yang diharapkan oleh pelanggan. Untuk mengukur kualitas ini, beberapa model telah dikembangkan, seperti model *SERVQUAL* dan *SERVPERF*, yang mengidentifikasi dimensi-dimensi penting dari pelayanan, seperti *tangibility* (kemampuan fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (responsivitas), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati).

Menurut Tjiptono (2020), Menurut Tjiptono, kualitas pelayanan adalah evaluasi keseluruhan yang mencakup proses penyampaian layanan dan hasil akhir dari layanan itu sendiri. Ia menekankan bahwa kualitas pelayanan tidak hanya tentang produk atau jasa yang disampaikan tetapi juga tentang pengalaman dan nilai yang dirasakan oleh pelanggan selama proses pelayanan.

Menurut Kotler dan Keller (2020), Mereka menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah kemampuan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dengan konsisten. Mereka juga menekankan bahwa kualitas pelayanan berkaitan erat dengan kecepatan, keandalan, dan sikap ramah dari penyedia layanan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

1.2.1 Defenisi Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah konsep yang menggambarkan sejauh mana suatu layanan dapat memenuhi atau bahkan melebihi ekspektasi pelanggan. Ini tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir dari layanan yang diberikan, tetapi juga mencakup seluruh proses pelayanan, mulai dari interaksi antara pemberi layanan dan pelanggan hingga penilaian subjektif pelanggan terhadap berbagai aspek layanan tersebut. Kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh persepsi dan harapan pelanggan, yang berbeda-beda tergantung pada pengalaman sebelumnya, kebutuhan, dan standar pribadi. Oleh karena itu, kualitas pelayanan dinilai berdasarkan perbedaan antara harapan pelanggan sebelum menerima layanan dan

persepsi mereka setelah layanan diberikan. Untuk memastikan kualitas pelayanan yang tinggi, organisasi atau perusahaan harus dapat memahami apa yang diharapkan pelanggan dan bagaimana menyelaraskan layanan mereka dengan ekspektasi tersebut. Selain itu, kualitas pelayanan juga berkaitan erat dengan konsistensi dalam memberikan layanan yang cepat, ramah, dapat diandalkan, serta menciptakan pengalaman yang nyaman bagi pelanggan. Hal ini menjadi semakin penting di tengah persaingan yang ketat dan peningkatan harapan pelanggan di era modern, di mana kualitas pelayanan yang unggul menjadi pembeda utama dalam menciptakan loyalitas pelanggan dan mempertahankan reputasi positif.

Menurut Tjiptono (2020:44), mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai keseluruhan persepsi pelanggan tentang tingkat kemampuan perusahaan untuk memenuhi harapan mereka dalam memberikan layanan. Kualitas ini diukur melalui dua aspek utama, yaitu hasil layanan yang diberikan (output) dan proses penyampaian. Proses pelayanan harus mencakup elemen-elemen seperti keandalan, responsivitas, dan interaksi dengan pelanggan. Penilaian kualitas pelayanan juga sangat bergantung pada pengalaman pelanggan dalam menerima layanan, yang dipengaruhi oleh kualitas produk dan sikap karyawan. Dalam konteks ini, pelanggan akan menilai kualitas layanan berdasarkan perbandingan antara harapan dan realitas yang mereka alami. Dengan demikian, kualitas pelayanan mencakup baik produk maupun pengalaman jasa yang diberikan kepada pelanggan.

Menurut Kotler dan Keller (2020:17), mengemukakan bahwa kualitas pelayanan adalah tingkat kepuasan pelanggan yang dihasilkan dari perbandingan antara harapan mereka dengan apa yang mereka terima. Kualitas pelayanan ini melibatkan pengelolaan elemen-elemen yang membentuk pengalaman pelanggan, seperti keandalan, daya tanggap, dan keterampilan staf yang terlibat dalam penyampaian layanan. Hal ini juga mencakup berbagai dimensi seperti kecepatan pelayanan, kualitas interaksi, dan atmosfer fisik tempat pelayanan. Menurut Kotler

& Keller, kualitas pelayanan adalah salah satu faktor kunci dalam menjaga hubungan jangka panjang dengan pelanggan, karena pelanggan yang merasa puas akan lebih mungkin kembali dan memberikan rekomendasi positif kepada orang lain. Oleh karena itu, perusahaan perlu berfokus pada penyampaian nilai lebih melalui pelayanan yang memuaskan.

