MUSYTARI
ISSN: 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 10 Tahun 2026

STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN SISWA PADA LEMBAGA PELATIHAN KERJA CELEBRITY INTERNATIONAL COLLEGE SINGARAJA

Ketut Ayu Sari Adnyani[1], I Ketut Suweca[2], I Made Bagus Andi Purnomo[3]
Program Studi Manajemen Ekonomi, Fakultas Dharma Duta,
Institut Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan
Email: ayusariadnyani9@gmail.com[1], iketutsuweca@gmail.com[2],
bagusandipurnomo@gmail.com[3]

Abstract

This study analyzes the human resource management strategies implemented at Celebrity International College Singaraja, identifies factors supporting and inhibiting student services, and examines their implications for student services. A qualitative phenomenological approach was used. Informants were selected purposively and comprised the head or manager of the institution, an educator, a staff member, and a student. Data were obtained through in-depth semi-structured interviews, participant observation, and documentation. Data analysis followed reduction, display, conclusion drawing, and verification, supported by source and technique triangulation, follow-up interviews, and member checking. The results show that human resource management is implemented through workforce planning, recruitment and selection, competency development, task division and coordination, and performance evaluation. Supporting factors include competence and work experience, commitment, constructive work relations, leadership support, practical facilities, and communication media. Inhibiting factors include delayed responses, inconsistent information, workload, limited staffing, and unequal attention to students. The strategies improve service-flow clarity, responsiveness, comfort, satisfaction, and trust. However, service standards, a single official information channel, workload mapping, scheduled development programs, and consistent performance documentation remain necessary. The findings integrate Contingency Theory, Expectation-Disconfirmation Theory, and Social Exchange Theory to explain the alignment of HR strategy, student evaluation of services, and reciprocal institutional relationships.

Keywords: *human resource management strategy; student services; vocational training institution; qualitative research*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia pada Celebrity International College Singaraja, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pelayanan, serta menjelaskan implikasinya terhadap pelayanan siswa. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis. Informan dipilih secara purposif, terdiri atas kepala lembaga atau pengelola, tenaga pendidik, staf, dan siswa. Data diperoleh melalui

Article history
Received: September 2026
Reviewed: September 2026
Published: September 2026

Plagiarism checker: No. 80
Copyright: author
Published by: Musytari

creative commons attribution-noncommercial 4.0 international licenseThis work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

wawancara mendalam semiterstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Analisis mencakup reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi yang diperkuat dengan triangulasi sumber dan teknik, wawancara pendalaman, serta *member checking*. Hasil menunjukkan bahwa strategi MSDM dilaksanakan melalui perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, pembagian tugas dan koordinasi, serta evaluasi kinerja. Faktor pendukung meliputi kompetensi dan pengalaman, komitmen, hubungan kerja, dukungan pimpinan, fasilitas praktik, dan media komunikasi. Faktor penghambat mencakup keterlambatan respons, ketidakkonsistenan informasi, beban kerja, keterbatasan tenaga, dan perhatian yang belum merata. Strategi tersebut meningkatkan kejelasan alur pelayanan, responsivitas, kenyamanan, kepuasan, dan kepercayaan siswa. Namun, lembaga masih perlu memperkuat standar pelayanan, saluran informasi resmi, pemetaan beban kerja, program pengembangan terjadwal, dan dokumentasi kinerja. Temuan mengintegrasikan Teori Kontingensi, *Expectation-Disconfirmation Theory*, dan *Social Exchange Theory* untuk menjelaskan kesesuaian strategi, evaluasi layanan oleh siswa, dan hubungan timbal balik kelembagaan.
Kata kunci: strategi manajemen sumber daya manusia; pelayanan siswa; lembaga pelatihan vokasi; penelitian kualitatif

