

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Pendidikan

Pendidikan merupakan proses pengembangan individu yang bersifat jangka panjang dan lebih luas dibandingkan pelatihan. Werner dan DeSimone (2012) mendefinisikan pendidikan (*education*) sebagai kegiatan terencana yang bertujuan membentuk kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik individu agar siap menghadapi tanggung jawab di masa depan. Berbeda dengan pelatihan yang berorientasi pada keterampilan praktis, pendidikan menekankan pengembangan pola pikir dan nilai-nilai yang mendasari perilaku kerja.

Menurut Flippo (2015), pendidikan merupakan proses yang mengarah pada pembentukan individu yang memiliki wawasan luas dan kesiapan mental untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan. Pendidikan menanamkan prinsip, teori, dan etika yang menjadi dasar bagi pelaksanaan pekerjaan secara profesional. Notoatmodjo (2015) menegaskan bahwa pendidikan adalah upaya terstruktur untuk mengembangkan potensi manusia melalui kegiatan belajar yang terencana dan berkelanjutan. Melalui pendidikan, seseorang tidak hanya menjadi lebih cakap secara teknis, tetapi juga lebih matang dalam berpikir dan bersikap. Becker (1993) dalam *Human Capital Theory* menyatakan bahwa pendidikan adalah bentuk investasi jangka panjang yang memberikan hasil berupa peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kemampuan inovasi. Ia menegaskan bahwa individu yang memiliki

tingkat pendidikan lebih tinggi akan memiliki suatu kemampuan belajar yang lebih cepat, daya adaptasi lebih baik, serta kapasitas inovatif yang lebih besar.

Mondy (2016) menambahkan bahwa pendidikan SDM merupakan bagian dari strategi organisasi untuk membentuk tenaga kerja yang berpikiran strategis dan memiliki visi jangka panjang. Pendidikan membantu individu memahami arah organisasi, menginternalisasi nilai-nilai inti, serta menumbuhkan komitmen terhadap tujuan bersama. Sementara itu, McKenna dan Beech (2008) menjelaskan bahwa pendidikan SDM berperan penting dalam membangun *organizational culture* karena nilai-nilai yang diajarkan selama proses pendidikan menjadi dasar perilaku kerja di tempat kerja.

Ivancevich (2018) melihat pendidikan sebagai proses pembelajaran konseptual yang menyiapkan individu untuk mengatasi kompleksitas organisasi modern. Ia menyatakan bahwa pendidikan berfungsi menanamkan kesadaran strategis, kemampuan berpikir sistemik, dan kemampuan memecahkan masalah lintas fungsi. Hal ini membuat pendidikan memiliki peran vital dalam pengembangan kepemimpinan organisasi (*leadership development*).

Nadler (2010) menegaskan bahwa pendidikan tidak dapat dilepaskan dari konsep *human resource development* (HRD), di mana pendidikan berfungsi membangun *knowledge base* yang mendasari semua bentuk pelatihan dan pengembangan lainnya. Dalam kerangka HRD, pendidikan menciptakan individu yang siap berinovasi karena mereka memahami konteks organisasi, teori manajemen, serta nilai moral yang menyertainya.

Sementara itu, Rao (2014) menjelaskan bahwa pendidikan dalam konteks SDM memiliki dua fungsi utama: fungsi adaptif dan fungsi kreatif. Fungsi adaptif membantu individu menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi dan lingkungan kerja, sedangkan fungsi kreatif menumbuhkan kemampuan untuk menciptakan gagasan baru dan inovasi. Dengan demikian, pendidikan tidak hanya membekali pengetahuan, tetapi juga mengasah daya cipta dan kemampuan reflektif.

Gilley, Eggland, dan Gilley (2002) menambahkan bahwa pendidikan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas organisasi melalui pengembangan *learning culture* atau budaya belajar yang membuat organisasi mampu bertahan dan berkembang dalam situasi ketidakpastian. Pendidikan mempersiapkan individu untuk menjadi pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learners*) yang terbuka terhadap pengalaman baru.

Menurut McShane dan Von Glinow (2018), pendidikan yang efektif harus berbasis pembelajaran eksperiensial (*experiential learning*), di mana individu tidak hanya menerima pengetahuan secara pasif, tetapi juga menghubungkannya dengan pengalaman nyata. Proses ini memungkinkan pembentukan pemahaman yang lebih mendalam dan berkelanjutan.

Dengan beragam pandangan tersebut, pendidikan SDM dapat dipahami sebagai proses menyeluruh untuk membentuk kapasitas intelektual, emosional, dan sosial individu agar mampu berkontribusi terhadap kemajuan organisasi. Pendidikan menjadi landasan bagi pengembangan kompetensi strategis, pembentukan nilai, dan penciptaan perilaku kerja inovatif.