Menurut Lovelock dan Wirtz (2021:37), mengartikan kualitas pelayanan sebagai sejauh mana penyedia layanan dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas ini bukan hanya tentang hasil akhir dari layanan yang diberikan, tetapi juga mencakup pengalaman yang dirasakan pelanggan selama proses pelayanan. Mereka menekankan bahwa kualitas pelayanan melibatkan dimensi fungsional dan teknis. Dimensi teknis merujuk pada kualitas hasil layanan yang diterima pelanggan, sedangkan dimensi fungsional berfokus pada cara layanan tersebut disampaikan, termasuk interaksi antara pelanggan dan penyedia layanan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertahankan standar yang konsisten dalam kedua dimensi ini agar dapat menciptakan pengalaman pelanggan yang positif.

Menurut Zeithaml dan Bitner (2022:23), mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai tingkat kepuasan pelanggan yang tercipta ketika persepsi mereka tentang kinerja layanan sesuai atau lebih tinggi dari harapan yang mereka miliki. Mereka menganggap bahwa kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh tiga dimensi: hasil layanan, proses penyampaian layanan, dan interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan. Kualitas pelayanan tidak hanya bergantung pada produk atau hasil akhir layanan, tetapi juga pada cara layanan tersebut disampaikan, seperti ketepatan waktu, responsivitas staf, dan komunikasi yang efektif. Dalam hal ini, mereka berpendapat bahwa kualitas pelayanan yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat loyalitas terhadap perusahaan.

Menurut Gronroos (2023:33), kualitas pelayanan terdiri dari dua komponen utama: *technical quality* dan *functional quality*. *Technical*

quality merujuk pada apa yang diberikan dalam pelayanan (misalnya, produk atau jasa yang dihasilkan), sementara *functional quality* mengacu pada bagaimana layanan itu disampaikan, termasuk interaksi antara staf dan pelanggan. Kualitas pelayanan, menurut Gronroos, sangat dipengaruhi oleh pengalaman pelanggan selama proses pelayanan. Jika pelanggan merasa bahwa layanan yang diberikan sesuai dengan harapan mereka, baik dari segi hasil maupun interaksi, maka kualitas pelayanan dianggap baik. Gronroos juga menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil memberikan kualitas pelayanan tinggi akan meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan.

Berdasarkan definisi diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan adalah penilaian pelanggan terhadap kemampuan perusahaan dalam memenuhi atau melebihi harapan mereka. Para ahli sepakat bahwa kualitas pelayanan melibatkan dua aspek utama: *technical quality* (hasil pelayanan) dan *functional quality* (cara pelayanan disampaikan). Kualitas pelayanan tidak hanya mencakup produk atau jasa yang diberikan, tetapi juga pengalaman yang diperoleh pelanggan melalui interaksi langsung dengan staf dan kondisi fisik tempat pelayanan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan semua dimensi kualitas ini untuk mencapai kepuasan pelanggan yang tinggi dan meningkatkan loyalitas. Para ahli juga sepakat bahwa kualitas pelayanan yang baik dapat meningkatkan hubungan jangka panjang antara pelanggan dan perusahaan.

1.2.2 Dimensi Kualitas Pelayanan

Terdapat lima dimesi utama untuk menilai kualitas pelayanan (Tjiptono & Chandra, 2016: 137):

1. *Tangibles* (bukti fisik), berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.
2. *Reliability* (reliabilitas), berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa

membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.

3. *Responsiveness* (daya tanggap), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.
4. *Assurance* (jaminan), yakni perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya. Jaminan juga berarti bahwa para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan.
5. *Empathy* (empati), berarti bahwa perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.