1. PENDAHULUAN

Lembaga pelatihan kerja tidak hanya menjual program pelatihan, tetapi juga menghasilkan pengalaman layanan yang memengaruhi kesiapan belajar, kepercayaan, dan penilaian siswa terhadap lembaga. Dalam organisasi jasa pendidikan nonformal, tenaga pendidik dan staf menjadi penghubung langsung antara kebijakan lembaga dengan pengalaman siswa. Karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) menentukan apakah informasi diterima secara cepat dan konsisten, proses administrasi berjalan jelas, pembelajaran berlangsung relevan, dan kebutuhan siswa memperoleh tindak lanjut yang memadai. Pengelolaan SDM yang hanya berfokus pada pemenuhan jumlah tenaga belum cukup. Lembaga juga perlu memastikan kesesuaian kompetensi, pembagian kewenangan, koordinasi, pengembangan kemampuan, dan evaluasi kinerja.

Celebrity International College Singaraja merupakan Lembaga Pelatihan Kerja Swasta di bawah Yayasan Tri Sastra Wisata Utama yang menyelenggarakan pelatihan pariwisata, perhotelan, bahasa asing, bisnis, dan manajemen. Programnya mencakup *Food and Beverage Service*, *Food and Beverage Production*, Bar, *Housekeeping*, serta Bahasa Inggris dan Mandarin. Karakter layanan tersebut menuntut tenaga pendidik yang memiliki kompetensi teknis dan pengalaman industri, sekaligus staf yang mampu memberikan informasi administratif secara tepat. Kebutuhan siswa juga beragam, mulai dari jadwal, biaya, prosedur administrasi, kegiatan praktik, pendampingan belajar, sampai kesiapan memasuki dunia kerja.

Studi awal menemukan tiga persoalan pelayanan. Pertama, respons staf pada kondisi tertentu belum cukup cepat. Kedua, informasi yang diterima siswa belum selalu konsisten. Ketiga, perhatian terhadap kebutuhan setiap siswa belum merata. Persoalan ini tidak dapat langsung dijelaskan sebagai kelemahan personal. Keterlambatan dapat muncul dari beban kerja, keterbatasan tenaga, pembagian kewenangan, atau proses konfirmasi. Perbedaan informasi dapat bersumber dari belum adanya satu saluran resmi dan belum seragamnya pembaruan informasi. Dengan demikian, persoalan pelayanan perlu dianalisis sebagai hasil interaksi antara kompetensi individu dan sistem pengelolaan kerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengelolaan SDM berhubungan dengan kinerja pelayanan, kompetensi, komunikasi, serta efisiensi organisasi (Anam et al., 2025; Antari, 2024; Hasbiah et al., 2024). Penelitian pada lembaga pendidikan dan pelayanan publik juga menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi dan fasilitas pendukung (Sanusi et al., 2021; Suryadin & Badar, 2023). Namun, sebagian kajian cenderung menilai MSDM sebagai satu rangkaian kebijakan internal. Kajian tersebut belum selalu menjelaskan secara bersamaan bagaimana strategi disesuaikan dengan situasi lembaga, bagaimana siswa membandingkan layanan dengan harapannya, dan bagaimana dukungan organisasi menciptakan hubungan timbal balik antara lembaga, pegawai, dan siswa.

Kesenjangan tersebut menjadi dasar integrasi tiga perspektif. Teori Kontingensi digunakan untuk menilai kesesuaian strategi MSDM dengan jumlah siswa, jenis program, ketersediaan tenaga, beban kerja, dan tuntutan industri. *Expectation-Disconfirmation Theory* digunakan untuk menjelaskan faktor yang membuat pengalaman layanan memenuhi atau tidak memenuhi harapan siswa. *Social Exchange Theory* digunakan untuk menelaah bagaimana dukungan lembaga mendorong komitmen tenaga kerja dan bagaimana layanan yang baik membentuk kepercayaan serta keterlibatan siswa. Integrasi ini merupakan kebaruan analitis penelitian karena memisahkan fungsi setiap teori, tetapi tetap menghubungkannya dalam satu alur penjelasan.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis strategi MSDM yang diterapkan di Celebrity International College Singaraja; (2) mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pelayanan siswa; serta (3) menganalisis implikasi strategi MSDM terhadap pelayanan siswa. Hasil penelitian diharapkan memberi dasar praktis bagi penyusunan standar pelayanan, pengembangan kompetensi, pengaturan beban kerja, komunikasi resmi, dan evaluasi kinerja pada lembaga pelatihan kerja.