Dari sisi teoritis, pendidikan SDM berhubungan erat dengan peningkatan *organizational learning* dan *knowledge management*. Pendidikan menciptakan manusia yang tidak hanya tahu cara bekerja, tetapi juga memahami mengapa dan bagaimana pekerjaan harus dilakukan secara lebih baik. Oleh karena itu, pendidikan berperan sebagai motor penggerak dalam membangun budaya organisasi pembelajar (*learning organization*) yang adaptif, reflektif, dan inovatif.

2.1.2. Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kemampuan pegawai agar mampu bekerja lebih efektif dan efisien. Werner dan DeSimone (2012) mendefinisikan pelatihan (*training*) sebagai proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Dessler (2020), pelatihan berfungsi untuk mengembangkan kemampuan kerja pegawai pada posisi yang sedang dijalankan, dengan cara memperbaiki kesenjangan antara kemampuan aktual dengan kompetensi yang diharapkan.

Noe (2017) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan upaya organisasi dalam memberikan pembelajaran terarah (*planned learning*) kepada individu, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja dalam waktu yang relatif singkat. Ia membedakan pelatihan dari pengembangan (*development*), di mana pelatihan berfokus pada peningkatan kinerja jangka pendek, sedangkan pengembangan menekankan pada kemampuan jangka panjang yang bersifat strategis. Sementara itu, Mathis dan Jackson (2019) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses

sistematis untuk memodifikasi sikap, pengetahuan, dan keterampilan pegawai melalui pengalaman belajar agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Menurut Flippo (2015), tujuan utama pelatihan adalah menyesuaikan kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Ia menegaskan bahwa pelatihan tidak hanya berpacu pada produktivitas, tetapi juga pada pembentukan perilaku kerja yang positif. Pandangan serupa dikemukakan oleh Ivancevich (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan adalah sarana untuk mengembangkan potensi karyawan sehingga mereka dapat berkontribusi maksimal terhadap efektivitas organisasi.

Gilley, Eggland, dan Gilley (2002) menambahkan bahwa pelatihan yang efektif harus memperhatikan tiga unsur penting: (1) *Readiness*, kesiapan peserta pelatihan secara psikologis dan teknis; (2) *Motivation*, dorongan untuk belajar; dan (3) *Transfer*, kemampuan untuk menerapkan hasil pelatihan ke dalam situasi kerja nyata. Dengan demikian, pelatihan yang berhasil bukan hanya menghasilkan pengetahuan baru, tetapi juga menghasilkan perubahan perilaku dan kebiasaan kerja yang lebih produktif.

Blanchard dan Thacker (2013) menguraikan tahapan proses pelatihan secara komprehensif, yaitu: (1) Analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*); (2) Perancangan program pelatihan (*training design*); (3) Implementasi pelatihan (*training delivery*); dan (4) Evaluasi pelatihan (*training evaluation*). Tahapan tersebut bertujuan untuk memastikan pelatihan tepat sasaran, efektif, dan memberikan manfaat bagi individu serta organisasi.

Dalam pandangan Nadler (2010), pelatihan merupakan bagian dari sistem pendidikan kerja yang berorientasi pada peningkatan performa organisasi. Nadler memperkenalkan konsep Human Resource Development (HRD), di mana pelatihan menjadi komponen utama dalam menciptakan manusia produktif dan inovatif. Ia menekankan bahwa pelatihan yang baik harus bersifat partisipatif, menumbuhkan pengalaman belajar, serta mampu menstimulasi kreativitas individu.

Lebih lanjut, Mondy (2016) menegaskan bahwa pelatihan memiliki dimensi strategis karena menjadi sarana bagi organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi, globalisasi, dan persaingan kerja. Dalam konteks ini, pelatihan tidak lagi bersifat reaktif, melainkan proaktif yaitu mengantisipasi kebutuhan masa depan dengan menciptakan tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan.

Menurut Rothwell dan Kazanas (2015), keberhasilan pelatihan sangat ditentukan oleh efektivitas proses *transfer of learning*, yaitu kemampuan peserta untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru dalam pekerjaan mereka. Mereka menegaskan bahwa tanpa proses transfer yang baik, pelatihan hanya menjadi kegiatan seremonial tanpa memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Mathis, Jackson, dan Valentine (2020) menyoroti pentingnya peran manajemen dalam menciptakan iklim pelatihan yang mendukung. Mereka menjelaskan bahwa keberhasilan pelatihan dipengaruhi oleh *organizational support*, yaitu sejauh mana pimpinan mendorong, memfasilitasi, dan memberikan penghargaan atas penerapan hasil pelatihan di tempat kerja. Dukungan organisasi menciptakan motivasi belajar tinggi dan memperkuat perilaku kerja inovatif.