1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan

Menurut Kotler (2017:29), terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Sumber Daya Manusia

Faktor sumber daya manusia mengacu pada kualitas, kuantitas, keterampilan, dan kompetensi tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi. Faktor ini mencakup bagaimana organisasi merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang baik akan mendukung perencanaan yang efektif, karena tenaga kerja yang terlatih dan kompeten dapat meningkatkan kinerja organisasi.

2. Faktor Fasilitas dan Infrastruktur

Fasilitas dan infrastruktur mencakup semua sumber daya fisik dan teknologi yang mendukung operasional organisasi, seperti gedung,

peralatan, teknologi informasi, dan sistem yang digunakan. Infrastruktur yang baik sangat penting dalam mendukung kelancaran proses kerja dan pengembangan SDM. Misalnya, ruang pelatihan yang memadai atau sistem teknologi yang canggih dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

3. Faktor Proses Pelayanan

Proses pelayanan mengacu pada cara organisasi memberikan layanan kepada pelanggan atau klien, termasuk standar operasional prosedur (SOP), efisiensi waktu, dan kualitas layanan. Proses pelayanan yang baik dan efisien dapat meningkatkan kepuasan pelanggan serta mendorong loyalitas, yang pada gilirannya mempengaruhi perencanaan SDM dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

4. Faktor Teknologi

Teknologi merujuk pada perangkat keras dan perangkat lunak yang digunakan untuk mendukung operasional organisasi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi perencanaan SDM dengan mengubah cara pekerjaan dilakukan, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan kebutuhan akan keterampilan baru pada tenaga kerja. Perusahaan perlu merencanakan pelatihan dan pengembangan SDM agar dapat beradaptasi dengan teknologi terbaru.

5. Faktor Kepercayaan dan Reputasi

Kepercayaan dan reputasi organisasi adalah citra yang dibangun di mata pelanggan, mitra, dan masyarakat. Reputasi yang baik menciptakan loyalitas pelanggan dan dapat menarik talenta terbaik dalam rekrutmen. Organisasi yang memiliki reputasi kuat biasanya lebih mudah memperoleh dukungan, baik dari pelanggan maupun investor, yang mempengaruhi perencanaan dan pengelolaan SDM yang efektif.

6. Faktor Komunikasi dengan Pelanggan

Komunikasi dengan pelanggan mencakup interaksi yang terjadi antara organisasi dan pelanggan, baik melalui media langsung, telepon, email, maupun platform digital lainnya. Komunikasi yang

jasas dan responsif sangat penting dalam memahami kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan produk atau layanan yang ditawarkan. Hal ini juga mempengaruhi perencanaan SDM dalam hal pelatihan keterampilan komunikasi bagi karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan.

7. Faktor Lingkungan atau Kondisi Eksternal

Faktor lingkungan atau kondisi eksternal mencakup segala hal yang berada di luar kendali organisasi, seperti kondisi ekonomi, politik, sosial, dan budaya yang dapat mempengaruhi operasional dan strategi organisasi. Perubahan eksternal, seperti kebijakan pemerintah atau fluktuasi ekonomi, dapat mempengaruhi jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan, serta bagaimana organisasi merencanakan SDM mereka.

8. Faktor Harga

Faktor harga mengacu pada harga produk atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi, serta harga tenaga kerja yang dibayar kepada karyawan. Harga yang kompetitif dapat mempengaruhi daya tarik organisasi di pasar, baik dari sisi pelanggan maupun karyawan. Organisasi perlu mempertimbangkan harga yang adil untuk produk dan karyawan dalam perencanaan SDM mereka untuk menjaga keseimbangan antara keuntungan dan kepuasan pihak terkait.

9. Faktor Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah indikator utama dari keberhasilan pelayanan atau produk yang ditawarkan oleh organisasi. Pelanggan yang puas lebih cenderung untuk kembali dan memberikan rekomendasi. Oleh karena itu, faktor ini sangat penting dalam perencanaan SDM karena perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan sikap yang sesuai untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.