2. KAJIAN TEORI

Strategi manajemen sumber daya manusia

Strategi MSDM merupakan pola keputusan yang menyelaraskan pengadaan, pengembangan, pengaturan, dan evaluasi tenaga kerja dengan tujuan organisasi. Fungsi tersebut mencakup perencanaan kebutuhan tenaga, rekrutmen dan seleksi, pelatihan, pembagian tugas, koordinasi, serta penilaian kinerja (Armstrong, 2020; Cascio, 2020; Hasibuan, 2021). Pada lembaga pelatihan kerja, keselarasan tidak hanya diukur dari efisiensi internal, tetapi juga dari kemampuan tenaga kerja menghasilkan pelayanan yang akurat, cepat, ramah, dan mendukung proses pembelajaran. Kompetensi teknis tanpa kemampuan komunikasi dapat mengurangi kualitas interaksi. Sebaliknya, keramahan tanpa penguasaan informasi dapat menghasilkan layanan yang menyenangkan tetapi tidak pasti.

Teori Kontingensi

Teori Kontingensi menolak anggapan bahwa satu desain pengelolaan selalu efektif untuk semua organisasi. Efektivitas kebijakan bergantung pada kesesuaiannya dengan kondisi internal dan eksternal (Fiedler, 1967; Hery, 2018; Soekarso & Putong, 2015). Dalam penelitian ini, teori tersebut digunakan untuk menilai apakah perencanaan tenaga, seleksi, pengembangan, pembagian tugas, koordinasi, dan evaluasi telah disesuaikan dengan fluktuasi jumlah siswa, karakter program, kegiatan praktik, kompetensi tenaga yang tersedia, serta perkembangan industri. Fleksibilitas diperlukan, tetapi fleksibilitas tanpa standar dan data berisiko membuat keputusan bersifat reaktif.

Expectation-Disconfirmation Theory

Expectation-Disconfirmation Theory menjelaskan kepuasan sebagai hasil perbandingan antara harapan awal dan kinerja yang dirasakan. Konfirmasi terjadi ketika pengalaman sesuai dengan harapan, diskonfirmasi positif muncul ketika pengalaman melebihi harapan, sedangkan diskonfirmasi negatif terjadi ketika pengalaman berada di bawah harapan (Oliver, 1980; Churchill & Surprenant, 1982). Dalam pelayanan siswa, dimensi yang dibandingkan meliputi kecepatan respons, kejelasan alur, konsistensi informasi, sikap petugas, perhatian, fasilitas, dan kepastian penyelesaian. Faktor pendukung memperbesar peluang terpenuhinya harapan. Faktor penghambat meningkatkan kesenjangan negatif.

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory memandang hubungan organisasi sebagai pertukaran manfaat, dukungan, kewajiban, dan respons timbal balik (Homans, 1958; Thibaut & Kelley, 1959). Ketika lembaga memberi arahan, pelatihan, pembagian tugas yang jelas, fasilitas, dan dukungan pimpinan, pegawai cenderung membalas dengan komitmen serta pelayanan yang lebih bertanggung jawab. Siswa yang menerima layanan adil, cepat, dan konsisten cenderung membalas melalui kepercayaan, kepatuhan, keterlibatan belajar, dan rekomendasi positif. Sebaliknya, informasi yang berbeda atau respons yang lambat meningkatkan biaya psikologis dan melemahkan hubungan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan desain kualitatif deskriptif dengan pendekatan fenomenologis. Pendekatan ini dipilih untuk memahami pengalaman dan makna yang diberikan para informan terhadap praktik pengelolaan SDM dan pelayanan siswa, bukan untuk menguji hubungan statistik. Penelitian dilaksanakan di Celebrity International College, Jalan WR Supratman Nomor 35, Penarukan, Kecamatan Buleleng, Kabupaten Buleleng, Bali. Lokasi dipilih karena lembaga menjalankan pelatihan yang menggabungkan pembelajaran kelas, praktik, pelayanan administrasi, pendampingan, dan kesiapan kerja.

Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dan kemampuan menjelaskan fenomena. Informan terdiri atas satu kepala lembaga atau pengelola, satu tenaga pendidik, satu staf, dan satu siswa. Kepala lembaga memberi informasi tentang kebijakan dan keputusan SDM. Tenaga pendidik menjelaskan penerapan kebijakan dalam pembelajaran dan pendampingan. Staf memberi pengalaman mengenai pelayanan administrasi serta koordinasi. Siswa memberikan penilaian sebagai penerima layanan. Jumlah informan yang terbatas diperlakukan sebagai batas penelitian, sehingga temuan diarahkan pada kedalaman konteks dan tidak digeneralisasi secara statistik.

Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dengan dukungan pedoman wawancara semiterstruktur, lembar observasi, dan daftar dokumen. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif terhadap interaksi dan proses pelayanan, serta dokumentasi kebijakan, struktur, fasilitas, dan kegiatan lembaga. Wawancara pendalaman dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban dan memperjelas isu yang belum lengkap. *Member checking* digunakan untuk memastikan interpretasi peneliti tidak menyimpang dari pengalaman informan.

Analisis mengacu pada Miles dan Huberman (1994), yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Data diseleksi, diberi kode, dikelompokkan menjadi kategori, lalu disusun menjadi tema berdasarkan tiga pertanyaan penelitian. Kredibilitas diperkuat melalui triangulasi sumber dengan membandingkan keterangan kepala lembaga, pendidik, staf, dan siswa. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan wawancara, observasi, dan dokumen. Informasi yang memperoleh dukungan lintas sumber menjadi dasar interpretasi utama, sedangkan informasi tunggal diperlakukan secara hati-hati.

Tabel 1. Fokus, sumber data, dan teknik analisis

Fokus penelitian	Sumber utama	Lensa analitis
Strategi MSDM	Pengelola, pendidik, staf, dokumen	Teori Kontingensi
Faktor pendukung dan penghambat	Seluruh informan, observasi	*Expectation-Disconfirmation Theory*
Implikasi terhadap pelayanan	Siswa, staf, pendidik, pengelola	*Social Exchange Theory*

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi manajemen sumber daya manusia

Temuan menunjukkan lima komponen strategi MSDM. Pertama, lembaga merencanakan kebutuhan tenaga dengan mempertimbangkan jumlah siswa, program yang berjalan, jadwal pembelajaran, dan kompetensi yang diperlukan. Tenaga internal dipetakan sebelum kelas dimulai. Jika suatu bidang memerlukan keahlian khusus yang belum tersedia, lembaga mencari tambahan tenaga atau menata kembali jadwal. Praktik ini mencerminkan penyesuaian situasional. Namun, perencanaan belum sepenuhnya berbasis perhitungan beban kerja yang rinci dan belum selalu disusun untuk periode tahunan.

Kedua, rekrutmen dan seleksi mempertimbangkan kesesuaian pendidikan, pengalaman industri, penguasaan bidang, kemampuan mengajar, praktik, dan komunikasi. Kriteria pengalaman relevan dengan karakter pelatihan pariwisata dan perhotelan karena siswa memerlukan contoh yang mendekati kondisi kerja. Walaupun demikian, proses seleksi belum seluruhnya menggunakan standar dan instrumen terdokumentasi. Kondisi ini memberi ruang adaptasi, tetapi juga menimbulkan risiko ketidakkonsistenan keputusan ketika kebutuhan tenaga berubah.