Secara teoritis, pelatihan memiliki hubungan erat dengan peningkatan kreativitas dan inovasi individu. Amabile (1998) berpendapat bahwa pelatihan dapat menumbuhkan kreativitas apabila dirancang untuk merangsang kemampuan berpikir divergen, memecahkan masalah secara kolaboratif, dan memberikan ruang bagi partisipasi aktif. Sementara Janssen (2000) menjelaskan bahwa pelatihan dapat mendorong munculnya *innovative work behavior* apabila peserta memperoleh pengalaman belajar yang menantang dan didukung oleh budaya organisasi yang terbuka terhadap ide baru.

Dengan demikian, dari perspektif teoritis, pelatihan SDM bukan hanya instrumen teknis, melainkan proses pembelajaran organisasi yang berorientasi pada pengembangan kemampuan manusia secara menyeluruh. Pelatihan yang dirancang berdasarkan kebutuhan strategis organisasi akan memperkuat kompetensi, meningkatkan motivasi, serta menciptakan sumber daya manusia yang inovatif dan siap menghadapi perubahan global.

2.1.3. Pelayanan

Pelayanan merupakan aspek penting dalam upaya memenuhi kepuasan pelanggan dan menjadi hal yang harus diperhatikan serta ditingkatkan oleh individu maupun organisasi. Kualitas pelayanan yang diberikan mencerminkan kualitas dari pihak yang menyediakannya. Menurut Hardiyansah (2011:11), pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan untuk membantu, menyiapkan, atau mengurus barang maupun jasa dari satu pihak kepada pihak lain. Sementara itu, Gronross (dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih, 2006:2) menyatakan bahwa pelayanan adalah serangkaian aktivitas yang bersifat tidak berwujud yang muncul dari

interaksi antara konsumen dengan karyawan atau fasilitas yang disediakan perusahaan, dengan tujuan membantu memecahkan masalah konsumen. Berdasarkan definisi tersebut, pelayanan dapat dipahami sebagai aktivitas yang dapat dirasakan melalui interaksi antara penerima dan pemberi layanan, baik melalui individu maupun lembaga atau organisasi penyedia layanan.

2.1.4. Kinerja

Kinerja merupakan salah satu konsep sentral dalam manajemen sumber daya manusia karena mencerminkan tingkat pencapaian individu maupun organisasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mathis dan Jackson (2019), kinerja (*performance*) adalah hasil dari fungsi kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Artinya, seseorang akan memiliki kinerja tinggi apabila ia memiliki kompetensi yang sesuai, termotivasi untuk bekerja, serta memperoleh lingkungan yang mendukung.

Dessler (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara legal dan etis. Definisi ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas dan kepatuhan terhadap standar moral serta prosedur organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2019), kinerja adalah tingkat sejauh mana seseorang berhasil melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Mereka menekankan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis (*technical ability*), tetapi juga oleh faktor psikologis seperti motivasi, kepuasan kerja, dan persepsi keadilan organisasi. Dengan demikian, kinerja

merupakan hasil interaksi antara faktor internal (kompetensi, motivasi, dan sikap) dan faktor eksternal (sistem kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi). Bernardin dan Russell (2013) menyebutkan enam kriteria dalam menilai kinerja individu, yaitu:

- a. *Quality* (kualitas kerja). Ketepatan, kerapian, dan ketelitian dalam melaksanakan tugas.
- b. *Quantity* (kuantitas kerja). Jumlah output yang dihasilkan dalam waktu tertentu.
- c. *Timeliness* (ketepatan waktu), sejauh mana pekerjaan diselesaikan sesuai jadwal.
- d. *Cost-effectiveness* (efisiensi biaya), kemampuan menghasilkan output dengan sumber daya minimum.
- e. *Need for supervision* (kemandirian), tingkat kebutuhan akan arahan dan pengawasan dalam melaksanakan pekerjaan.
- f. *Interpersonal impact* (hubungan kerja). Kemampuan berinteraksi secara positif dengan rekan kerja, pelanggan, atau pemangku kepentingan.

Pandangan lain dikemukakan oleh Mangkunegara (2017) yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan. Ia menekankan bahwa kinerja individu merupakan cerminan dari kemampuan, kepribadian, dan motivasi kerja. Apabila ketiga aspek tersebut terintegrasi dengan baik, maka kinerja pegawai akan meningkat dan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sementara itu, Gomes (2016) menjelaskan bahwa kinerja terdiri atas dua dimensi utama:

- a. *Task Performance* (kinerja tugas), yaitu kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui pelaksanaan fungsi pekerjaan utama.
- b. *Contextual Performance* (kinerja kontekstual), yaitu kontribusi tidak langsung seperti kerja sama tim, perilaku prososial, dan inisiatif membantu rekan kerja.