10. Faktor Inovasi dan Pembaruan

Inovasi dan pembaruan mencakup kemampuan organisasi untuk mengembangkan produk, layanan, dan proses yang lebih baik dan

lebih efisien dari waktu ke waktu. Inovasi ini dapat mendorong pertumbuhan dan daya saing organisasi. Dalam konteks SDM, faktor ini melibatkan perencanaan untuk melatih karyawan agar terus beradaptasi dengan perkembangan terbaru dalam industri dan teknologi.

1.2.4 Indikator Kualitas Pelayanan

Menurut Parasuraman dan Haryanti (2019), terdapat 5 indikator Kualitas pelayanan adalah sebagai berikut:

1. Reliabilitas (*Reliability*)

Kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan dengan handal dan akurat. Dalam arti luas, keandalan berarti bahwa perusahaan memberikan janji-janjinya tentang penyediaan, penyelesaian masalah, dan harga. Jika dilihat dalam bidang usaha jasa asuransi, maka sebuah layanan yang handal adalah ketika seorang agent asuransi mampu memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan dan membantu penyelesaian masalah yang dihadapi oleh nasabah dengan cepat.

2. Daya Tanggap (*Responiveness*)

Kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat. Dimensi ini menekankan pada perhatian dan ketepatan ketika berurusan dengan permintaan, pertanyaan, dan keluhan pelanggan. Kemudian jika dilihat lebih mendalam pada layanan yang cepat tanggap di sebuah asuransi, bisa dilihat dari kemampuan agent asuransi yang cepat memberikan pelayanan kepada nasabah dan cepat menangani keluhan mereka.

3. Jaminan (*Assurance*)

Pengetahuan, sopan santun, dan kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan. Dimensi ini mungkin akan sangat penting pada jasa layanan yang memerlukan tingkat kepercayaan cukup tinggi. Contohnya seperti di bank, asuransi, dan dokter. Oleh karena itu dalam sebuah jasa asuransi, kepastian menjadi hal yang sangat penting untuk dapat diberikan kepada nasabahnya

seperti jaminan keamanan dan kemudahan di dalam mengikuti program asuransi.

4. Empati (*Emphaty*)

Kepedulian dan perhatian secara pribadi yang diberikan kepada pelanggan. Inti dari dimensi empati adalah menunjukkan kepada pelanggan melalui layanan yang diberikan bahwa pelanggan itu spesial, dan kebutuhan mereka dapat dimengerti dan dipenuhi. Dalam menjaga hubungan baik, tentu saja layanan yang diberikan oleh para agent harus dapat menunjukkan kepedulian mereka kepada nasabah.

5. Bukti Fisik (*Tangible*)

Berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan, staff dan bangunannya. Dimensi ini menggambarkan wujud secara fisik dan layanan yang akan diterima oleh konsumen. Contohnya seperti fasilitas kantor, kebersihan dan kenyamanan ruang yang digunakan untuk transaksi serta kerapian penampilan agent.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu (juga sering disebut sebagai *literature review* atau tinjauan pustaka) merujuk pada studi-studi atau penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan topik yang sedang diteliti. Penelitian ini berfungsi sebagai dasar atau landasan teoritis yang memberikan konteks terhadap penelitian yang sedang dilakukan.

Menurut Creswell (2018), penelitian terdahulu adalah rangkuman dari hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dalam bidang yang sama atau serupa. Tujuan utama dari mengkaji penelitian terdahulu adalah untuk memahami apa yang telah diketahui dan apa yang belum diketahui dalam suatu bidang, serta untuk mengidentifikasi celah atau kesempatan bagi penelitian lebih lanjut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Hendrik, 2022	Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada PT. Pelabuhan Indonesia Medan	Kualitatif	Penelitian ini mengidentifikasi bahwa perencanaan SDM yang kurang efektif di PT. Pelabuhan Indonesia mengakibatkan rendahnya motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan perlunya program pelatihan berkelanjutan dan evaluasi kinerja yang lebih transparan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.
2	Sari & Rahmawati , 2021	Evaluasi Pengelolaan SDM untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan di PT. Pelabuhan	Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang tidak optimal di PT. Pelabuhan