Ketiga, pengembangan kompetensi dilakukan melalui pengarahan, diskusi, seminar, berbagi pengalaman, dan pembelajaran saat bekerja. Pengembangan membantu tenaga pendidik serta staf menyesuaikan diri dengan persoalan aktual. Namun, kegiatan tersebut belum tersusun sebagai program tahunan yang diturunkan dari analisis kebutuhan dan evaluasi kinerja. Tanpa jadwal, indikator, dan evaluasi penerapan, lembaga sulit membedakan antara kegiatan pengembangan yang benar-benar mengubah perilaku kerja dan kegiatan yang berhenti pada partisipasi administratif.

Keempat, pembagian tugas mengikuti fungsi akademik, administrasi, keuangan, dan kepemimpinan. Koordinasi lintas bagian dilakukan ketika kebutuhan siswa memerlukan kewenangan pihak lain. Kejelasan pembagian tugas membantu staf menentukan pertanyaan yang dapat dijawab langsung dan yang perlu diteruskan. Hambatan muncul ketika staf harus menunggu konfirmasi atau ketika pekerjaan meningkat. Karena itu, fleksibilitas bantuan lintas fungsi perlu disertai batas kewenangan, penanggung jawab, dan target waktu respons.

Kelima, evaluasi kinerja berlangsung melalui pengamatan, arahan langsung, dan rapat. Aspek yang diperhatikan meliputi kehadiran, disiplin, pelaksanaan tugas, respons terhadap siswa, dan kemampuan menyelesaikan masalah. Evaluasi ini memungkinkan koreksi cepat, tetapi dokumentasinya belum konsisten. Ketiadaan catatan terstruktur membuat lembaga sulit melihat pola masalah, menilai kemajuan setelah pelatihan, serta menghubungkan hasil evaluasi dengan pengembangan pegawai.

Tabel 2. Evaluasi strategi MSDM berdasarkan Teori Kontingensi

Komponen	Praktik yang ditemukan	Kekuatan	Kebutuhan penguatan
Perencanaan tenaga	Menyesuaikan jumlah siswa, program, jadwal, dan kompetensi	Adaptif terhadap kebutuhan aktual	Pemetaan beban kerja dan rencana periodik
Rekrutmen dan seleksi	Menilai pendidikan, pengalaman, kemampuan praktik dan komunikasi	Relevan dengan tuntutan program	Kriteria dan instrumen seleksi tertulis
Pengembangan	Arahan, diskusi, seminar, pembelajaran saat bekerja	Cepat merespons persoalan	Program tahunan dan evaluasi penerapan
Pembagian tugas dan koordinasi	Pembagian fungsi serta konfirmasi lintas bagian	Alur tanggung jawab mulai terbentuk	Batas kewenangan dan target waktu respons
Evaluasi kinerja	Pengamatan, arahan langsung, dan rapat	Koreksi dapat dilakukan segera	Indikator, catatan, tindak lanjut terukur

Dari sudut Teori Kontingensi, strategi lembaga telah menunjukkan kesesuaian dengan kondisi operasional. Perencanaan fleksibel, pengalaman industri sebagai kriteria seleksi, pelatihan berbasis persoalan, dan bantuan lintas fungsi membantu lembaga mempertahankan layanan ketika jumlah siswa atau kegiatan berubah. Namun, adaptasi belum sepenuhnya ditopang data dan standar. Temuan ini menolak dua ekstrem. Standardisasi total dapat mengurangi kelincahan lembaga kecil, sedangkan fleksibilitas total dapat menciptakan layanan yang bergantung pada orang tertentu. Pilihan yang lebih tepat adalah standardisasi minimum pada alur, kewenangan, informasi, dan evaluasi, disertai ruang adaptasi pada penjadwalan dan pembagian sumber daya.

