

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Tinjauan Teori

Sebagaimana yang telah dirumuskan oleh Bank Indonesia yaitu Peraturan Anggota Dewan Gubernur No 13 Tahun 2023 Tentang Penguatan Kualitas Pelaku dan Penyelenggaraan *Self Regulatory Organization* (SRO) di Pasar Uang dan Pasar Valuta Asing pada Bab 1 pasal 2 bahwa:

“Bank Indonesia melakukan pengaturan, pengembangan dan pengawasan terhadap kualitas pelaku transaksi pasar uang dan/atau pasar valuta asing dengan tujuan untuk; meningkatkan integritas pelaku transaksi pasar uang dan/atau pasar valuta asing; standar kompetensi pelaku transaksi pasar uang dan/atau pasar valuta asing; standar pelaksanaan sertifikasi treasury oleh penyelenggara sertifikasi treasury; kontribusi pelaku pasar dalam pengembangan pasar uang dan/atau pasar valuta asing yang bersifat *industry led*; dan penerapan prinsip kehati-hatian.”

Dalam konteks penelitian ini, tinjauan kebijakan dan teori memegang peranan penting. Ini bukan hanya membantu peneliti dalam memahami dan menerapkan konsep, definisi, dan proposisi yang relevan, tetapi juga memberikan kerangka kerja untuk mencapai tujuan penelitian. Cooper dan Schindler (2003) menekankan bahwa teori adalah seperangkat konsep, definisi, dan proposisi yang tersusun secara sistematis, yang dapat digunakan untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena. Oleh karena itu, pemahaman yang baik dan benar tentang teori-teori ini penting untuk mencegah kesalahpahaman atau perbedaan makna dalam penulisan skripsi. Maka dari itu, berikut beberapa teori yang berkaitan dalam mendukung penelitian ini diantaranya:

1. Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian terhadap sebuah data yang dikumpulkan melalui asesmen. Data yang dikumpulkan tersebut dapat digunakan untuk proses pengambilan keputusan dengan data yang telah diperoleh melalui pengukuran, baik menggunakan instrumen tes maupun non tes. Secara harfiah evaluasi berasal dari kata *evaluation* dalam bahasa Inggris. Kata tersebut diserap ke dalam perbendaharaan Istilah bahasa Indonesia “evaluasi”.

Evaluasi secara etimologi, evaluasi artinya penilaian, sehingga mengevaluasi adalah memberi nilai atau menilai. Sedangkan secara terminologi, menurut Arikunto, evaluasi adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu kegiatan. Dengan demikian evaluasi itu untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu program yang sudah terlaksana dan hasil evaluasi menentukan suatu nilai dan kualitas. Menurut Stufflebeam dan Shinkfield (1985, hlm. 159), evaluasi adalah suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (the worth and merit) dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi, dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggung jawaban, serta meningkatkan pemahaman terhadap fenomena yang ada. Menurut penjelasan sebelumnya, inti dari evaluasi adalah penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Sedangkan menurut Komite Studi Nasional tentang Evaluasi (National Committee on Evaluation) dari UCLA (Stark & Thomas, 1994, hlm. 12), evaluasi merupakan suatu proses atau kegiatan pemilihan, pengumpulan, analisis, dan penyajian informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan serta penyusunan program selanjutnya. Evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan, memperoleh, dan menyediakan informasi bagi pembuat keputusan, Alkin (1969, hlm. 19) dan Stufflebeam (1971, hlm. 19). Provus (1969, hlm. 19) dan Rivlin (1971, hlm. 19) menjelaskan bahwa evaluasi adalah kegiatan membandingkan data tentang penampilan orang-orang dengan standar yang telah diterima umum. Malcolm dan Provus (1971, hlm. 19) sebagai pencetus gagasan Discrepancy Evaluation (1971, hlm. 9) dalam buku berjudul menjelaskan bahwa evaluasi adalah kegiatan untuk mengetahui perbedaan antara apa yang ada dengan suatu standar yang telah ditetapkan serta bagaimana menyatakan perbedaan antara keduanya. Eisner (1976, hlm. 19) mengemukakan bahwa evaluasi adalah memutuskan suatu program secara kritis dengan menggunakan jasa keahlian.

Sementara itu, menurut Ralph Tyler sebagaimana yang dikutip oleh Farida Yusuf Tayibnalis dalam buku Evaluasi Program mengemukakan

bahwa evaluasi adalah proses yang menentukan sampai sejauh mana tujuan dalam setiap program dapat tercapai. Pengertian evaluasi menurut Soedijanto (1996), adalah sebuah proses yang terdiri dari urutan rangkaian kegiatan mengukur dan menilai. Optimalisasi sistem evaluasi menurut Mardapi (2003, hlm. 12) memiliki dua makna, yaitu sistem evaluasi yang memberikan informasi yang optimal dan manfaat yang dicapai dari evaluasi.

Menurut Abdullah (2014) evaluasi memiliki empat indikator yaitu efektifitas, efisiensi, relevan dan dampak. Dari semua indikator tersebut dapat dinilai keberhasilan atau tidaknya suatu program yang dirancang diawal. Hal ini juga dapat terlihat hambatan dan pendorong yang mempengaruhi sebuah program.

a. Efektifitas

Efektivitas berasal dari kata efektif, dimana kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang artinya berhasil. Efektivitas memiliki arti keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati tujuan, berarti makin tinggi efektivitasnya, begitu pula sebaliknya (Agustina, 2020). Menurut Syam (2020) efektivitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan output (keluaran) yang dicapai dengan output yang diharapkan dari jumlah input (masukan) dalam suatu perusahaan atau seseorang.

Pengertian efektivitas menurut Astuti (2019) yaitu tercapainya tujuan yang direncanakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan personil yang ditentukan. Efektivitas dikatakan berhasil dilihat dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan.

Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan dan sasaran. Menurut Siregar., et al (2017)“Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan yang telah ditentukan, semakin tinggi tingkat efektivitas sebuah anggaran, semakin tinggi tingkat keberhasilan sebuah organisasi dalam menjalankan program yang telah ditentukan”. Menurut Ikbal (2014) pengertian efektivitas adalah

seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana orang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Artinya, apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan perencanaan, baik dalam waktu, biaya, maupun mutunya, maka dapat dikatakan efektif

b. Efisiensi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), efisiensi dapat diartikan sebagai ketepatan cara dalam melakukan sesuatu, dan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik dan tepat tanpa membuang biaya, waktu, dan tenaga. Agar lebih memahami apa arti efisiensi, maka kita dapat merujuk pada pendapat ahli.

1) Mulyamah

Menurut Mulyamah (1987;3), pengertian efisiensi adalah suatu ukuran dalam membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan atau perkataan lain penggunaan yang sebenarnya.

2) S. P. Hasibuan

Menurut S. P. Hasibuan (1984;233-4), pengertian efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Dengan kata lain hubungan antara apa yang telah diselesaikan.

c. Relevansi

Kata relevansi berasal dari kata relevan, yang mempunyai arti bersangkutan paut, yang ada hubungan, selaras dengan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) relevansi berarti hubungan; kaitan. Menurut Sukmadinata, relevansi terdiri dari relevansi internal dan relevansi eksternal. Relevansi internal adalah adanya kesesuaian atau konsistensi antara komponen-komponen kurikulum seperti tujuan, isi, proses penyampaian dan evaluasi, atau dengan kata lain relevansi internal menyangkut keterpaduan komponen-

komponen dalam kurikulum. Sedangkan relevansi eksternal adalah kesesuaian antara kurikulum dengan tuntutan, kebutuhan, dan perkembangan dalam masyarakat.

d. Dampak

Menurut “Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI:2010). Pengertian dampak adalah benturan, pengaruh yang mendatangkan akibat baik positif maupun negatif. Pengaruh adanya daya yang ada dan timbul dari suatu (orang atau benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan atau perbuatan seseorang”. “Pengaruh adalah suatu keadaan dimana ada hubungan timbal balik atau hubungan sebab akibat antara apa yang mempengaruhi dengan apa yang dipengaruhi. Dampak sosial itu sendiri dapat berasal dari internal dan eksternal masyarakat. Dampak internal adalah dampak yang disebabkan karena faktor dari dalam masyarakat itu sendiri,” sementara dampak eksternal adalah dampak yang berasal dari luar masyarakat. Dampak dalam wikipedia adalah keadaan dimana seseorang ketergantungan terhadap sesuatu

2. Pengembangan Pegawai

Pengembangan Pegawai menurut Sikula yang dikutip oleh Priansa (2016) sebagai berikut: “Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum”. Pengembangan SDM biasanya bertanggung jawab untuk sejumlah kegiatan, termasuk perekrutan karyawan, pelatihan dan pengembangan, motivasi, penilaian kinerja, kompensasi, perekrutan, manajemen kinerja, pengembangan organisasi, keselamatan, kesejahteraan, manfaat, dan penghargaan. Selain beberapa hal di atas, konsep pengembangan SDM perlu memperhatikan bakat karyawan sehingga terjadi peningkatan performace individu yang bermuara pada tujuan organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), yang dalam konteks ini merujuk pada pegawai, dapat dipahami sebagai proses yang sistematis dan terencana dalam menyiapkan individu untuk memikul tanggung jawab yang

berbeda atau lebih tinggi di dalam lingkungan organisasi mereka. Proses ini merupakan elemen penting dalam struktur manajemen suatu organisasi. Pengembangan ini biasanya berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual dan emosional pegawai. Tujuan utamanya adalah untuk mengoptimalkan kinerja pegawai sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan efisien, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Pengembangan pegawai adalah suatu upaya yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan, seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan, (2000). Dengan demikian, pegawai akan menjadi aset berharga yang mampu bertahan lama dalam perusahaan dan mampu mencapai target bisnis yang telah ditetapkan sesuai dengan ekspektasi dan tujuan perusahaan.

Selain itu, Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2010) menjelaskan bahwa pengembangan pegawai adalah suatu proses yang melibatkan kombinasi dari pendidikan formal, pengalaman kerja, relasi atau hubungan kerja, dan penilaian kepribadian serta kemampuan pegawai. Tujuan dari ini adalah untuk membantu pegawai mempersiapkan dan merencanakan masa depan karir mereka.

Sebagai perusahaan yang bertanggung jawab dan berfokus pada pengembangan SDM, sangat penting untuk mempersiapkan dan merencanakan serangkaian aktivitas yang dirancang khusus untuk meningkatkan kemampuan pegawai. Aktivitas-aktivitas ini mungkin mencakup pelatihan profesional, *workshop*, atau bahkan program *mentoring*. Tujuannya tidak lain adalah untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai potensi penuh mereka. Hal ini sangat penting agar pegawai mampu mengantisipasi dan memenuhi tuntutan serta tantangan yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka, baik itu tantangan sehari-hari maupun tantangan yang lebih kompleks yang mungkin memerlukan pemecahan masalah kreatif

dan inovatif. Dengan demikian, perusahaan dapat terus berkembang dan maju, sementara pegawai merasa puas dan berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesannya.

Dessler (2013) menjelaskan dengan detail bahwa program pengembangan pegawai disusun dengan hati-hati dan strategis, sesuai dengan kebutuhan kompetensi bisnis perusahaan yang spesifik. Titik fokus utama dalam pengembangan pegawai adalah bagaimana perusahaan membuat perencanaan yang efektif. Perencanaan ini dimulai dari menetapkan tujuan yang jelas dan objektivitas. Selanjutnya adalah melakukan pemetaan kompetensi untuk menentukan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh pegawai. Perusahaan juga harus menentukan jumlah pegawai yang akan dikembangkan dalam program ini. Kemudian, perusahaan harus mempertimbangkan biaya yang akan dikeluarkan dan target yang ingin dicapai dari aktivitas yang akan dilaksanakan dalam program pengembangan pegawai tersebut. Semua aspek ini penting untuk memastikan bahwa program pengembangan pegawai mencapai tujuan yang diharapkan dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Manthis dan Jackson (2010) secara rinci menjelaskan bahwa pengembangan adalah upaya yang terstruktur dan terorganisasi untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menangani berbagai macam tugas dan tantangan yang mereka hadapi dalam pekerjaan mereka. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka dengan efektif dan efisien. Selain itu, pengembangan juga termasuk upaya untuk menumbuhkan kemampuan pegawai diluar apa yang secara khusus dibutuhkan oleh pekerjaan mereka saat ini. Ini berarti bahwa pengembangan melibatkan peningkatan kapasitas pegawai untuk mengambil tanggung jawab baru dan tantangan pada masa depan, yang mungkin melampaui peran mereka saat ini.