Pendekatan ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya bersifat mekanistik, tetapi juga mencakup aspek perilaku dan kontribusi sosial karyawan terhadap lingkungan kerja. Kreitner dan Kinicki (2014) memandang kinerja sebagai hasil dari perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Mereka menambahkan bahwa kinerja harus dilihat dalam kerangka performance management system, di mana organisasi tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga mengelola proses pencapaiannya melalui pelatihan, motivasi, umpan balik, dan pengembangan karier. Sistem ini memungkinkan organisasi menilai sejauh mana setiap individu berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi.

Ivancevich (2018) berpendapat bahwa kinerja merupakan fungsi dari tiga komponen utama: *ability (kemampuan)*, *effort (upaya)*, dan *organizational support (dukungan organisasi)*. Ketiga faktor ini saling terkait dan membentuk perilaku kerja produktif. Kinerja akan meningkat apabila pegawai memiliki kompetensi yang memadai, berusaha keras untuk mencapai hasil terbaik, dan mendapatkan dukungan yang cukup dari sistem kerja.

Dari perspektif perilaku organisasi, Colquitt, LePine, dan Wesson (2019) menambahkan bahwa kinerja juga berkaitan erat dengan komitmen organisasi (*organizational commitment*) dan persepsi keadilan (*organizational justice*). Karyawan yang merasa diperlakukan adil dan memiliki ikatan emosional dengan organisasi akan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hal ini memperkuat pandangan bahwa kinerja bukan hanya hasil kemampuan, melainkan juga hasil dari kondisi psikologis dan sosial dalam organisasi.

Bernardin dan Joyce (2014) mengemukakan bahwa evaluasi kinerja harus mempertimbangkan dua aspek utama:

- a. *Objective Performance*: kinerja yang dapat diukur secara kuantitatif seperti jumlah klaim diselesaikan, waktu layanan, dan efisiensi biaya;
- b. *Subjective Performance*: aspek perilaku seperti sikap terhadap pelanggan, kemampuan kerja sama, serta inovasi dalam penyelesaian tugas.

Pendekatan ini sering digunakan dalam sektor pelayanan publik karena memperhitungkan faktor kualitas hubungan manusia dalam pemberian layanan.

Kirkpatrick (2006) dalam model evaluasi pelatihan empat tingkatnya juga menyinggung hubungan erat antara pelatihan dan kinerja. Ia menjelaskan bahwa pelatihan yang berhasil akan terlihat pada peningkatan perilaku kerja (level 3) dan hasil organisasi (level 4), yang secara langsung mencerminkan peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Oleh karena itu, pelatihan dan kinerja memiliki hubungan kausal pelatihan yang efektif akan memperbaiki perilaku kerja, dan perilaku kerja yang baik akan menghasilkan kinerja unggul.

Schuler dan Jackson (2017) menegaskan bahwa dalam perspektif strategis, kinerja SDM harus dikaitkan dengan tujuan bisnis organisasi melalui *Performance Management System (PMS)*. PMS tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga mengidentifikasi potensi pengembangan, mengarahkan perilaku, dan menghubungkan pencapaian individu dengan visi strategis organisasi.

Menurut Rivai dan Sagala (2019), kinerja pegawai dapat dinilai dari tiga indikator utama, yaitu:

- a. Kualitas hasil kerja, yang mencerminkan ketepatan dan ketelitian pekerjaan.
- b. Kuantitas hasil kerja, yang menunjukkan volume pekerjaan yang dapat diselesaikan.
- c. Tanggung jawab dan loyalitas, yang menggambarkan tingkat dedikasi dan keandalan pegawai terhadap tugasnya.

Lebih lanjut, Sedarmayanti (2018) menegaskan bahwa kinerja individu dan organisasi saling berkaitan erat. Kinerja organisasi yang baik merupakan hasil dari sinergi kinerja individu, kelompok, dan sistem kerja yang mendukung. Oleh karena itu, pengukuran kinerja harus dilakukan secara komprehensif mencakup kinerja individu (*individual performance*), kinerja kelompok (*team performance*), dan kinerja organisasi (*organizational performance*).

Dari berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM merupakan hasil dari integrasi kemampuan, motivasi, sikap, serta dukungan organisasi yang terwujud dalam perilaku kerja produktif. Kinerja bukan hanya

hasil akhir, tetapi juga cerminan dari proses pembelajaran, pengembangan, dan penerapan nilai-nilai profesional di tempat kerja.

Secara teoretis, kinerja juga berhubungan erat dengan pelatihan, pendidikan, dan inovasi. Pelatihan memberikan keterampilan praktis untuk meningkatkan efektivitas kerja; pendidikan menanamkan nilai-nilai dan pemahaman konseptual untuk meningkatkan daya inovatif; dan keduanya bersama-sama membentuk perilaku kerja yang menghasilkan kinerja unggul. Oleh karena itu, dalam kerangka penelitian ini, peningkatan pelayanan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk peningkatan kinerja pegawai yang berorientasi pada kepuasan dan kepercayaan publik.