Faktor pendukung dan penghambat pelayanan siswa

Faktor pendukung pertama adalah kompetensi dan pengalaman tenaga kerja. Pengajar yang memahami materi dan praktik industri mampu memberi contoh yang relevan, sedangkan staf yang memahami prosedur mampu mengarahkan kebutuhan siswa dengan lebih tepat. Faktor kedua adalah komitmen dan hubungan kerja. Kesediaan membantu, komunikasi informal, dan kerja sama lintas fungsi mempercepat penyelesaian pada situasi yang belum diatur rinci. Faktor ketiga adalah dukungan pimpinan melalui arahan, keputusan, dan penyelesaian masalah. Faktor keempat adalah fasilitas praktik, seperti *kitchen*, restoran, ruang *housekeeping*, *spa*, dan ruang kelas. Faktor kelima adalah media komunikasi yang membantu penyebaran informasi.

Faktor penghambat utama ialah keterlambatan respons ketika informasi harus dikonfirmasi atau ketika volume kegiatan meningkat. Hambatan kedua ialah ketidakkonsistenan informasi. Informasi yang berasal dari beberapa orang atau kanal dapat berbeda jika pembaruan tidak terpusat. Hambatan ketiga adalah beban kerja dan keterbatasan tenaga, terutama ketika seorang pegawai menangani beberapa fungsi. Hambatan keempat ialah perhatian yang belum merata. Siswa yang aktif lebih mudah menyampaikan kebutuhan, sedangkan siswa pasif atau mengalami kesulitan mungkin tidak segera teridentifikasi. Fasilitas yang tersedia juga dapat menjadi kendala apabila jumlah pengguna dan jadwal praktik tidak dikelola secara seimbang.

Tabel 3. Faktor pelayanan dan konsekuensinya bagi siswa

Jenis	Faktor	Konsekuensi pelayanan
Pendukung	Kompetensi dan pengalaman	Jawaban, pembelajaran, dan pendampingan lebih relevan
Pendukung	Komitmen, hubungan kerja, dukungan pimpinan	Masalah lebih mudah dikoordinasikan dan diselesaikan
Pendukung	Fasilitas praktik dan media komunikasi	Pengalaman belajar lebih nyata dan informasi lebih mudah dijangkau
Penghambat	Respons terlambat dan informasi tidak konsisten	Menurunkan kepastian serta memunculkan diskonfirmasi negatif
Penghambat	Beban kerja dan keterbatasan tenaga	Mengurangi kecepatan serta ketelitian pelayanan
Penghambat	Perhatian belum merata	Kebutuhan siswa pasif berisiko tidak teridentifikasi

Berdasarkan *Expectation-Disconfirmation Theory*, faktor pendukung membantu kinerja pelayanan mendekati atau melampaui harapan siswa. Kompetensi meningkatkan ketepatan jawaban, sikap terbuka meningkatkan kenyamanan, dan fasilitas praktik memperkuat persepsi relevansi pelatihan. Sebaliknya, respons lambat dan informasi berbeda menghasilkan diskonfirmasi negatif karena siswa mengharapkan kepastian. Temuan pentingnya ialah kualitas interpersonal yang relatif baik tidak otomatis menghapus kelemahan sistem. Siswa dapat menilai staf ramah, tetapi tetap tidak puas jika informasi terlambat atau berubah. Karena itu, peningkatan kepuasan harus menggabungkan kualitas interaksi dan keandalan proses.

Temuan ini sejalan dengan Antari (2024) mengenai komunikasi sebagai penentu layanan dan dengan Hasbiah et al. (2024) mengenai pelatihan, teknologi, keterbatasan sumber daya, serta komunikasi dalam efisiensi pelayanan. Hasil juga mendukung Sanusi et al. (2021) dan Maliha (2024), yang menempatkan fasilitas dan pengembangan SDM sebagai unsur mutu layanan. Kontribusi penelitian ini terletak pada identifikasi hubungan langsung antara alur konfirmasi, sumber informasi, beban kerja, dan pengalaman siswa. Dengan kata lain, masalah pelayanan tidak dapat diselesaikan hanya melalui pelatihan keramahan.