Stewart dan Brown (2010) dalam penelitian mereka telah mengamati bahwa pengembangan pegawai melibatkan serangkaian aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi pertumbuhan pribadi dan profesional mereka.

Mereka mengidentifikasi bahwa pegawai, sebagai ujung tombak perusahaan, memegang peran krusial dalam menjalankan roda bisnis. Oleh karena itu, kompetensi dan kemampuan mereka harus selalu ditingkatkan dan disesuaikan dengan tren dan perkembangan terkini.

Dalam konteks ini, program pengembangan pegawai menjadi investasi utama pada sebuah organisasi. Program ini dirancang dengan fokus pada peningkatan kapabilitas dan kemampuan pegawai secara menyeluruh. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk membantu perusahaan tetap kompetitif di pasar yang terus berubah.

Menurut Bangun (2012), pengembangan SDM dimaknai sebagai suatu proses yang kompleks dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas individu dalam organisasi guna membantu mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan serangkaian kegiatan yang dirancang untuk memperkuat keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi sumber daya manusia. Priansa (2014) juga menambahkan bahwa pengembangan SDM juga dapat dipahami sebagai proses penyiapan individu karyawan untuk mengemban tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Ini adalah proses yang tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga pada peningkatan kemampuan kepemimpinan dan manajemen mereka.

Pengembangan pegawai, dalam arti luas, dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam waktu tertentu untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian sumber daya manusianya. Tujuan utama dari aktivitas ini adalah untuk memanfaatkan potensi penuh dari sumber daya manusia dalam organisasi, dan dengan demikian meningkatkan produktifitas organisasi secara menyeluruh. Ini adalah komponen kunci dari strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

Pengertian pengembangan menurut Sikula yang dikutip oleh Priansa (2016) dapat diartikan sebagai berikut: "Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang dan berkelanjutan yang memanfaatkan

prosedur yang sistematis dan terorganisir dengan baik. Dalam konteks ini, personil manajerial mempelajari dan menyerap pengetahuan konseptual dan teoritis. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka dalam memahami dan menyikapi berbagai masalah dan tantangan yang mungkin mereka hadapi dalam kapasitas mereka. Menyeluruh, ini berfungsi untuk mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas dari operasi organisasi secara keseluruhan".

Menurut Krismiyati (2017), pengembangan SDM merupakan upaya yang dilakukan untuk memperkaya pengetahuan, memperluas kemampuan, dan mempertinggi sikap positif anggota organisasi. Hal ini dilakukan dengan menyediakan jalur karier yang jelas dan fleksibilitas organisasi untuk memungkinkan mereka mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka.

Dalam pandangan Budiarti (2018), pengembangan SDM dikatakan sebagai proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan. Ini diperlukan agar mereka dapat memenuhi kebutuhan pekerjaan atau jabatan mereka dengan lebih efektif. Proses ini melibatkan pendidikan dan latihan yang dirancang khusus untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

Sebagai organisasi, penting untuk memahami bahwa setiap individu memiliki keluarga dan kehidupan sosialnya sendiri. Menciptakan kondisi kerja yang mengakui dan menghormati aspek-aspek ini dapat menghasilkan lingkungan kerja yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Dengan kata lain, untuk memiliki karyawan yang produktif dan berdaya guna dalam sebuah organisasi, aspek kemanusiaan harus dianggap sebagai bagian fundamental dalam pengembangan karyawan.

Pengembangan SDM diakui sebagai komponen esensial dalam struktur organisasi. Ini adalah bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen SDM dan memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

a. Tujuan Pengembangan Pegawai

Pengembangan pegawai memiliki tujuan yang sangat strategis dan integral dalam sebuah organisasi. Tujuan utama dari diadakannya

pengembangan pegawai adalah untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja setiap individu dalam organisasi. Hal ini dilakukan guna mencapai peningkatan dalam berbagai aspek, seperti kemampuan individu, produktivitas kerja, dan kesejahteraan mereka.

Menurut Rosidah dan Sulistiyani (2003), tujuan pengembangan pegawai dapat dirinci lebih lanjut menjadi beberapa poin penting. Pertama, pengembangan pegawai bertujuan untuk memperbaiki kinerja para pegawai di tempat kerja. Kedua, tujuan ini juga mencakup pemutakhiran keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi yang terjadi. Tujuan lainnya adalah untuk mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru, sehingga mereka dapat lebih cepat menjadi kompeten dalam pekerjaan mereka. Selain itu, pengembangan pegawai juga bertujuan untuk membantu memecahkan persoalan operasional yang mungkin muncul dalam organisasi.

Pengembangan pegawai juga mempersiapkan pegawai untuk promosi, atau peningkatan posisi dan tanggung jawab dalam organisasi. Terakhir, tujuan pengembangan pegawai juga mencakup pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi para pegawai, yang bisa berupa kebutuhan akan pengetahuan baru, keterampilan, atau kepuasan kerja.

Tujuan dan sasaran harus jelas dan dapat diukur. Menurut Mangkunegara (2009) tujuan dari pelatihan pengembangan pegawai yaitu:

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja
- 3) Meningkatkan kualitas kerja
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- 8) Menghindarkan keusangan (*obsolescence*)
- 9) Meningkatkan perkembangan pegawai

b. Manfaat Pengembangan Pegawai

Beberapa manfaat nyata yang diperoleh dari program pelatihan dan pengembangan (Simamora, 2016) adalah:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan Pegawai untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
- 3) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan
- 4) Mengurangi biaya kecelakaan kerja
- 5) Membantu Pegawai dalam peningkatan pengembangan pribadi mereka

c. Prinsip Pengembangan Pegawai

Menurut Hasibuan (2016), prinsip utama pengembangan SDM merupakan peningkatan kualitas dan kemampuan kerja karyawan. Tujuan utama dari prinsip ini adalah untuk melihat pertumbuhan dan kemajuan dalam kinerja karyawan. Untuk mencapai hasil yang optimal dari pengembangan ini dengan biaya yang relatif kecil, penting untuk menetapkan program pengembangan terlebih dahulu. Program ini harus dengan cermat dan strategis merumuskan sasaran, kebijakan, prosedur, kurikulum, dan jadwal pelaksanaannya. Ini penting agar program tersebut dapat secara efektif mencapai tujuan yang diinginkan.

Program pengembangan harus berlandaskan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan di posisi masing-masing. Ini berarti bahwa setiap karyawan harus berusaha untuk melakukan pekerjaan mereka sebaik mungkin, dan program pengembangan harus mendukung ini.

Selain itu, penting untuk memastikan bahwa program pengembangan organisasi disampaikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota. Hal ini memungkinkan mereka untuk mempersiapkan diri dan memahami apa yang diharapkan dari mereka dalam kerangka pengembangan ini. Dengan demikian, mereka dapat berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kegiatan organisasi atau manajemen yang ditunjukkan untuk

melaksanakan program pengembangan pegawai dapat dilaksanakan melalui tiga cara, melalui pendidikan dan latihan, melalui promosi, melalui pemindahan pegawai/mutasi (Hasibuan, 2016).

1) Pendidikan dan pelatihan

Perusahaan atau organisasi sering menjalankan berbagai strategi untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan pegawainya, salah satunya adalah melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat). Pendekatan pendidikan dan pelatihan ini memiliki ruang lingkup yang luas dan komprehensif, dengan tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan pegawai, serta memperkuat kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan kerja. Selain itu, pendidikan dan pelatihan ini juga bertujuan untuk membentuk sikap dan sifat-sifat kepribadian yang positif dalam lingkungan kerja. Ini sejalan dengan pendapat Handoko (2020), yang menekankan pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan pegawai. Pelatihan adalah suatu sistem kerja yang mutlak harus diikuti atau dilaksanakan oleh setiap pegawai. Tujuan utama pelatihan ini adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan kerja pegawai dalam berbagai aspek. Pelatihan ini membantu pegawai untuk mengaplikasikan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini sangat penting bagi perusahaan, karena kemampuan kerja pegawai yang baik akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks ini, tujuan perusahaan dapat berupa berbagai hal, seperti peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas produk atau layanan, atau peningkatan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, pelatihan merupakan elemen penting dalam strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya (Safitri, 2017).

2) Promosi

a) Pengertian

Dalam karyanya, Rivai (2019) memberikan penjelasan

mengenai konsep promosi dalam konteks kerja. Menurutnya, promosi adalah proses di mana seorang pegawai dialihkan dari satu posisi pekerjaan ke posisi yang lain yang berada pada level yang lebih tinggi, baik itu dalam hal pembayaran, tanggung jawab, ataupun level organisasional. Promosi biasanya diberikan sebagai bentuk penghargaan atau hadiah (dalam sistem reward) yang bertujuan untuk menghargai usaha dan prestasi yang telah dicapai oleh seorang pegawai di masa lampau. Konsep ini bukan hanya berlaku bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, tetapi juga berlaku bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non manajerial. Dengan kata lain, setiap pegawai, terlepas dari posisi dan jenis pekerjaannya, berpotensi untuk mendapatkan promosi jika prestasi dan kontribusinya dianggap berharga oleh organisasi.

b) Tujuan Promosi

Promosi memiliki beberapa tujuan penting dalam organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Sastrohadwiryo (2020). Pertama dan terpenting, promosi dapat meningkatkan moral kerja. Ini disebabkan oleh fakta bahwa promosi dapat dianggap sebagai salah satu faktor dominan yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan moral kerja karyawan.

Dengan meningkatnya moral, karyawan akan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Kedua, promosi juga dapat meningkatkan disiplin kerja. Ketika karyawan melihat bahwa kinerja yang baik dapat memberikan peluang promosi, mereka akan menjadi lebih disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Ketiga, promosi dapat membantu menciptakan iklim organisasi yang menggairahkan. Iklim semacam ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan turnover

karyawan. Terakhir, promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja. Dengan promosi, karyawan akan merasa dihargai dan akibatnya, mereka akan bekerja lebih keras dan lebih efisien.

c) Dasar – Dasar Promosi

Dalam pelaksanaan pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai (Hasibuan, 2003) adalah:

1) Pengalaman

Pengalaman atau senioritas adalah salah satu faktor kunci dalam penentuan promosi jabatan, yang didasarkan pada durasi atau lamanya seseorang telah bekerja sebagai Pegawai dalam suatu perusahaan. Pertimbangan utama dalam proses promosi ini adalah pengalaman kerja, yang berarti bahwa individu yang memiliki masa kerja terlama dalam perusahaan biasanya mendapat prioritas pertama dalam hal promosi.

Alasan di balik ini adalah keyakinan bahwa dengan adanya pengalaman, seorang pekerja akan dapat secara bertahap mengembangkan dan memperbaiki kemampuannya, yang pada akhirnya akan membuat mereka merasa lebih puas dan betah bekerja dalam perusahaan itu. Hal ini juga memberikan harapan bahwa suatu saat nanti, mereka akan mendapatkan promosi. Salah satu alasan utama yang menjadi dasar dari sistem senioritas ini adalah bahwa seorang pegawai yang telah lama bekerja biasanya mencerminkan tingkat kesetiaan dan komitmen mereka terhadap perusahaan. Oleh karena itu, pengukuran berdasarkan senioritas seringkali dianggap sebagai

metode yang paling mudah dan objektif dalam menentukan promosi.