2.1.5. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses strategis dan sistematis yang berfokus pada bagaimana organisasi mengelola individu agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dessler (2020) mendefinisikan MSDM sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta mengelola hubungan kerja, kesehatan, dan keselamatan mereka. Definisi ini menegaskan bahwa manusia bukan hanya faktor produksi, tetapi merupakan aset strategis yang menentukan keberlangsungan organisasi. Sementara itu, menurut Hasibuan (2019), tujuan utama MSDM adalah menciptakan hubungan kerja yang efektif dan harmonis antara manusia dan organisasi sehingga tercapai keseimbangan antara kepentingan individu dan tujuan perusahaan. Dalam organisasi publik seperti Kemenag Kota Bandung, fungsi MSDM memiliki peran

yang krusial untuk memastikan setiap pegawai memiliki kompetensi, komitmen, dan integritas dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat.

Dalam perkembangannya, paradigma MSDM telah mengalami pergeseran dari fungsi administratif menuju fungsi strategis. MSDM modern tidak hanya mengurus rekrutmen dan administrasi pegawai, tetapi juga berperan dalam perencanaan tenaga kerja, pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, serta penciptaan budaya organisasi yang inovatif. Armstrong (2014) menegaskan bahwa MSDM kontemporer harus mampu mengintegrasikan kebijakan dan praktik pengelolaan SDM dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini dikenal sebagai *Strategic Human Resource Management* (SHRM), HR tidak lagi menjadi pelengkap, melainkan menjadi mitra strategis (*strategic partner*) yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian sasaran jangka panjang organisasi.

Dalam konteks Kemenag Kota Bandung, pendekatan strategis MSDM ini menjadi sangat penting karena lembaga ini tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga memiliki misi sosial dalam memberikan pelayanan klaim santunan kecelakaan lalu lintas dan penumpang umum. Oleh karena itu, HRD (*Human Resources Development*) di Kemenag Kota Bandung dituntut untuk mampu menciptakan keseimbangan antara profesionalisme birokrasi dan empati sosial. Fungsi HR tidak hanya merekrut dan menilai pegawai, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu memiliki kompetensi teknis, kecerdasan emosional, serta kepekaan sosial dalam melayani masyarakat yang sedang mengalami kondisi darurat akibat kecelakaan.

Lebih lanjut, Ulrich (1997) mengemukakan bahwa fungsi MSDM modern memiliki empat peran utama, yaitu sebagai *strategic partner*, *administrative expert*, *employee champion*, dan *change agent*. Sebagai *strategic partner*, HR harus memastikan bahwa seluruh kebijakan SDM mendukung arah strategis organisasi. Sebagai *administrative expert*, HR berperan menciptakan efisiensi sistem dan tata kelola pegawai. Sebagai *employee champion*, HR menjaga kesejahteraan dan keterlibatan pegawai agar termotivasi bekerja secara optimal. Dan yang terpenting, sebagai *change agent*, HR harus mendorong perubahan budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Dalam konteks Kemenag Kota Bandung, peran *change agent* tercermin dari upaya HRD dalam menggerakkan pegawai untuk berinovasi dalam pelayanan publik melalui berbagai program pelatihan digital, *service excellence*, serta kegiatan *coaching* yang menumbuhkan semangat belajar dan kolaborasi.

Selain menjalankan fungsi-fungsi utama tersebut, MSDM juga memiliki peran penting dalam menciptakan budaya kerja inovatif. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa budaya kerja inovatif terbentuk ketika organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen, menghargai ide-ide baru, dan tidak menghukum kesalahan yang terjadi selama proses pembelajaran. Hal ini diperkuat oleh pandangan Luthans (2011) yang menyebutkan bahwa inovasi hanya dapat tumbuh dalam lingkungan kerja yang memberikan *psychological safety*, yaitu kondisi di mana pegawai merasa aman untuk menyampaikan pendapat dan mencoba hal baru tanpa takut disalahkan. Di Kemenag Kota Bandung, semangat ini tampak dalam program seperti Forum Pelayanan Klaim, *Employee Engagement*

Program, dan *Learning for Change Workshop* bertujuan menumbuhkan budaya komunikasi terbuka, pembelajaran tim, dan pelayanan publik.