		Indonesia (Persero) Surabaya		Indonesia berdampak pada kualitas pelayanan. Perusahaan perlu merencanakan SDM dengan memperhatikan pengembangan kompetensi pegawai, sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan.
3	Budi & Wulandari, 2020	Strategi Perencanaan SDM dalam Meningkatkan Kualitas Layanan di Perusahaan Pelabuhan Medan	Kualitatif	Penelitian ini menemukan bahwa PT. Pelabuhan Indonesia perlu mengoptimalkan proses perencanaan SDM dengan fokus pada pelatihan keterampilan teknis dan kepemimpinan untuk pegawai. Dengan demikian, kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan

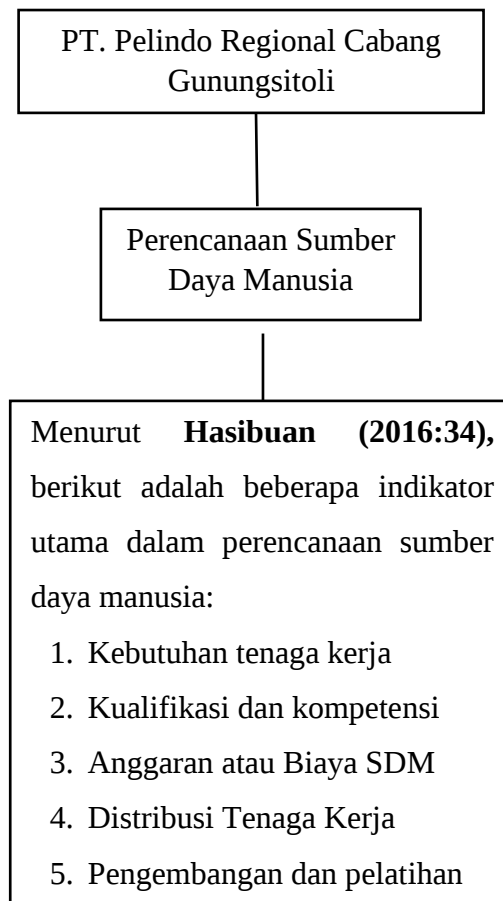
				dapat meningkat secara signifikan.
4	Ariani & Prasetyo, 2019	Analisis Kinerja SDM dalam Meningkatkan Kualitas Layanan di Industri Pelabuhan Makasar	Kualitatif	Hasil penelitian ini menyoroti pentingnya manajemen kinerja dalam perencanaan SDM untuk meningkatkan layanan pelanggan. Temuan menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan tugas mereka dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan.
5	Sujana & Fatimah, 2020	Peran Perencanaan SDM dalam Peningkatan Layanan Pelabuhan Batam	kualitatif	Penelitian ini mengungkapkan bahwa PT. Pelabuhan Indonesia perlu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan SDM, dengan memberikan

				perhatian lebih pada kebutuhan pelatihan dan pengembangan keterampilan teknis. Ini akan berpengaruh langsung pada peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan.
6	Dewi & Maulana, 2021	Optimalisasi Perencanaan SDM untuk Meningkatkan Kualitas Layanan di Perusahaan Pelabuhan Bali	kualitatif	Temuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa perencanaan SDM yang kurang tepat menghambat kualitas pelayanan yang diberikan. Perusahaan harus merancang perencanaan SDM yang berbasis pada analisis kebutuhan tenaga kerja serta memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan layanan pelanggan yang terus berkembang.

7	Ismail & Fitria, 2022	Peningkatan Kualitas Layanan melalui Perencanaan SDM di Perusahaan Pelabuhan Palembang	Kualitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh efektivitas perencanaan SDM. Dengan pengelolaan yang baik, seperti pelatihan dan evaluasi kinerja secara rutin, PT. Pelabuhan Indonesia dapat meningkatkan pelayanan kepada pelanggan secara signifikan.
---	-----------------------	--	------------	--

1.4 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2017), kerangka berpikir adalah sebuah gambaran konseptual yang menyajikan hubungan antara variabel yang satu dengan yang lainnya dalam bentuk diagram atau uraian, yang menggambarkan jalannya proses penelitian.



Gambar 2.1

Kerangka Berpikir