2) Kecakapan

Kecakapan merupakan faktor utama dalam promosi jabatan dalam sebuah organisasi. Ini berarti bahwa promosi jabatan tidak semata-mata berdasarkan senioritas atau masa kerja, melainkan ditentukan oleh penilaian kecakapan pegawai. Kecakapan ini dapat mencakup berbagai hal, seperti keterampilan, pengetahuan, sikap kerja, dan kinerja kerja. Oleh karena itu, kecakapan juga menjadi pertimbangan penting bagi suatu perusahaan dalam melaksanakan promosi jabatan. Sebuah perusahaan yang menempatkan kecakapan sebagai prioritas dalam proses promosi jabatan cenderung dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja..

3) Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Promosi jabatan dalam suatu perusahaan atau organisasi biasanya didasarkan pada dua faktor utama, yaitu pengalaman dan kecakapan. Pertama, lamanya pengalaman seseorang dalam suatu bidang atau posisi tertentu seringkali menjadi pertimbangan utama dalam proses promosi. Ini karena pengalaman kerja cenderung memberikan pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan tanggung jawab yang diperlukan untuk posisi yang lebih tinggi.

Kedua, kecakapan juga menjadi faktor penting. Ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh individu tersebut,

yang dapat diukur melalui berbagai cara, seperti hasil ujian kenaikan golongan.

Selain itu, ijazah pendidikan formal yang dimiliki oleh seseorang juga sering menjadi pertimbangan dalam proses promosi. Tingkat pendidikan formal dapat mencerminkan tingkat pengetahuan dan keterampilan teoritis seseorang, yang bisa menjadi dasar penting dalam menerapkan dan mengembangkan konsep dan ide dalam praktek kerja sehari-hari.

d) Syarat Promosi

Syarat-syarat promosi menurut Siagian:2009

- 1) Pengalaman
- 2) Tingkat Pendidikan
- 3) Loyalitas
- 4) Tanggung Jawab
- 5) Prestasi kerja

e) Jenis-Jenis Promosi

Jenis-jenis promosi Menurut Priyono dan Marnis (2008) sebagai berikut:

1) Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Merupakan jenis promosi jabatan dimana seorang pegawai hanya dinaikkan jabatannya sementara waktu karena adanya jabatan lowongan yang harus segera diisi.

2) Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Merupakan promosi jabatan dimana seorang pegawai dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena Pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

3) Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Merupakan promosi jabatan dimana seorang pegawai dinaikkan jabatannya dari suatu jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

3) Mutasi Pegawai

Pemindahan pegawai atau mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan (Sastrohadiwiryono, 2020).

Menurut Dessler (2005), mutasi merupakan perpindahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, biasanya tanpa perubahan gaji atau tingkatan.

c. Jenis Pengembangan Pegawai

Jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan formal (Hasibuan, 2016) yang diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
- 2) Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan

perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

d. Indikator Pengembangan Pegawai

Pengembangan merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Berikut merupakan indikator pengembangan pegawai dalam menurut (Krismiyati, 2017) :

1) Motivasi.

Suatu dorongan atau penyemangat kepada pegawai agar dapat berusaha untuk melakukan apa yang diinginkan itu tercapai dengan baik. Motivasi yang didapatkan bisa berasal dari atasan maupun dari dalam diri, ada hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yaitu: yang didapatkan bisa berasal dari atasan seperti motivasi terhadap kekuasaan (dorongan hati untuk mempengaruhi perilaku orang lain serta mengontrol dan memanipulasi lingkungan) maupun dari dalam diri seperti motivasi terhadap prestasi (dorongan hati untuk memberikan sumbangan/kontribusi nyata dalam setiap kegiatan).

2) Kepribadian.

Kepribadian mencakup kebiasaan, sikap, sifat, yang dimiliki seseorang yang berkembang ketika seseorang berhubungan dengan orang lain. Kepribadian sangat kaitannya dengan nilai, norma, dan perilaku. kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.

3) Keterampilan

Keterampilan merupakan kecakapan untuk menyelesaikan tugas. atau kecakapan yang disyaratkan. Dengan adanya pelatihan, keterampilan karyawan akan semakin membaik. Keterampilan yang baik dapat didapatkan dari dalam diri atau dengan pelatihan.

3. Kualitas Pelayanan

a. Pengertian Kualitas Pelayanan

Menurut Tjiptono (2018), kualitas pelayanan memiliki peranan penting dalam memenuhi harapan konsumen. Proses ini mencakup penentuan tingkat keunggulan yang diharapkan dalam pelayanan, yang kemudian harus dipertahankan dan dikendalikan dan berargumen bahwa bukan hanya sekadar menyediakan layanan yang unggul, tetapi juga memastikan bahwa standar tersebut dipertahankan secara konsisten. Ini berarti bahwa penyedia layanan harus secara aktif berusaha untuk memastikan bahwa kualitas layanan mereka tetap pada tingkat yang diharapkan oleh konsumen.

Hal ini juga menekankan pentingnya pengendalian dalam menjaga kualitas layanan. Menurutnya, pengendalian kualitas ini melibatkan pemantauan konstan dan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan bahwa tingkat layanan tetap pada standar yang ditetapkan.

Dengan demikian, kualitas pelayanan tidak hanya tentang pelayanan yang unggul, tetapi juga tentang bagaimana tingkat keunggulan tersebut dikelola dan dipertahankan untuk memenuhi harapan konsumen.

Kualitas pelayanan merupakan keahlian perusahaan untuk penuhi harapan-harapan pelanggan dan juga apabila pelayanan yang diterima ataupun dialami sudah sesuai yang diharapkan, sehingga kualitas dipersepsikan baik dan dapat memuaskan pelanggan (Krisnawati, 2016). Sedangkan

menurut Usmara pada penelitian (Gofur, 2019) memaparkan bahwa kualitas pelayanan ialah suatu statement tentang perilaku, ikatan yang berasal dari pertimbangan antara keinginan (harapan dengan kinerja yang dilakukan (hasil). Serta menurut (Gunara & Sudiby, 2016) pentingnya memberikan pelayanan yang berkualitas disebabkan pelayanan (*service*) tidak hanya sebatas mengantarkan atau melayani. Kualitas layanan ditentukan oleh bagaimana tingkat kesesuaian antara pelayanan yang diberikan dengan harapannya. Nasabah menilai kinerja pelayanan yang diterima dan dirasakan langsung terhadap produk suatu layanan. Semakin tinggi kualitas pelayanan yang dirasakan akan semakin tinggi tingkat kepuasannya, selanjutnya akan berdampak positif bagi perilaku niat seseorang dalam menyikapi pelayanan tersebut (Mulyaningsih, 2016).

Pemberian pelayanan secara excellent atau superior selalu difokuskan pada harapan konsumen. Apabila jasa yang diterima oleh nasabah sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik atau memuaskan. Jika pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal (*excellent service*). Sebaliknya jika kualitas pelayanan diterima oleh nasabah lebih rendah dari yang diharapkan maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk atau tidak memuaskan. Jika kenyataan lebih dari yang diharapkan, maka layanan dapat dikatakan bermutu, sedangkan jika kenyataannya kurang dari yang diharapkan, maka layanan dikatakan.

Kotler (2017) mendefinisikan pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Sedangkan Gronroos dalam Tjiptono (2019) menyatakan bahwa pelayanan

merupakan proses yang terdiri atas serangkaian aktivitas *intangible* yang biasanya (namun tidak harus selalu) terjadi pada interaksi antara pelanggan dan karyawan, jasa dan sumber daya, fisik atau barang, dan sistem penyedia jasa, yang disediakan sebagai solusi atas masalah pelanggan.

b. Faktor

Menurut (Lupiyoandi, Rambat & Hamdani, 2006) mengatakan bahwa faktor dari kualitas pelayanan antara lain sebagai berikut:

- 1) Persepsi konsumen atas pelayanan yang langsung mereka terima (*perceived service*).
- 2) Dengan layanan yang sebenarnya diharapkan oleh konsumen (*expected service*)

c. Dimensi

Menurut Kotler & Keller dalam (Agus salim & Ali, 2017), ada beberapa dimensi kualitas yang menjadi acuan, diantaranya adalah:

- 1) *Responsiveness* (ketanggapan) ini merujuk pada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk tanggap dan siap membantu pembeli. *Responsiveness* bukan hanya tentang respons cepat, tetapi juga tentang pemahaman dan pengetahuan yang mendalam tentang produk atau layanan yang dibutuhkan pembeli. Dengan kemampuan ini, seorang karyawan mampu memberikan pelayanan yang berorientasi pada pembeli dan memenuhi kebutuhan serta harapan mereka dengan baik dan efektif.
- 2) *Reliability* (kehandalan), yaitu keahlian karyawan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang diharapkan dengan cepat, akurat dan memuaskan. Keandalan, yang mengacu pada kemampuan dan keahlian karyawan untuk

memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan dan standar yang telah ditetapkan. Ini mencakup penyelesaian tugas dengan cepat dan efisien, melakukan pekerjaan dengan akurasi yang tinggi untuk menghindari kesalahan dan memberikan hasil yang memuaskan. Keandalan juga berarti memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, dan berusaha memenuhinya dengan sebaik-baiknya. Ini memerlukan dedikasi, perhatian terhadap detail, dan komitmen untuk melampaui harapan.

3) *Empathy* (empati) adalah suatu kemampuan untuk merasakan dan memahami perasaan orang lain, dalam hal ini, pelanggan. Dengan empati, kita akan mampu memahami harapan dan kebutuhan pelanggan lebih mendalam. Hal ini penting dalam bisnis karena dengan memahami harapan pelanggan, kita dapat memberikan layanan atau produk yang lebih sesuai dengan harapan mereka. Selain itu, dengan empati, kita juga dapat menciptakan suasana komunikasi yang nyaman dan terbuka, sehingga pelanggan merasa dihargai dan didengarkan.

4) *Assurance* (jaminan) dalam konteks ini, diartikan sebagai pengetahuan yang dimiliki oleh setiap pegawai. Pengetahuan ini mencakup berbagai aspek, termasuk keterampilan kerja yang relevan dan penting dalam menjalankan tugas sehari-hari, dan juga kesopanan dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain, khususnya dengan para pelanggan. Selain itu, jaminan juga merujuk pada kepercayaan yang diberikan kepada pegawai tersebut. Kepercayaan ini sangat penting karena mempengaruhi bagaimana pegawai tersebut dihargai dan diperlakukan oleh pelanggan dan kolega lainnya. Dengan

adanya jaminan ini, pelanggan dapat merasa aman dan terbebas dari resiko yang mungkin terjadi dalam transaksi atau interaksi dengan pegawai tersebut.

- 5) Bukti langsung meliputi fasilitas fisik, alat-alat karyawan untuk sarana komunikasi. Bukti langsung dalam konteks ini mengacu pada berbagai elemen yang dapat diamati dan dinilai. Ini termasuk fasilitas fisik seperti gedung dan infrastruktur, yang mencerminkan citra dan kredibilitas sebuah organisasi. Selain itu, alat-alat yang digunakan oleh karyawan juga menjadi bagian penting dari bukti langsung. Alat-alat ini, yang dapat berkisar dari perangkat keras komputer hingga perangkat komunikasi, seringkali menjadi indikator efisiensi dan profesionalisme. Terakhir, sarana komunikasi, baik internal maupun eksternal, juga termasuk dalam kategori bukti langsung. Komunikasi yang efektif dan tepat waktu seringkali menjadi kunci keberhasilan operasional dan kepuasan pelanggan.

d. Indikator

Dalam kasus pemasaran jasa, dimensi kualitas yang sering dijadikan acuan (Tjiptono, F., & Chandra, 2012) adalah:

- 1) Reliabilitas yakni kemampuan memberikan layanan kepada pelanggan sesuai dengan yang dijanjikan secara cepat, akurat dan memuaskan pelanggan.
- 2) Responsivitas yaitu inisiatif dan ketersediaan para pegawai untuk memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap pada para pelanggan.
- 3) Jaminan (*assurance*) mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, dan kepercayaan yang didapat dari para karyawan, bebas dari bahaya fisik, resiko atau keragu-

raguan.