Sebagai organisasi publik yang bertransformasi digital, Kemenag Kota Bandung juga menyesuaikan kebijakan MSDM-nya dengan arah kebijakan Transformasi SDM BUMN 2024–2025 yang menekankan penerapan nilai inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Nilai-nilai ini menjadi dasar perilaku kerja dan acuan moral bagi seluruh pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Misalnya, nilai “Kompeten” mendorong HRD untuk terus meningkatkan kualitas Pendidikan dan Pelatihan pegawai agar mampu beradaptasi dengan sistem e-Claim, digitalisasi dokumen, serta pelayanan berbasis aplikasi JRKu. Nilai “Adaptif” dan “Kolaboratif” diterapkan melalui pelatihan lintas divisi agar pegawai lebih tanggap terhadap kebutuhan masyarakat dan mampu bekerja sama dalam tim lintas fungsi.

Dalam konteks yang lebih spesifik, MSDM di PT Kemenag Kota Bandung Cabang Bandung memegang peran strategis karena cabang ini memiliki beban kerja tinggi dengan volume klaim tertinggi di wilayah Jawa Barat. HRD di cabang ini tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan administratif pegawai klaim, tetapi juga berperan sebagai fasilitator pembelajaran organisasi. Berbagai pelatihan seperti *Digital Service Innovation Program*, *Customer Empathy Training*, dan *Leadership for Transformation* dilaksanakan untuk membekali pegawai dengan kompetensi yang mendukung inovasi pelayanan. Melalui pelatihan ini, pegawai didorong untuk berpikir kreatif, mengoptimalkan penggunaan teknologi, dan meningkatkan kualitas komunikasi dengan masyarakat.

Pemilihan teori MSDM dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan akademik. Pertama, teori ini merupakan kerangka dasar penelitian karena fokus penelitian berkaitan langsung dengan Pendidikan dan Pelatihan yang merupakan fungsi inti dari manajemen SDM. Kedua, teori MSDM menjelaskan hubungan antara manusia dan organisasi, khususnya bagaimana pengelolaan individu dapat berkontribusi terhadap efektivitas dan inovasi organisasi. Ketiga, teori ini relevan dengan konteks organisasi publik seperti Kemenag Kota Bandung, yang dituntut untuk meningkatkan efisiensi sekaligus memperkuat orientasi pelayanan kepada masyarakat. Keempat, teori MSDM bersifat komplementer dengan teori lain yang digunakan dalam penelitian ini yakni *Human Capital Theory*, *Organizational Learning Theory*, dan *Innovative Work Behavior Theory*, karena MSDM menjadi penghubung strategis antara investasi SDM, proses pembelajaran, dan hasil berupa inovasi pelayanan.

Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia bukan sekadar pengelolaan tenaga kerja, tetapi merupakan strategi inti untuk menciptakan organisasi pembelajar (*learning organization*) yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif. Dalam konteks Kemenag Kota Bandung, penerapan manajemen SDM yang strategis merupakan kunci keberhasilan transformasi pelayanan publik yang cepat, akurat, dan berorientasi pada empati serta kepuasan masyarakat. MSDM yang efektif akan melahirkan SDM unggul, dan SDM unggul inilah yang menjadi fondasi utama bagi inovasi dan keberlanjutan organisasi di era digital saat ini.

2.1.6. Teori Human Capital

Konsep *Human Capital Theory* pertama kali diperkenalkan oleh Gary S. Becker (1993), yang menjelaskan bahwa manusia (pegawai) bukan sekadar faktor produksi, melainkan modal (capital) yang memiliki kemampuan menghasilkan nilai tambah bagi organisasi melalui pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimilikinya. Teori ini berpandangan bahwa investasi pada manusia baik melalui pendidikan, pelatihan, maupun pengalaman kerja akan meningkatkan produktivitas individu, efisiensi organisasi, serta keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

Menurut Becker, human capital mencakup seluruh pengetahuan dan keterampilan yang dapat ditingkatkan melalui proses belajar (*learning process*) dan diterapkan untuk mendukung produktivitas organisasi. Semakin tinggi kualitas modal manusia yang dimiliki oleh organisasi, maka semakin besar pula peluang organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks organisasi modern, Pendidikan dan Pelatihan dianggap sebagai *strategic investment*, bukan lagi beban biaya, karena hasilnya berdampak langsung pada peningkatan efektivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi.

Bontis dan Serenko (2007) memperluas gagasan Becker dengan menegaskan bahwa organisasi yang berfokus pada pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) dan pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) akan memiliki daya saing yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan sumber daya fisik. Mereka menekankan bahwa keberhasilan organisasi dalam jangka panjang tidak hanya ditentukan oleh aset finansial, tetapi

juga oleh kemampuan SDM-nya dalam menciptakan, membagikan, dan mengaplikasikan pengetahuan untuk menghasilkan inovasi.