Implikasi strategi MSDM terhadap pelayanan siswa

Strategi MSDM berimplikasi pada lima aspek. Pertama, pembagian tugas memperjelas pihak yang menangani kebutuhan tertentu. Kedua, kompetensi yang diperoleh melalui seleksi dan pengembangan meningkatkan ketepatan respons. Ketiga, koordinasi membantu menjaga kesinambungan layanan ketika persoalan melibatkan lebih dari satu bagian. Keempat, evaluasi mendorong koreksi atas kekurangan. Kelima, seluruh proses tersebut membentuk kenyamanan, kepuasan, dan kepercayaan siswa. Implikasi positif belum sepenuhnya merata karena jenis pertanyaan tertentu tetap membutuhkan konfirmasi dan respons dapat melambat ketika kegiatan padat.

Triangulasi memperlihatkan pola yang konsisten. Pengelola menilai pembagian tanggung jawab membantu mengarahkan kebutuhan siswa. Staf merasakan manfaat karena dapat membedakan pertanyaan yang dijawab langsung dan yang diteruskan. Siswa menilai alur relatif lebih jelas, tetapi kecepatan tetap bergantung pada kebutuhan konfirmasi. Tenaga pendidik dan siswa sama-sama mengaitkan kenyamanan dengan keterbukaan, kemauan mendengarkan, dan kejelasan penjelasan. Mereka juga menunjukkan bahwa keterlambatan dan informasi berbeda dapat menurunkan kepercayaan.

Social Exchange Theory menjelaskan mekanisme implikasi tersebut. Dukungan lembaga berupa arahan, pelatihan, fasilitas, dan pembagian tugas menciptakan manfaat bagi tenaga kerja. Pegawai membalasnya melalui komitmen, tanggung jawab, dan pelayanan. Siswa yang

menerima pelayanan adil dan responsif merasakan penghargaan, lalu membalas melalui keterlibatan, kepatuhan, kepercayaan, dan kemungkinan rekomendasi. Sebaliknya, keterlambatan serta ketidakpastian meningkatkan biaya yang dirasakan siswa. Hubungan timbal balik ini menunjukkan bahwa strategi MSDM bukan hanya urusan administratif internal, tetapi sumber nilai relasional dan citra lembaga.

Hasil mendukung Musta'in (2025), Hidayah et al. (2022), dan Suryadin dan Badar (2023) yang menunjukkan peran pengelolaan SDM dalam peningkatan pelayanan. Penelitian ini memperluas konteks tersebut pada lembaga pelatihan kerja, tempat pelayanan meliputi administrasi, pembelajaran, praktik, pendampingan, disiplin, dan kesiapan kerja. Integrasi tiga teori menghasilkan alur analitis yang lebih utuh: kesesuaian strategi menjelaskan desain pengelolaan, konfirmasi harapan menjelaskan penilaian siswa, dan pertukaran sosial menjelaskan konsekuensi hubungan.

Implikasi praktis dan model perbaikan

Perbaikan pertama ialah menyusun standar operasional pelayanan yang memuat jenis layanan, penanggung jawab, sumber informasi, batas kewenangan, target waktu respons, proses eskalasi, dan mekanisme keluhan. Standar tidak perlu menghilangkan fleksibilitas, tetapi harus memberi kepastian minimum. Perbaikan kedua ialah menetapkan satu saluran resmi untuk jadwal, kebijakan, dan perubahan informasi. Setiap pembaruan harus memiliki penanggung jawab dan waktu berlaku agar seluruh petugas menggunakan versi yang sama.

Perbaikan ketiga ialah menyusun program pengembangan SDM tahunan berdasarkan evaluasi kinerja, kebutuhan siswa, dan perkembangan industri. Materi perlu meliputi kompetensi teknis, komunikasi, penanganan keluhan, pelayanan digital, pembelajaran praktik, serta pendampingan siswa. Setiap pelatihan perlu diikuti evaluasi penerapan. Perbaikan keempat ialah memetakan beban kerja dan mencatat permintaan siswa. Catatan sederhana yang memuat tanggal, kebutuhan, penanggung jawab, status, serta waktu selesai dapat mengubah keputusan dari berbasis kesan menjadi berbasis bukti.