- 4) Empati mencakup kenyamanan dalam menjalin hubungan, komunikasi yang efektif, perhatian secara personal, dan memahami kebutuhan individu para pelanggan.
- 5) Bukti fisik (*tangibles*) mencakup fasilitas fisik, perangkat, pekerja, dan sarana berkomunikasi

B. Konsep Kunci

Dalam penelitian ini yang menjadi konsep kunci adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi Pengembangan Pegawai

Dari beberapa konsep atau teori pengembangan pegawai yang dijelaskan di atas, peneliti menentukan bahwa dalam penelitian ini akan dilakukan dengan mengembangkan konsep atau teori pengembangan SDM menurut Hasibuan (2016) yang menekankan pada 3 (tiga) sub aspek yaitu: pendidikan dan pelatihan, promosi pegawai dan mutasi pegawai.

Hal ini merujuk pada proses penilaian atau pengevaluasian terhadap program atau kegiatan pengembangan pegawai yang telah dilaksanakan di PT Sari Valuta Asing. Evaluasi ini dapat mencakup berbagai aspek seperti efektivitas, efisiensi, relevansi, dan dampak dari program pengembangan pegawai tersebut.

Pada PT Sari Valuta Asing, proses evaluasi ini dianggap sangat penting dan dianggap sebagai bagian integral dari siklus pembangunan pegawai. Penilaian dilakukan untuk memastikan bahwa program yang ditawarkan tidak hanya efektif dalam mencapai tujuannya, tetapi juga efisien dalam hal penggunaan sumber daya.

Aspek pertama yang dinilai adalah relevansi program dengan kebutuhan pegawai. Penting untuk memastikan bahwa program yang ditawarkan selaras dengan kebutuhan dan tujuan karir pegawai untuk memastikan bahwa pegawai mendapatkan manfaat maksimal dari program tersebut.

Aspek kedua yang dinilai adalah efektivitas program dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Evaluasi ini melihat sejauh mana program telah membantu pegawai dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka. Aspek ketiga yang dinilai adalah efisiensi program dalam menggunakan sumber daya. Ini mencakup penilaian terhadap biaya program, waktu yang dihabiskan oleh pegawai dalam program, dan sumber daya lainnya yang digunakan.

Aspek terakhir yang dinilai adalah dampak dari program terhadap kinerja pegawai. Ini melihat sejauh mana program telah membantu dalam meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas kerja, dan mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Dengan evaluasi yang menyeluruh dan komprehensif ini, PT Sari Valuta Asing dapat terus memperbaiki dan meningkatkan program pengembangan pegawai. Hasil dari evaluasi ini digunakan untuk membuat perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan bahwa program pengembangan pegawai terus mendukung pertumbuhan dan pengembangan perusahaan secara keseluruhan.

2. Peningkatan Kualitas Pelayanan

Dari teori yang ada peneliti menggunakan teori kualitas pelayanan menurut Tjiptono (2018) memiliki peranan penting dalam memenuhi harapan konsumen dengan penekanan pada: kehandalan, daya tanggap, empati, jaminan dan bukti fisik. Proses ini mencakup penentuan tingkat keunggulan yang diharapkan dalam pelayanan, yang kemudian harus dipertahankan dan dikendalikan dan berargumen bahwa bukan hanya sekadar menyediakan layanan yang unggul, tetapi juga memastikan bahwa standar tersebut dipertahankan secara konsisten. PT Sari Valuta Asing berkomitmen untuk selalu meningkatkan mutu atau kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggannya. Tujuan utama dari upaya ini adalah untuk memastikan bahwa setiap pelanggan merasa puas dan mendapatkan layanan terbaik.

Aspek-aspek yang menjadi fokus dalam peningkatan kualitas layanan ini meliputi kecepatan dalam memberikan layanan, akurasi dalam menjalankan setiap transaksi, keramahan dalam berinteraksi dengan pelanggan, dan tentunya kesesuaian layanan yang diberikan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Dengan memperhatikan dan memperbaiki setiap aspek ini, PT Sari Valuta Asing berharap dapat memberikan pengalaman yang lebih baik bagi setiap pelanggan dan memperkuat posisi mereka sebagai perusahaan layanan valuta asing terkemuka.

C. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul	Tahun	Metode	Kesimpulan
1.	Fifih Fitriani	Evaluasi Kinerja Karyawan BNI Syariah KC Panorama Bengkulu Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Terhadap Nasabah	2021	Deskriptif pendekatan kualitatif	Dampak Kualitas pelayanan akan mempertahankan dan membuat nasabah loyal.
2.	Cahaya Agung Maulana	Optimalisasi Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan	2023	Kualitatif dengan jenis penelitian lapangan	Faktor Penghambatnya Sumber daya aparatur yang tidak kompeten. Dan Lemahnya pengawasan

		Publik Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Binakal Kabupaten Bondowoso			Faktor pendukung karena adanya sumber manusia itu sendiri yaitu pegawai
3.	Nurfitriah Suherman	Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Bengkel Al Hidayah Banjarmasin	2021	Kualitatif	Kegiatan pengembangan sumber daya manusia ini sudah berjalan namun belum maksimal karena selama aktivitas pelayanan/perbaikan ini tidak adanya metode pelatihan dan pendidikan khusus yang di lakukan bengkel dikarenakan memerlukan biaya yang cukup besar sehingga menjadi kendala dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan.
4.	Frans Setiawan	Peran Pelayanan Frontliner Terhadap Kepuasan Nasabah PT	2020	Deskriptif Pendekatan Kualitatif	Kepuasan nasabah bila memenuhi harapan melalui kemampuan, sikap, penampilan,

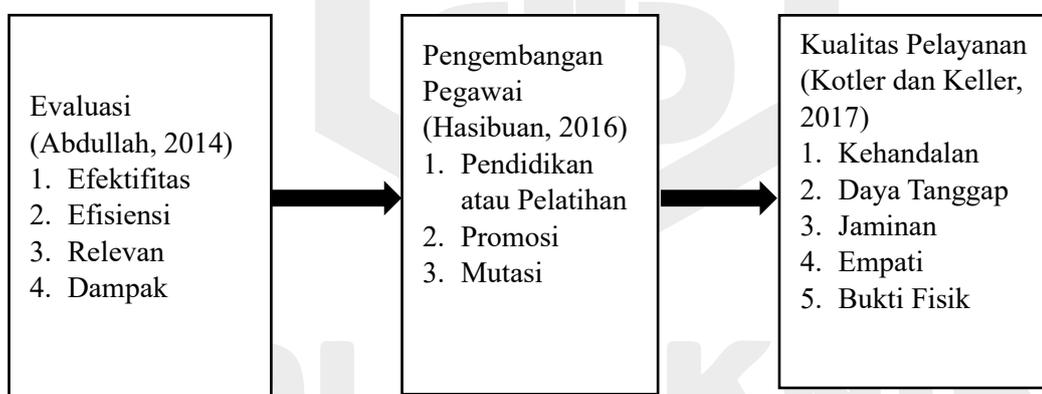
		Bank Negara Indonesia (Persero) TBK., Di Cabang Kantor Kas Pejompongan			perhatian, Tindakan & tanggung jawab
5.	Fransisca Veronica dan Budi Fernando Tumanggor	Kinerja Teller Dalam Melakukan Standar Layanan Terkait Kepuasan Nasabah Di PT Bank Negara Indonesia Persero TBK., Kantor Kas World Trade Center	2022	Pendekatan Deskriptif Kualitatif	Peran Pelayanan Frontliner dirasa cukup terhadap kepuasan nasabah namun harus diperbaiki dari segi standar layanan.
6.	Riska Widna	Evaluasi Pengembangan Pegawai Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan di PT Sari Valuta Asing	2024	Kualitatif	Penelitian ini menemukan dan mendalami bagaimana proses evaluasi pelaksanaan pengembangan pegawai dilihat dari sisi pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi dalam kaitannya dengan

					peningkatan kualitas pelayanan.
--	--	--	--	--	---------------------------------

Sumber: Diolah Penulis (2024)

Penelitian ini berbeda dari penelitian-penelitian lain sebelumnya terutama dalam hal bagaimana proses evaluasi pelaksanaan pengembangan pegawai dilakukan di suatu organisasi yang bergerak di bidang jasa penukaran mata uang asing dilihat dari sub aspek pendidikan dan pelatihan, promosi pegawai dan mutasi pegawai.

D. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian

Diolah oleh Penulis 2024

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai sangat penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan suatu perusahaan. Hal ini karena, pegawai yang telah mendapatkan pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, serta promosi dan mutasi, akan lebih mampu memberikan pelayanan yang berkualitas.

Kualitas pelayanan tersebut dapat dilihat dari sejumlah faktor, termasuk kehandalan pegawai dalam memberikan pelayanan, tingkat daya tanggap mereka terhadap kebutuhan dan permintaan pelanggan, jaminan yang diberikan perusahaan terhadap pelayanan yang mereka berikan, empati pegawai terhadap pelanggan, serta bukti fisik yang dirasakan oleh pelanggan pada saat menerima pelayanan. Semua faktor ini akan

berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap kepuasan pelanggan.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Jaya (2021) menyatakan penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan secara menyeluruh terhadap suatu objek. Data yang diperoleh di lapangan dianalisis dengan menggunakan teori-teori, paradigma, dan fakta sosial yang ada. Kemudian, hasil penelitian dijelaskan dalam bentuk kata-kata yang diperoleh melalui data valid. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif dalam arti, data yang dianalisis berasal dari gejala-gejala yang diamati, yang tidak selalu berbentuk angka atau koefisien antar variabel. Menurut Sudaryono (2018), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berupaya menganalisis kehidupan sosial dengan menggambarkan dunia sosial dari sudut pandang atau interpretasi individu (informan) dalam latar alamiah. Dengan kata lain, penelitian kualitatif berupaya memahami bagaimana seorang individu melihat, memaknai atau menggambarkan dunia sosialnya. Sugiyono (2013) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang bersifat deskriptif dan biasanya menggunakan analisis.

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah suatu metode atau pendekatan yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian mereka. Keberadaan teknik ini sangat penting karena merupakan fondasi dari setiap penelitian yang valid dan reliabel. Dalam konteks penelitian, teknik pengumpulan data melibatkan serangkaian pendekatan yang dirancang dengan hati-hati dan khusus untuk menjamin kualitas data yang dihasilkan.

Tujuan utama dari teknik pengumpulan data adalah untuk memastikan bahwa data yang diperoleh adalah akurat, tepat, dan relevan dengan tujuan penelitian. Akurasi data adalah aspek penting yang perlu dipertimbangkan oleh peneliti. Data yang akurat akan menyokong validitas penelitian dan memastikan bahwa hasil yang dihasilkan dapat dipercaya.

Relevansi data juga sangat penting. Data yang relevan dengan tujuan penelitian akan membantu peneliti dalam mencapai tujuan penelitian mereka dan memberikan wawasan yang berharga tentang topik penelitian. Dengan demikian, peneliti harus selalu memastikan bahwa data yang mereka kumpulkan relevan dan sesuai dengan tujuan penelitian mereka.