Armstrong (2014) menegaskan bahwa *human capital* merupakan satu-satunya aset yang mampu menghimpun, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya lainnya. Artinya, keberhasilan inovasi tidak mungkin terjadi tanpa adanya investasi yang sistematis pada peningkatan kompetensi dan pembelajaran karyawan. Pendidikan dan Pelatihan menjadi sarana utama dalam memperkaya modal manusia melalui peningkatan *skills, knowledge, dan attitude* (SKA) yang diperlukan dalam menciptakan perilaku kerja inovatif.

Dalam konteks Kemenag Kota Bandung, *Human Capital Theory* sangat relevan untuk menjelaskan strategi pengembangan SDM yang dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan. Sebagai lembaga asuransi sosial milik negara, Kemenag Kota Bandung memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan klaim santunan kecelakaan lalu lintas dan penumpang umum yang cepat, tepat, dan empatik. Agar tujuan tersebut tercapai, dibutuhkan pegawai dengan kompetensi teknis (*technical skills*) dan kompetensi sosial (*soft skills*) yang seimbang.

Pendidikan dan Pelatihan yang dijalankan oleh Kemenag Kota Bandung, seperti pelatihan pelayanan publik, komunikasi efektif, *digital literacy*, dan *leadership development* program, merupakan bentuk nyata investasi modal manusia. Melalui program ini, pegawai diharapkan mampu: (1) Meningkatkan efisiensi dan ketepatan dalam bekerja; (2) Mengoptimalkan penggunaan teknologi digital dalam pelayanan; (3) Menumbuhkan kreativitas serta inisiatif dalam menciptakan pelayanan berbasis empati dan digitalisasi proses.

Investasi pelatihan tersebut berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Misalnya, dengan adanya digital training, pegawai dapat memproses klaim lebih cepat karena memahami sistem integrasi data antarinstansi (kepolisian, rumah sakit, dan perbankan). Sementara melalui pelatihan komunikasi publik, pegawai mampu memberikan pelayanan yang lebih humanis dan solutif kepada korban atau ahli waris, sehingga meningkatkan trust dan kepuasan publik.

Dengan demikian, penerapan *Human Capital Theory* dalam kebijakan Pendidikan dan Pelatihan Kemenag Kota Bandung memperlihatkan bahwa organisasi tidak hanya berfokus pada peningkatan efisiensi administratif, tetapi juga pada pembentukan SDM yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik unggul.

2.1.7. Teori Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning Theory*)

Teori *Organizational Learning* yang dikembangkan oleh Chris Argyris dan Donald A. Schön (1996) menjelaskan bahwa organisasi dapat berkembang dan berinovasi apabila mampu belajar secara berkelanjutan melalui pengalaman, refleksi, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Menurut teori ini, pembelajaran organisasi tidak hanya terjadi pada tingkat individu, tetapi juga pada tingkat kelompok dan sistem organisasi secara keseluruhan. Argyris dan Schön memperkenalkan dua bentuk utama proses pembelajaran, yaitu:

a. *Single-Loop Learning* (pembelajaran korektif)

Merupakan proses di mana organisasi memperbaiki kesalahan atau ketidaksesuaian antara hasil aktual dan standar yang diharapkan, tanpa mengubah

norma atau kebijakan dasar. Pembelajaran ini bersifat reaktif dan bertujuan untuk mempertahankan efisiensi sistem yang ada.

b. *Double-Loop Learning* (pembelajaran reflektif)

Terjadi ketika organisasi tidak hanya memperbaiki kesalahan, tetapi juga merefleksikan dan meninjau kembali asumsi, nilai, dan kebijakan yang mendasari sistem kerja. Dengan pembelajaran reflektif, organisasi menjadi lebih adaptif dan inovatif karena berani mengubah cara pandang dan strategi untuk menyesuaikan dengan lingkungan baru.

Proses pembelajaran ini memperkuat gagasan bahwa organisasi merupakan entitas dinamis yang dapat “belajar untuk belajar” (*learning to learn*). Artinya, kemampuan organisasi untuk bertahan tidak hanya ditentukan oleh sumber daya yang dimilikinya, tetapi juga oleh kapasitasnya dalam menyerap, mengubah, dan menerapkan pengetahuan baru.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, teori ini menekankan pentingnya *transfer of learning*, yaitu sejauh mana hasil pelatihan dapat diterapkan secara nyata dalam pekerjaan. Menurut Kong, Chadee, dan Raman (2011), organisasi yang memiliki sistem manajemen SDM yang terintegrasi terutama yang menggabungkan proses pelatihan, evaluasi, dan pembelajaran kolaboratif cenderung memiliki tingkat kemampuan inovatif yang lebih tinggi. Mereka menemukan bahwa ketika pegawai memiliki kesempatan untuk mendiskusikan dan menguji hasil pelatihan dalam lingkungan kerja, maka muncul *organizational capability* yang mendorong inovasi berkelanjutan.