Teknik pengumpulan data yang tepat juga membantu dalam meminimalkan bias dan kesalahan yang dapat mengganggu interpretasi hasil penelitian. Bias dan kesalahan dalam pengumpulan data dapat mempengaruhi validitas dan reliabilitas penelitian. Oleh karena itu, penting bagi peneliti untuk menggunakan teknik pengumpulan data yang dapat meminimalkan potensi bias dan kesalahan.

Secara keseluruhan, teknik pengumpulan data adalah bagian penting dari proses penelitian. Tanpa teknik pengumpulan data yang tepat dan efektif, peneliti mungkin akan mengalami kesulitan dalam menghasilkan hasil penelitian yang valid dan reliabel. Oleh karena itu, peneliti harus selalu berusaha untuk memahami dan menerapkan teknik pengumpulan data yang paling sesuai dengan tujuan penelitian mereka. Beberapa teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan ialah sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati objek yang akan diteliti, menganalisis, serta mencatat hasil temuan di tempat penelitian tanpa memanipulasi data yang diperoleh guna memperbaiki nyata yang berkaitan dengan objek penelitian. Metode yang peneliti gunakan pada penelitian ini adalah metode observasi agar memperoleh data-data secara sistematis yang berkaitan tentang Evaluasi Pengembangan Pegawai dalam Peningkatan Kualitas Pegawai di PT Sari Valuta Asing.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada sumber data (informan). Dalam penelitian ini, penulis akan menerapkan wawancara dengan pendekatan terstruktur. Penelitian ini melibatkan serangkaian pertanyaan yang akan diperdalam satu per satu untuk mendapatkan data dan informasi lebih lanjut.

Dengan pendekatan ini, diharapkan jawaban yang diperoleh mencakup semua variabel, disertai keterangan yang mendalam. Pemilihan informan dilakukan secara purposive, yaitu dengan memilih informan berdasarkan karakteristik atau ciri-ciri tertentu, yang dianggap memiliki pengetahuan atau keterkaitan dengan subjek dan objek penelitian. Informan dipilih karena terlibat langsung atau dianggap memahami masalah penelitian.

Dalam penelitian ini, wawancara mendalam dilakukan dengan beberapa pihak penting di PT Sari Valuta Asing. Pihak yang diwawancarai mencakup Direktur perusahaan, pegawai yang bekerja di berbagai departemen, dan sejumlah pelanggan yang telah berinteraksi dengan perusahaan.

Wawancara ini dirancang untuk berjalan seperti percakapan biasa, namun dengan mengikuti serangkaian pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Pertanyaan-pertanyaan ini dirancang untuk mendapatkan perspektif mendalam tentang berbagai aspek operasional dan layanan perusahaan. Selain itu, metode wawancara ini juga memungkinkan peneliti untuk beradaptasi dengan situasi atau kondisi yang mungkin muncul selama wawancara berlangsung, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan informasi yang paling relevan dan berarti dari informan.

3. Dokumentasi

Selain melalui wawancara dan observasi, informasi juga dikumpulkan melalui dokumentasi untuk mendukung pencarian bukti sejarah, dasar hukum, dan peraturan yang pernah berlaku. Dokumen merupakan catatan atas suatu fenomena yang telah terjadi. Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, dan karya.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu penting yang digunakan oleh peneliti dalam proses pengumpulan data. Alat ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data secara terarah dan sistematis, sehingga hasil penelitian menjadi lebih valid dan reliabel. Dalam penelitian kualitatif, peneliti itu sendiri seringkali menjadi instrumen kunci. Sebagai instrumen, peneliti memiliki kemampuan untuk menganalisis data secara langsung dari sumbernya. Ini memungkinkan peneliti untuk segera menganalisis dan menafsirkan data yang diperoleh, memberi mereka wawasan dan pemahaman yang lebih baik tentang subjek penelitian. Kemampuan ini juga memungkinkan peneliti untuk segera menghasilkan hipotesis, yang dapat digunakan untuk menentukan arah pengamatan selanjutnya. Ini sangat penting, terutama dalam situasi di mana hipotesis baru muncul secara tiba-tiba dan perlu diatasi dengan cepat.

Sebagai instrumen, peneliti dapat mengambil kesimpulan berdasarkan data yang dikumpulkan pada suatu saat dan menggunakan segera sebagai balikan untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan, atau perlakuan. Kemudian instrumen penelitian tersebut dikembangkan untuk memberikan kelengkapan data dan melakukan pembandingan data dengan observasi dan wawancara. Adapun instrumen-instrumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Key instrumen* yaitu peneliti yang memiliki peran sebagai alat utama dalam penelitian. Peneliti dalam penelitian kualitatif memiliki kedudukan sebagai seseorang yang merencanakan, melaksanakan,

mengumpulkan data, menganalisis, menafsirkan data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. (Moleong (2017).

2. Pedoman wawancara, tahapan penyusunannya terdiri dari:
 - a. Melakukan identifikasi variabel pada judul penelitian atau pada dalam permasalahan penelitian.
 - b. Menjelaskan detail variabel menjadi sub atau unsur bagian variabel.
 - c. Menggali indikator setiap sub atau unsur bagian variabel.
 - d. Membuat butir-butir instrumen.
 - e. Melengkapi instrumen dengan pedoman atau instruksi dan kata pengantar (Arikunto, 2005)

Tabel 2.3 *Data Key Informan Penelitian*

No	Informan	Keterangan	Jumlah
1	Direktur PT Sari Valuta Asing	Terlibat langsung dalam pengawasan pelayanan	1 orang
2	Manager	Pengawas dan petugas pelayanan	2 orang
3	Supervisor	Sebagai petugas pelayanan	1 orang
4	Pelanggan/ <i>Customer</i>	Sebagai penerima pelayanan	2 orang

Sumber: Diolah Penulis, 2024

Alasan pemilihan *key informan* adalah karena:

- a) Karena para *key informan* menguasai dan mengetahui topik penelitian.
- b) Para *key informan* yang dipilih memiliki wewenang yang berkaitan dengan topik penelitian.
- c) Para *key informan* yang dipilih juga terlibat dalam proses baik langsung ataupun tidak langsung yang berkaitan dengan evaluasi pengembangan pegawai.

3. Alat Penunjang

Instrumen pendukung dimanfaatkan oleh peneliti sebagai upaya dalam mempermudah untuk mengumpulkan data yaitu wawancara *key informan*. Instrumen yang peneliti gunakan adalah alat tulis, *voice recorder* dan kamera *handphone* untuk merekam dan dokumentasi.

D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data merupakan mekanisme dalam pengaturan urutan data, pengorganisasian pola, pengkategorisasian, dan uraian dasar (Moleong, 2017). Teknik analisis data yang digunakan menggunakan konsep Milles & Huberman (1992) dengan 3 (tiga) langkah berikut ini yaitu:

1. Reduksi data

Sugiyono (2015) mengatakan bahwa mereduksi data adalah proses di mana kita merangkum informasi, memilih poin-poin yang paling penting, dan memfokuskan perhatian kita pada aspek-aspek yang paling penting. Kita mencari tema dan pola dalam data, dan mencoba untuk memahami bagaimana mereka saling terkait. Proses ini sering melibatkan penghapusan data yang tidak relevan atau tidak penting, dan menyederhanakan data yang ada untuk membuatnya lebih mudah dipahami.

Data yang telah direduksi ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan lebih tepat tentang apa yang sedang diteliti. Selain itu, data yang sudah direduksi juga mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, serta memudahkan dalam mencarinya apabila diperlukan nanti. Dengan demikian, mereduksi data merupakan langkah kunci dalam proses penelitian, yang memungkinkan peneliti untuk fokus pada hal-hal yang paling relevan dan penting dalam studi mereka.

2. Penyajian data

Prastowo (2012) mengatakan bahwa penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian-penyajian, kita akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang kita dapat dari penyajian-penyajian tersebut

3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman (1992) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan, yang merupakan bagian penting dan penutup dari penelitian, adalah hasil akhir dari seluruh proses penelitian. Ini merangkum jawaban atas fokus penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan. Dengan demikian, penarikan simpulan memberikan gambaran umum dan kesimpulan dari seluruh penelitian, menjelaskan bagaimana data mendukung atau menolak hipotesis yang diajukan, dan memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Penelitian berlangsung di PT Sari Valuta Asing yang beralamat di Gedung Sarinah LT Basement Jl MH Thamrin No 11 Jakarta Pusat. Pada awal terbentuknya usaha *money changer* di Sarinah Departemen Store pada tahun 1970 (yang merupakan cikal bakal PT Sari Valuta Asing), adalah salah satu unit pendukung yang tidak terpisahkan dari PT SARINAH dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, khususnya turis mancanegara yang hendak berbelanja di Sarinah *Departemen Store*. Namun seiring berjalannya waktu dan berkembangnya usaha *money changer* maka berkembang pula pelayanan yang diberikan, dimana pelayanan yang diberikan tidak hanya kepada pelanggan PT SARINAH tapi juga kepada masyarakat sekitar yang membutuhkan fasilitas transaksi mata uang asing.

Pada tahun 2003 Bank Indonesia mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/I/PBI/2003 yang mewajibkan seluruh usaha *money changer* untuk berdiri sendiri sebagai Perseroan Terbatas. Maka berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor : C-27422.HT.01.01 tahun 2003 yang dimuat dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 16 Maret tahun 2004 No. 22 dan izin dari Bank Indonesia KPmIU Nomor: 6/33/kep.Dir.M/2004 tanggal 26 Januari 2004 *money changer* Sarinah telah berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Sari Valuta Asing, sehingga PT Sari Valuta Asing merupakan anak perusahaan PT SARINAH dan merupakan *money changer* berizin (*Authorized Money Changer*) dengan nomor izin terbaru KPmIU Nomor: 23/54/KEP.GBI/JKT/2021 tanggal 7 Oktober 2021.

VISI

Menjadi Money Changer Terbaik Di Jakarta

Pernyataan visi tersebut menawarkan layanan terbaik (kemudahan, kecepatan, dan keramahan) dengan harga kompetitif dan menarik kepada segmen pasar korporasi, komersial dan perorangan.

MISI

- 1) Mengembangkan PT Sari Valas Sebagai *Money Changer* Yang Tangguh Dan Modern Dengan Basis Teknologi Informasi.
- 2) Mengembangkan Kompetensi Sdm Agar Mampu Bersaing Untuk Memberikan Pelayanan Prima Kepada Customer.
- 3) Mengembangkan & Meningkatkan Kerjasama Dengan Berbagai Instansi Terkait.
- 4) Menerapkan Budaya Perusahaan Secara Lebih Baik Melalui Konsep *Governance* Dengan Dasar Efektif, Efisien Dan Produktif.
- 5) Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan.

Pernyataan misi tersebut memberikan arti bahwa PT Sari Valuta Asing berusaha untuk menjadi *money changer* tangguh dan modern yang mengutamakan pelayanan prima kepada *customer* namun dengan tetap memperhatikan konsep *governance* yang efektif, efisien dan produktif guna meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2. Karakteristik *Key Informan*

Sebelum peneliti melakukan analisa dan pembahasan dari hasil penelitian, peneliti terlebih dahulu akan menjelaskan karakteristik *key informan*. Penelitian ini melibatkan 6 orang *key informan* yang terdiri dari:

- a. Satrio Yudho Wibowo, Direktur PT Sari Valuta Asing (*Key Informan 1*)

- b. Tian Oktiani, Manager Keuangan PT Sari Valuta Asing (*Key Informan 2*)
- c. Napiansyah, Manager Marketing & Canvasing PT Sari Valuta Asing (*Key Informan 3*)
- d. M Septian Indra Maulana, Supervisor Outlet PT Sari Valuta Asing (*Key Informan 4*)
- e. Sektyono, Pelanggan tetap yang sudah bertransaksi lebih dari 10 tahun di PT Sari Valuta Asing (*Key Informan 5*)
- f. Winaya Purwanti, Pelanggan yang sudah bertransaksi kurang lebih 2 tahun di PT Sari Valuta Asing (*Key Informan 6*)

Berikut adalah karakteristik dari Key Informan

- a. *Usia Key Informan*
Semua *Key Informan* pada penelitian ini yaitu diatas usia 30 tahun.
- b. *Jenis Kelamin Key Informan*
Jenis kelamin *Key Informan* pada penelitian ini diisi oleh 4 orang pria dan 2 orang wanita.
- c. *Tingkat Pendidikan*
Karakteristik *Key Informan* pada penelitian ini dalam hal tingkat pendidikan yaitu diisi oleh 2 orang dengan tingkat pendidikan akhir S2, 1 orang S1, 1 orang S3 dan 2 orang setara SMA.
- d. *Jenis Pekerjaan*
Jenis pekerjaan dari *Key Informan* dalam penelitian ini adalah Direktur, Manager Keuangan, Manager *Marketing & Canvasing*, *Supervisor Outlet* di PT Sari Valuta Asing serta Pengusaha dan Pengajar.

B. Pembahasan

Hasil penelitian ini merupakan kolaborasi berupa kutipan wawancara langsung dari individu-individu penting atau yang disebut sebagai *key informan*. Ini mencakup berbagai aspek pengembangan

pegawai yang sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan di PT Sari Valuta Asing. Dalam rangka mengumpulkan data yang komprehensif dan mendalam, peneliti telah melakukan serangkaian wawancara dengan total 6 *key informan*. Dari jumlah tersebut, 4 di antaranya merupakan *key informan* Internal yang berada langsung di dalam organisasi PT Sari Valuta Asing.

Sementara itu, 2 lainnya merupakan *key informan* Eksternal yang memiliki interaksi dan pengalaman langsung dengan organisasi, meski mereka tidak berada di dalam struktur organisasi tersebut. Dengan demikian, penelitian ini mencakup perspektif yang luas dan beragam dalam menganalisis pengembangan pegawai dan kualitas pelayanan di PT Sari Valuta Asing.

Pembahasan dari skripsi yang berjudul “Evaluasi Pengembangan Pegawai Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Di PT Sari Valuta Asing” didapatkan dari hasil wawancara yang dilakukan dengan *key Informan* Internal dan *key informan* Eksternal. Hasil wawancara yang dilakukan dengan *key informan* berupa transkrip yang memudahkan untuk menyaring apa saja yang dibutuhkan selama penelitian berlangsung.

Berikut adalah kutipan wawancara selama penelitian di PT Sari Valuta Asing berdasarkan aspek pengembangan pegawai yang berpengaruh pada kualitas pelayanan;

1. Pelatihan dan Pendidikan

Kualitas pelayanan dapat dilihat dengan adanya pengembangan pegawai melalui pelatihan dan pendidikan. Seperti kehandalan, daya tanggap, jaminan, empati dan bukti fisik yang diberikan kepada pelanggan. Pada penelitian ini, peneliti mewawancarai 6 *key informan*, 4 internal dan 2 eksternal. Wawancara dengan *key informan* internal dengan pertanyaan “*Bagaimana pendidikan dan pelatihan pada pegawai mampu meningkatkan kehandalan pegawai dalam bekerja?*”, dan mereka semua berpendapat sama bahwa dengan adanya pendidikan dan pelatihan bisa memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan serta meningkatkan kualitas layanan

yang diberikan kepada pelanggan biasanya pegawai yang terlatih dengan baik akan lebih mampu menangani kebutuhan dan masalah pelanggan dengan baik. Hasil wawancara peneliti dengan ke empat key informan dikutip dari jawaban Key Informan SYW seperti berikut:

“Dengan adanya pendidikan dan pelatihan bisa memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efisien, lalu pendidikan dan pelatihan tidak hanya memberikan manfaat langsung dalam meningkatkan keterampilan teknis pegawai, tapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas, inovasi, kepuasan kerja, dan kemampuan adaptasi dalam lingkungan kerja.”

Pendidikan dan pelatihan merupakan investasi yang sangat penting bagi pegawai dan perusahaan. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, pegawai dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya, yang pada gilirannya memungkinkan mereka menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efisien.

Selain itu, pendidikan dan pelatihan juga membawa manfaat jangka panjang yang melampaui keterampilan teknis. Mereka juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas, inovasi, kepuasan kerja, dan kemampuan adaptasi dalam lingkungan kerja. Pegawai yang terampil dan terus belajar cenderung lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah, lebih siap menghadapi perubahan, dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian, investasi dalam pendidikan dan pelatihan bukan hanya merupakan biaya bagi perusahaan, tetapi juga merupakan investasi yang strategis untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan di pasar yang kompetitif.

Kemudian dikutip juga dari jawaban *key informan* NP seperti berikut:

”Menurut saya Pendidikan dan pelatihan bisa meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Pegawai yang terlatih dengan baik akan lebih mampu menangani kebutuhan dan masalah pelanggan dengan baik.”

Dapat dijelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan juga merupakan investasi penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Pegawai yang mendapatkan pelatihan yang baik akan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk lebih efektif dalam menangani kebutuhan dan masalah pelanggan. Pegawai mungkin lebih percaya diri dan lebih termotivasi untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi. Selain itu, pelatihan juga dapat membantu meningkatkan retensi karyawan, karena karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Peneliti juga mewawancarai *key informan* eksternal (pelanggan) dengan pertanyaan “*Bentuk pendidikan/pelatihan apa yang sebaiknya diberikan kepada pegawai yang dapat meningkatkan kehandalan pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan?*”, kemudian pendapat dari kedua informan yaitu pendidikan dan pelatihan yang sebaiknya diberikan adalah yang fokus kepada industri *money changer* seperti pengetahuan penukaran uang asing serta pelatihan untuk berkomunikasi dan bahasa asing. Pernyataan tentang pendidikan atau pelatihan apa yang sebaiknya diberikan kepada pegawai yang dapat meningkatkan kehandalan dalam meningkatkan kualitas pelayanan, dikutip dari hasil wawancara dengan *key informan* SY sebagai berikut:

“Kalau menurut saya, ya pastinya pendidikan dan pelatihan yang fokus kepada industri money changer itu sendiri. Pertama mungkin seperti pendidikan dan pelatihan penukaran mata uang asing ya yang saya kurang paham juga, tetapi pasti ada pelatihan untuk standar kompetensi bagi karyawan money changer itu sendiri.

Kedua mungkin pelatihan berinteraksi atau berkomunikasi karena kan mba dan mas di Sari Valas ini intens melayani pelanggan, oiya satu lagi mungkin ditambah pelatihan bahasa asing, minimal bahasa inggris ya.

Dua fokus ini sih yang menurut saya bermanfaat untuk kehandalan pegawai ya dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Sari Valas.”

Dan dikutip juga dari hasil wawancara dengan *key informan* WP sebagai berikut:

“Baik mba, jadi kalau menurut saya pastinya adalah pelatihan dan pendidikan tentang pengenalan mata uang asing ya kemudian bisa juga dengan pelatihan bahasa inggris atau bahasa asing lainnya karena setengah dari pelanggan money changer pastinya kan orang asing sehingga pegawai setidaknya bisa berkomunikasi dengan baik dengan pelanggan asing, minimal mengerti dan paham tentang kebutuhan dari pelanggan asing itu si mba.”

Dari semua pendapat *key informan* eksternal, peneliti memberi kesimpulan bahwa peningkatan kualitas pelayanan yang baik dapat diperoleh dengan adanya pendidikan dan pelatihan dengan fokus tentang pelatihan tentang nilai tukar mata uang asing, pelatihan berkomunikasi dengan baik, dan pelatihan bahasa asing.

Pelatihan dan pendidikan tentang pengenalan mata uang asing merupakan langkah yang sangat penting untuk pegawai money changer. Dalam bisnis tersebut, kemampuan untuk mengenali dan memahami mata uang asing adalah kunci keberhasilan. Seiring dengan itu, kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris atau bahasa asing lainnya juga sangat diperlukan, mengingat sebagian besar pelanggan mungkin adalah orang asing.

Dengan penguasaan bahasa inggris atau bahasa asing lainnya, pegawai akan mampu berkomunikasi dengan baik dengan pelanggan asing, memahami kebutuhan mereka, dan memberikan pelayanan yang lebih baik. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan pelanggan dan memperkuat hubungan bisnis.

Pendidikan dan pelatihan yang mencakup kedua aspek ini akan membantu pegawai money changer menjadi lebih kompeten dan profesional dalam melayani pelanggan asing. Ini juga akan

membantu meningkatkan reputasi PT Sari Valuta Asing dimata pelanggan lokal maupun internasional.

Selain kehandalan pegawai, pendidikan dan pelatihan juga berpengaruh pada daya tanggap pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan di PT Sari Valuta Asing. Dalam penelitian ini, didukung pernyataan dari *key informan* internal MSI yang dikutip sebagai berikut:

“Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai di money changer terutama di Sari Valuta Asing sangat penting untuk meningkatkan daya tanggap dalam bekerja. Dengan pendidikan yang tepat tentang berbagai mata uang, nilai tukar, dan prosedur transaksi, pegawai akan menjadi lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.”

Pendidikan dan pelatihan yang memadai bagi pegawai di money changer, khususnya di Sari Valuta Asing, sangatlah penting. Dengan pemahaman yang kuat tentang berbagai mata uang, nilai tukar, dan prosedur transaksi, pegawai dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan mereka.

Pelatihan yang baik dapat membantu pegawai memahami cara kerja pasar valuta asing, termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan nilai tukar mata uang. Mereka juga dapat belajar tentang kebijakan dan regulasi terkait yang harus diikuti dalam melakukan transaksi valuta asing. Selain itu, pengetahuan tentang cara mengidentifikasi mata uang palsu atau curang juga sangat penting untuk mencegah penipuan dan menjaga keamanan transaksi.

Dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang baik, pegawai di money changer akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam pekerjaan mereka. Mereka dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan, meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan, serta meningkatkan reputasi perusahaan secara keseluruhan.

Dan dikutip juga dari *key informan* eksternal SY sebagai berikut:

”Mungkin akan baik kalau pegawai dilatih untuk memahami kebutuhan pelanggan secara personal mba, pelatihannya ini ya bisa dengan teknik komunikasi yang lebih kepada empati dan efektif kemudian teknik menangani berbagai situasi dengan fleksibel dan pastinya profesional ya.”

Berdasarkan hasil kutipan dari wawancara peneliti dengan *key informan*, dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kualitas pelayanan di PT Sari Valuta Asing.

2. Promosi Pegawai

Dalam penelitian ini, peneliti mewawancarai *key informan* terkait pengembangan promosi pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan di PT Sari Valuta Asing. Peneliti ingin lebih mengetahui bagaimana perusahaan menjadikan promosi pegawai ini dilakukan untuk menciptakan kehandalan, daya tanggap, empati, jaminan dan bukti fisik dalam meningkatkan kualitas pelayanan di PT Sari Valuta Asing. Pernyataan dari *key informan* SYW dikutip sebagai berikut:

“Promosi pegawai harus didasarkan pada kriteria-kriteria yang jelas dan objektif, terutama terkait dengan kompetensi, kinerja, dan kontribusi terhadap peningkatan kehandalan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.”

Peneliti dapat memberi kesimpulan bahwa promosi pegawai harus dilakukan berdasarkan kriteria-kriteria yang jelas dan objektif agar adil dan transparan. Kompetensi, kinerja, dan kontribusi terhadap peningkatan kehandalan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan harus menjadi fokus utama dalam proses promosi. Dengan demikian, akan tercipta lingkungan kerja yang berorientasi pada prestasi dan kemajuan, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi dan kualitas layanan kepada pelanggan.

Lalu dikutip juga dari pernyataan *key informan* internal TO sebagai berikut:

“Menurut saya, promosi pegawai harus didasarkan pada sejumlah faktor yang berkontribusi pada peningkatan kehandalan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.”