Dalam konteks Kemenag Kota Bandung, penerapan *organizational learning* dapat dilihat dari upaya perusahaan untuk menjadikan setiap program pelatihan sebagai bagian dari proses pembelajaran kolektif organisasi, bukan sekadar kegiatan administratif. Melalui pendekatan ini, pelatihan tidak berhenti pada tahap peningkatan kompetensi individu, tetapi juga menjadi sarana untuk mentransfer pengetahuan, memperkuat kolaborasi, dan memperbaiki proses kerja secara sistemik. Beberapa praktik pembelajaran organisasi yang telah diterapkan di Kemenag Kota Bandung antara lain:

- a. Pelatihan berkelanjutan bagi pegawai klaim, di mana peserta didorong untuk berbagi pengalaman nyata di lapangan dan mendiskusikan tantangan pelayanan dalam forum peer learning.
- b. Kegiatan evaluasi reflektif pasca pelatihan, seperti after action review yang digunakan untuk meninjau efektivitas pelatihan dan menentukan tindak lanjut yang diperlukan.
- c. Implementasi hasil pelatihan dalam bentuk inovasi prosedural, misalnya:
 - 1) Digitalisasi formulir klaim dan penggunaan aplikasi e-Claim untuk mempercepat proses pelayanan.
 - 2) Penyederhanaan alur kerja dan dokumen persyaratan klaim agar masyarakat memperoleh layanan yang lebih cepat.
 - 3) Penguatan *customer empathy training* untuk meningkatkan kepekaan dan komunikasi humanis terhadap korban kecelakaan atau ahli waris.

Melalui berbagai inisiatif tersebut, Kemenag Kota Bandung berupaya menanamkan nilai “belajar dari pengalaman” (*learning from experience*) sebagai

bagian dari budaya kerja organisasi. Pegawai tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga pencipta solusi (*solution creator*) yang secara aktif berkontribusi terhadap pelayanan publik.

2.1.8. Hasil Penelitian Terdahulu

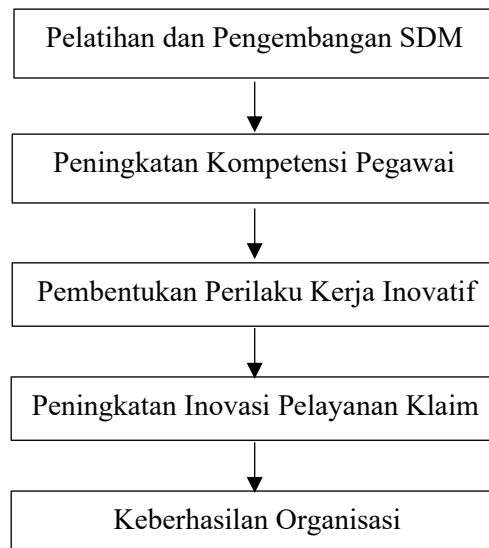
Tabel 2. 1 Matriks Review Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode	Hasil Relevan dengan Penelitian Ini
1	Siti Rosmayati et al. (2021)	Peran Pendidikan dan Pelatihan dalam Menciptakan Perilaku Kerja Inovatif dan Efektivitas Organisasi	Kualitatif deskriptif	Pelatihan yang efektif meningkatkan perilaku kerja inovatif dan produktivitas organisasi.
2	Aditya Narayan et al. (2025)	Peran Pendidikan dan Pelatihan SDM dalam Meningkatkan Service Quality dalam Kinerja Perusahaan	Studi pustaka	Pelatihan SDM meningkatkan kualitas layanan melalui peningkatan empati dan profesionalisme.
3	Thanasit Suksutdhi (2024)	Innovation Model of Human Resources Training and Development in the Hotel Industry	Kuantitatif SEM	Model pelatihan berbasis teknologi berpengaruh signifikan terhadap pelayanan dan performa SDM.
4	Eric Kong et al. (2011)	The Role of HR Practices in Developing Knowledge and Learning Capabilities for Innovation	Kualitatif studi kasus (India)	HR practices strategis mendukung pembelajaran dan inovasi organisasi berbasis pengetahuan.
5	Penelitian Nasional (2020)	Pendidikan dan Pelatihan SDM dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik	Kualitatif	Pelatihan berbasis kompetensi mempercepat inovasi dan responsivitas layanan publik.

Sumber: Diolah oleh peneliti (2025)

2.2. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Diolah oleh peneliti (2025)

Secara kualitatif, penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana proses manajemen SDM dalam merancang dan melaksanakan pelatihan dapat memicu pelayanan melalui peningkatan kapasitas dan perilaku kerja pegawai. Dengan demikian, pelatihan bukan hanya alat transfer pengetahuan, tetapi juga mekanisme strategis untuk menciptakan organisasi pembelajar (*learning organization*) yang inovatif.