Peneliti memahami bahwa Promosi pegawai memang harus didasarkan pada sejumlah faktor yang berkontribusi pada peningkatan kehandalan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Faktor – faktor yang dapat dipertimbangkan yaitu bagaimana kinerja pegawai kemudian dievaluasi secara objektif, termasuk pencapaian target, inovasi dalam meningkatkan efisiensi atau kualitas layanan, dan tanggung jawab yang ditunjukkan dalam tugas-tugas sehari-hari. Kemudian dengan Kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dengan pelanggan dan rekan kerja, termasuk kemampuan mendengarkan, menjelaskan dengan jelas, dan menyelesaikan masalah dengan efektif.

Pernyataan dari key informan NP yang dikutip sebagai berikut:

“Menurut saya, promosi pegawai dapat dilakukan dengan beberapa cara untuk meningkatkan kehandalan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan misal dengan adanya pelatihan dan pengembangan itu sendiri, bisa dengan adanya bonus kinerja dan penghargaan lain sesuai pencapaian karyawan itu sendiri”

Peneliti berpendapat bahwa melalui pelatihan dan pengembangan, pegawai dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam menjalankan tugas-tugasnya. Ini membantu mereka menjadi lebih kompeten dan dapat mengatasi berbagai tantangan yang mungkin muncul dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dengan demikian, promosi pegawai yang berbasis pada pencapaian dalam pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kehandalan pelayanan.

Memberikan bonus kinerja dan penghargaan kepada pegawai yang mencapai hasil yang baik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dapat menjadi insentif yang kuat. Ini tidak hanya memberikan pengakuan atas kerja keras mereka, tetapi

juga mendorong mereka untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Bonus dan penghargaan yang sesuai dengan pencapaian karyawan juga memberikan sinyal bahwa kehandalan dalam pelayanan sangat dihargai dan dihargai.

Pernyataan dari Key informan MSI juga dikutip sebagai berikut:

“Menurut saya bisa dengan kinerja pegawai itu sendiri termasuk kehandalan pegawai dalam melakukan pelayanan yang baik.

Selain mewawancarai *key informan* internal, peneliti juga mewawancarai *key informan eksternal* untuk mengetahui pendapat mereka tentang perbedaan kualitas pelayanan dari pegawai saat sebelum mendapatkan promosi dan sesudah mendapatkan promosi. Berikut kutipan wawancara dari pendapat Key Informan SY:

“Pastinya ada perbedaan ya, pastinya mereka lebih percaya diri dalam melayani transaksi, lebih berpengetahuan tentang produk dan layanan, serta lebih mampu menyelesaikan masalah dengan cepat dan efisien. Tapi ada juga pegawai yang belum sepenuhnya beradaptasi dengan tanggung jawab baru setelah dipromosikan. Bisa jadi karena mereka masih belajar menyesuaikan diri dengan peran baru mereka.”

Berikut juga adalah pernyataan dari Key Informan WP yang dikutip sebagai berikut:

“Kalau saya merasa bahwa kemampuan karyawan dalam menangani transaksi sudah cukup baik tapi karena saya belum melihat perbedaan secara langsung sebelum dan setelah promosi dilakukan, saya sih yakin kalau promosi bisa kasih dorongan positif bagi karyawan untuk meningkatkan kehandalan dan kualitas pelayanan mereka.”

Dari hasil wawancara peneliti kepada *key Informan*, dapat disimpulkan bahwa menurut *key informan* internal yaitu Pengembangan pegawai adalah suatu proses yang sangat penting dalam organisasi dan ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, salah satunya adalah promosi pegawai. Promosi pegawai bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan serta efisiensi dan efektivitas kerja.

Promosi ini harus didasarkan pada kriteria-kriteria yang jelas dan objektif, terutama yang terkait dengan kompetensi, kinerja, dan kontribusi individu terhadap organisasi. Ini berarti bahwa tidak hanya kualifikasi formal yang menjadi pertimbangan, tetapi juga faktor-faktor lain seperti kemampuan kerja, dedikasi, dan integritas. Selain itu, bonus kinerja dan penghargaan lain juga dapat diberikan sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian karyawan. Penghargaan ini bisa berupa insentif finansial, pengakuan, atau kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan karir.

Hasil wawancara peneliti dengan key informan eksternal dapat disimpulkan bahwa key informan atau pelanggan yang sudah lama bertransaksi di PT Sari Valuta Asing yaitu Pelanggan SY merasa adanya perubahan yang lebih baik pada pegawai dalam melakukan pelayanan setelah dilakukan promosi pegawai namun beliau juga merasa ada pegawai yang belum melakukan perubahan yang lebih baik setelah dipromosikan. Wawancara dengan Key Informan WP dapat disimpulkan bahwa beliau belum bisa merasa perubahan karena baru bertransaksi kurang lebih 2 tahun namun dengan adanya promosi pegawai dapat memberi dorongan positif kepada pegawai terkait peningkatan kualitas pelayanan.

Dapat disimpulkan bahwa promosi pegawai dalam peningkatan kualitas pelayanan di PT Sari Valuta Asing masih belum cukup berpengaruh dari sisi efisiensi, relevansinya.

3. Mutasi Pegawai

Dari hasil penelitian dengan mewawancarai key informan, pengembangan pegawai dengan mutasi pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan dapat diketahui bahwa mutasi pegawai adalah salah satu strategi yang digunakan untuk meningkatkan kehandalan pegawai dalam pelayanan dengan mempertimbangkan kompetensi pegawai, mutasi pegawai dapat

menjadi strategi yang penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pernyataan ini dikutip dari key Informan SYW sebagai berikut:

”karena mutasi pegawai adalah salah satu strategi yang digunakan untuk meningkatkan kehandalan pegawai dalam pelayanan dengan mempertimbangkan kompetensi pegawai. Jadi dengan memindahkan pegawai ke posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, bisa dipastikan bahwa setiap pegawai dapat memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan potensinya.”

Mutasi dapat memungkinkan penyebaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan di antara pegawai. mutasi pegawai dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan keyakinan perusahaan terhadap kinerja pegawainya. Hal ini dikutip dari pernyataan key informan SYW sebagai berikut:

“Sebagai direktur, saya percaya bahwa mutasi pegawai dapat menjadi strategi yang penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Mutasi memungkinkan penyebaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan di antara pegawai. Dengan demikian, bisa menciptakan lingkungan di mana pegawai dapat terus belajar dan berkembang, memperluas wawasan mereka tentang perusahaan secara keseluruhan.”

Mutasi pegawai adalah langkah strategis yang penting bagi pertumbuhan perusahaan jadi tidak hanya memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman mereka saja di tiap posisi jabatan.

Dikutip dari pendapat Key Informan NP sebagai berikut:

”Menurut saya mutasi pegawai itu langkah strategis yang penting bagi pertumbuhan perusahaan jadi enggak hanya memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman mereka saja di tiap posisi jabatan, tetapi juga memungkinkan kita untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan untuk berkembang dan memberikan kontribusi secara maksimal”

Mutasi Pegawai juga dapat mempengaruhi segi kualitas pelayanan kepada pelanggan karena dengan pegawai yang dimutasi sesuai dengan kemampuannya akan mampu memberikan hasil yang baik yaitu terlihat dari cara pegawai melayani pelanggan, menangani berbagai kondisi dengan baik, ini menurut pernyataan Key Informan Eksternal SY yang dikutip sebagai berikut:

“Menurut saya, dengan adanya mutasi pegawai dapat berpengaruh dari segi kualitas pelayanan kepada pelanggan karena pegawai yang dimutasi sesuai dengan kemampuannya mampu memberikan hasil yang baik yaitu terlihat dari cara pegawai melayani pelanggan, menangani berbagai kondisi dengan baik.”

Namun, menurut Key Informan eksternal WP, pengembangan pegawai dengan cara mutasi pegawai tidak secara langsung mempengaruhi kualitas pelayanan. Beliau menganggap kualitas pelayanan yang baik tergantung dari pegawai yang terlatih dan ramah serta melakukan pelayanan yang efisien dan konsisten, yang dikutip sebagai berikut:

“Sejujurnya, saya rasa program mutasi pegawai ga secara langsung memengaruhi pengalaman saya sebagai pelanggan di Sari Valas ya. Karena buat saya yang lebih penting adalah pelayanan yang konsisten dan efisien dari pegawai yang melayani saya setiap kali saya melakukan transaksi. Asalkan pegawainya terlatih dengan baik dan ramah, saya merasa puas dengan pelayanan yang saya terima. Jadi, lebih penting bagi saya untuk fokus pada kualitas pelayanan daripada program mutasi pegawainya mba.”

Berdasarkan hasil wawancara penelitian dengan key informan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa menurut key informan internal kalau pengembangan pegawai melalui mutasi pegawai dalam peningkatan kualitas pelayanan di PT Sari Valuta Asing adalah langkah strategis dalam meningkatkan kehandalan dan daya tanggap pegawai dalam memberikan pelayanan.

Tidak hanya itu, mutasi pegawai juga dapat memberikan kesempatan pegawai untuk berkembang dan memberikan kontribusi kepada perusahaan secara maksimal. Namun pendapat key informan

eksternal berbeda sesuai lama mereka menjadi pelanggan di PT Sari Valuta Asing.

Peneliti menyimpulkan bahwa mutasi pegawai tidak mempengaruhi peningkatan kualitas pelayanan sepenuhnya. Pegawai yang baru di mutasi memerlukan waktu untuk beradaptasi dan memahami tugas-tugas serta lingkungan kerja yang baru. Selama periode adaptasi ini, kualitas pelayanan bisa terpengaruh karena pegawai belum sepenuhnya memahami tugas-tugas barunya.

B. Sintesis Pemecahan Masalah

1. Pendidikan dan Pelatihan

Dari berbagai permasalahan yang ditemukan di PT Sari Valuta Asing, terutama masalah yang terkait dengan kehandalan pegawai dalam pengembangan diri, ditemukan bahwa hal ini memang memiliki dampak terhadap kualitas pelayanan.

Kehandalan seorang pegawai tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga berkaitan dengan sikap dan perilaku dalam bekerja. Jika kehandalan seorang pegawai dirasa kurang memadai, baik dari segi kemampuan teknis maupun sikap dan perilaku, maka hal ini pasti akan menurunkan kualitas pelayanan yang ada. Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan dan pengembangan terhadap kehandalan pegawai di PT Sari Valuta Asing agar kualitas pelayanan dapat ditingkatkan.

Solusi untuk meningkatkan kualitas pelayanan di PT Sari Valuta Asing dapat diperinci dalam beberapa tahap. Tahap pertama adalah menganalisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai secara menyeluruh. Ini melibatkan penilaian terhadap keterampilan bekerja, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk memberikan layanan yang optimal kepada pelanggan. Kualitas pelayanan dapat ditingkatkan secara signifikan jika pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tepat untuk menjalankan tugas mereka.

Tahap berikutnya dalam meningkatkan kualitas pelayanan adalah dengan peningkatan proses internal perusahaan. Sangat penting bagi

perusahaan untuk selalu mencari cara untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional mereka. Salah satu cara untuk mencapai ini adalah melalui penggunaan teknologi dan sistem yang memadai.

Pembaruan sistem teknologi dapat membantu mempercepat proses layanan, meminimalisir kesalahan, dan meningkatkan akurasi transaksi. Misalnya, dengan sistem teknologi yang lebih canggih, perusahaan dapat mengotomatisasi beberapa proses yang sebelumnya membutuhkan intervensi manusia, sehingga mengurangi kemungkinan kesalahan dan meningkatkan kecepatan layanan.

Selain itu, perusahaan dapat mengimplementasikan sistem penghargaan untuk memotivasi karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik. Sistem penghargaan ini bisa berupa bonus, kenaikan gaji, atau penghargaan lainnya yang dapat memberikan insentif bagi karyawan untuk memberikan layanan terbaik.

Secara keseluruhan, peningkatan kualitas pelayanan di PT Sari Valuta Asing dapat dicapai melalui pendekatan yang terpadu, yang mencakup peningkatan pendidikan dan pelatihan pegawai, peningkatan efisiensi dan efektivitas operasional, serta penerapan sistem penghargaan untuk memotivasi karyawan.

Berdasarkan analisis kebutuhan, program pelatihan dan pendidikan dapat dirancang dengan mencakup aspek-aspek seperti pemahaman tentang mata uang asing, keamanan transaksi, keterampilan komunikasi, manajemen waktu, dan aspek peraturan yang berlaku. Setelah dirancang, program tersebut harus diimplementasikan dengan efektif seperti adanya pelatihan rutin, pelatihan lapangan, dan pemanfaatan teknologi untuk pembelajaran jarak jauh atau mandiri.

Kemudian, sebagai langkah penting berikutnya, perusahaan harus berkomitmen untuk melakukan evaluasi yang terus-menerus dan sistematis terhadap efektivitas dari program pendidikan serta pelatihan yang telah diimplementasikan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti survei yang terstruktur, penilaian kinerja yang objektif, dan juga mendapatkan umpan balik yang berharga dari para

pelanggan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk memahami apakah program tersebut telah berhasil mencapai tujuan yang diharapkan atau tidak. Jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa ada ruang untuk perbaikan, program tersebut dapat disesuaikan atau dimodifikasi untuk meningkatkan hasilnya dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Selain pendidikan dan pelatihan yang menjadi bagian integral dari pengembangan karyawan, sangat penting juga untuk secara aktif memperhatikan dan mempromosikan pengembangan karir dan motivasi pegawai. Pengembangan karir adalah konsep yang mencakup berbagai aspek, seperti penyusunan jalur karir yang jelas yang dapat diikuti oleh setiap pegawai untuk mencapai tujuan profesional mereka. Selain itu, perusahaan harus menyediakan insentif kerja yang menarik dan kompetitif, yang dapat membantu dalam memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras dan meraih prestasi lebih banyak. Pengakuan atas prestasi kerja pegawai juga sangat penting, karena hal ini dapat memberikan rasa dihargai dan membuat mereka merasa bahwa kontribusi mereka sangat berarti bagi perusahaan.

2. Promosi Pegawai

Promosi pegawai di PT Sari Valuta Asing dinilai masih kurang efektif karena perusahaan hanya mengukur pegawai dari tingkat jabatan saja tanpa mempertimbangkan atau melakukan evaluasi kinerja. Ini merupakan suatu isu karena pendekatan semacam ini tidak mempertimbangkan kemampuan dan kontribusi sebenarnya dari pegawai tersebut.

Salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas promosi pegawai di PT Sari Valuta Asing adalah dengan mempertimbangkan evaluasi kinerja dalam proses pengambilan keputusan. Evaluasi kinerja bukan hanya sebuah metode penilaian yang bersifat formal, namun juga alat penting untuk menentukan siapa yang seharusnya mendapat promosi. Evaluasi kinerja ini dapat mencakup berbagai faktor, seperti kualitas kerja, produktivitas, dan kontribusi terhadap tim atau proyek.

Dengan memasukkan evaluasi kinerja sebagai bagian dari proses promosi, perusahaan dapat memastikan bahwa pegawai yang paling berprestasi mendapatkan peluang promosi yang pantas. Dalam jangka panjang, ini juga akan berdampak positif pada moral dan motivasi pegawai, karena mereka merasa bahwa usaha dan kinerja mereka dihargai.

Selain itu, dilihat dari efisiensinya dapat menggunakan evaluasi kinerja sebagai dasar dalam proses promosi juga akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan obyektif tentang siapa yang benar-benar layak mendapat promosi. Hal ini akan membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dan adil.

Pengembangan pegawai dalam peningkatan kualitas pelayanan di PT Sari Valuta Asing, khususnya dalam sub aspek promosi pegawai, dapat dilakukan dengan Penilaian Kinerja Pegawai secara berkala yang akan membantu dalam mengidentifikasi pegawai yang memiliki kinerja yang baik dan layak untuk dipromosikan.

Setelah penilaian kinerja dilakukan, perlu ditetapkan kriteria yang jelas untuk promosi pegawai. Kriteria tersebut harus objektif dan terkait dengan kinerja, keahlian, dan kontribusi pegawai terhadap tujuan PT Sari Valuta Asing dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Langkah ini tentunya harus melibatkan pegawai agar dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi pegawai itu sendiri yang dapat dilakukan melalui diskusi terbuka tentang kesempatan promosi, pembangunan rencana pengembangan karir, dan peningkatan komunikasi antara manajemen dan pegawai. Proses ini didukung dengan adanya program SaVa *Sharing* yang di buat oleh peneliti saat melaksanakan proyek inovasi.

Dalam menjalankan proses promosi pegawai, sangat penting untuk menjaga prinsip keadilan dan transparansi. Hal ini berarti bahwa keputusan promosi harus didasarkan pada kriteria yang jelas dan tidak memihak. Setiap pegawai harus diberikan umpan balik yang jelas dan

transparan tentang alasan di balik keputusan manajemen untuk mempromosikan mereka.

Selain itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa proses promosi dapat dipahami oleh semua pegawai. Artinya, setiap pegawai harus tahu apa yang diharapkan dari mereka jika mereka ingin mendapatkan promosi. Mereka perlu memahami kriteria apa saja yang digunakan dalam penilaian, dan bagaimana mereka bisa memenuhi kriteria-kriteria tersebut.

Lebih lagi, setiap pegawai harus diberikan kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan tersebut. Tidak ada diskriminasi atau perlakuan istimewa dalam prosesnya. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap pegawai merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil.

Keadilan dan transparansi dalam proses promosi pegawai sangat penting untuk membangun suatu lingkungan kerja yang positif. Hal ini tidak hanya akan membuat pegawai merasa lebih dihargai, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan..

Pegawai yang telah menunjukkan kinerja yang luar biasa dan berhasil dipromosikan perlu diakui atas prestasi mereka. Pengakuan ini penting untuk mempertahankan dan meningkatkan semangat kerja mereka. Sebagai bentuk penghargaan, mereka harus diberikan reward atau penghargaan yang sesuai. Bentuk penghargaan ini bisa sangat beragam, mulai dari kenaikan gaji yang signifikan, bonus tunai, atau insentif lainnya seperti liburan yang dibayar perusahaan.

Pemberian reward ini sangat penting karena tidak hanya meningkatkan motivasi pegawai, tetapi juga dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja di perusahaan.

3. Mutasi Pegawai

Berdasarkan masalah yang ditemukan di PT Sari Valuta Asing yang berkaitan dengan mutasi pegawai, ternyata menurut informasi yang diperoleh dari key informan eksternal, program pengembangan pegawai yang dijalankan perusahaan tersebut belum memberikan dampak yang signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dapat dilihat dari respon pelanggan yang cenderung belum merasa adanya peningkatan kualitas pelayanan yang signifikan, meskipun perusahaan telah menerapkan strategi mutasi pegawai. Ini menunjukkan bahwa perlu ada evaluasi dan peningkatan lebih lanjut terkait strategi mutasi pegawai agar dapat memberikan dampak positif yang lebih besar terhadap kualitas pelayanan.

Dari sisi efektifitas, PT Sari Valuta Asing perlu melakukan analisis menyeluruh tentang kebutuhan dan tuntutan posisi pegawai yang terkena mutasi dengan cara mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk sukses dalam posisi atau jabatan baru. Kemudian dapat merancang program pengembangan yang sesuai untuk mempersiapkan pegawai dalam menghadapi perubahan.

Implementasi program pengembangan juga memerlukan pendekatan mentoring dan pembimbingan yang efektif. Pegawai yang mengalami mutasi perlu didampingi oleh senior atau atasan langsung yang dapat membantu pegawai menyesuaikan diri dengan pekerjaan baru.

Dari sisi efisiensi, PT Sari Valuta Asing sebaiknya memiliki sistem evaluasi kerja yang jelas untuk memantau kemajuan pegawai yang mengalami mutasi. Umpan balik yang baik dari manajer dan rekan kerja juga penting untuk membantu pegawai memperbaiki kinerja mereka.

Dalam melakukan mutasi pegawai, PT Sari Valuta Asing perlu memperlihatkan fleksibilitas dan adaptabilitas pada pegawainya. Ini dapat mencakup pengembangan keterampilan antar jabatan atau rotasi tugas untuk memperluas pengetahuan dan pengalaman pegawai.

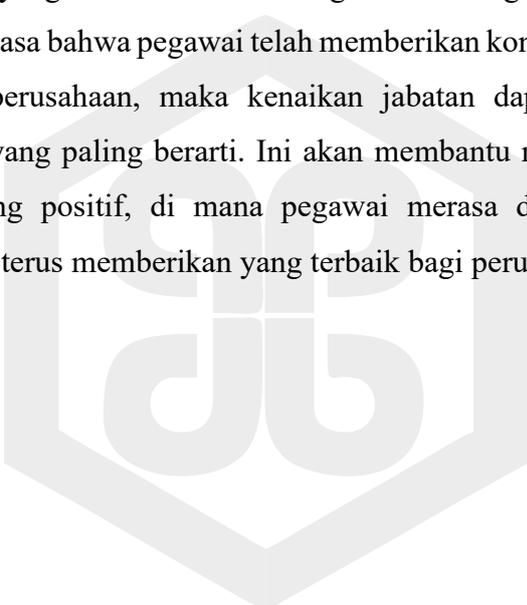
Komunikasi yang intensif, terbuka, dan jelas merupakan kunci penting dalam mengelola mutasi pegawai. Penting untuk secara transparan menyampaikan informasi mengenai perubahan yang terjadi dalam organisasi. Proses mutasi harus dijelaskan dengan detail dan jelas kepada setiap pegawai. Selain itu, dukungan yang tersedia bagi pegawai yang mengalami mutasi juga harus dikomunikasikan dengan baik. Dengan demikian, pegawai dapat mempersiapkan diri dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang akan terjadi.

PT Sari Valuta Asing juga harus terus memberi penghargaan dan pengakuan atas upaya pegawai dalam menyesuaikan diri dengan mutasi yang sekaligus berusaha meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini dapat dilakukan dengan adanya bonus kinerja atau promosi kenaikan jabatan jika layak.

Melihat dari relevansinya, mutasi pegawai sebaiknya dikemas dengan baik oleh PT Sari Valuta Asing untuk mendorong pengembangan profesional pegawainya agar meningkatkan kualitas pelayanan. Untuk mencapainya dapat secara konsisten memberikan penghargaan dan pengakuan atas upaya pegawai dalam menyesuaikan diri dengan perubahan dan mutasi di tempat kerja. Ini bukan hanya mempertahankan motivasi pegawai, tetapi juga membantu mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis dan selalu berubah.

Salah satu cara efektif untuk melakukannya adalah melalui pemberian bonus kinerja. Bonus ini bertujuan untuk merangsang pegawai agar bekerja lebih keras dan lebih efisien, serta mendorong mereka untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan mereka. Ini akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memastikan bahwa PT Sari Valuta Asing dapat terus memberikan layanan terbaik kepada klien mereka.

Agar mutasi pegawai berdampak positif pada kualitas pelayanan, pegawai yang telah menunjukkan prestasi luar biasa dan kontribusi penting bagi perusahaan harus diberikan kesempatan untuk maju dan mengambil peran yang lebih besar dalam organisasi. Dengan demikian, jika layak dan merasa bahwa pegawai telah memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan, maka kenaikan jabatan dapat menjadi bentuk apresiasi yang paling berarti. Ini akan membantu menciptakan budaya kerja yang positif, di mana pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik bagi perusahaan.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**