Perbaikan kelima ialah membangun pemantauan siswa secara proaktif. Jadwal konsultasi, catatan perkembangan, dan komunikasi individual diperlukan agar siswa pasif tidak tertinggal. Evaluasi layanan juga perlu memasukkan masukan siswa. Rangkaian ini membentuk siklus: data kebutuhan menentukan perencanaan SDM, perencanaan menentukan penugasan dan pengembangan, pelaksanaan menghasilkan data layanan, dan evaluasi menghasilkan tindakan korektif. Siklus tersebut lebih kuat daripada tindakan terpisah karena menghubungkan kebijakan internal dengan pengalaman siswa.

5. PENUTUP

Simpulan

Strategi MSDM di Celebrity International College Singaraja dilaksanakan melalui perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan kompetensi, pembagian tugas dan koordinasi, serta evaluasi kinerja. Strategi telah adaptif terhadap jumlah siswa, jenis program, kebutuhan kompetensi, dan situasi operasional. Namun, efektivitasnya masih perlu diperkuat melalui pemetaan beban kerja, standar seleksi, program pengembangan terjadwal, batas kewenangan, target waktu pelayanan, dan dokumentasi evaluasi.

Pelayanan didukung oleh kompetensi dan pengalaman tenaga kerja, komitmen, hubungan kerja, dukungan pimpinan, fasilitas praktik, serta media komunikasi. Pelayanan terhambat oleh keterlambatan respons, ketidakkonsistenan informasi, beban kerja, keterbatasan tenaga, dan perhatian yang belum merata. Faktor pendukung membantu memenuhi harapan siswa, sedangkan faktor penghambat menciptakan diskonfirmasi negatif pada aspek kecepatan, kejelasan, konsistensi, dan pemerataan.

Strategi MSDM meningkatkan kejelasan alur, responsivitas, kenyamanan, kepuasan, dan kepercayaan siswa. Dukungan organisasi mendorong tenaga kerja memberikan pelayanan yang lebih bertanggung jawab, sedangkan pengalaman layanan membentuk respons timbal balik siswa. Peningkatan pelayanan karena itu tidak cukup melalui peningkatan kemampuan individu. Lembaga perlu memperbaiki sistem kerja, komunikasi, fasilitas, dukungan organisasi, dan evaluasi berkelanjutan secara terpadu.

Saran

Lembaga disarankan menyusun SOP pelayanan, menetapkan satu saluran informasi resmi, mengembangkan program pelatihan tahunan, memetakan beban kerja, serta menggunakan pencatatan permintaan siswa dan evaluasi kinerja tertulis. Tenaga pendidik dan staf perlu menyampaikan informasi berdasarkan sumber resmi, memberi kepastian proses konfirmasi, mencatat pertanyaan atau keluhan, dan memantau siswa secara proaktif. Penelitian berikutnya perlu menambah variasi informan sampai mencapai kejenuhan data, membandingkan beberapa lembaga, atau memadukan studi kualitatif dengan survei kepuasan, loyalitas, kesiapan kerja, dan citra lembaga.

DAFTAR RUJUKAN

Anam, A. S., Hidayat, M. Y., Tiana, A., Pujianti, P. N., Sari, T. N., & Anwar, M. K. (2025). Peranan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi, 24(12). https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359

Antari, N. N. W. (2024). Upaya pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas layanan pelanggan. Innovative: Journal of Social Science Research, 4(2), 6888-6898. https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/10115

Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page.

Cascio, W. F. (2020). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill Education.

Churchill, G. A., Jr., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. Journal of Marketing Research, 19(4), 491-504. https://doi.org/10.1177/002224378201900410

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). Sage Publications.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.

Hasbiah, H., Prasodjo, T., Saifuloh, N. I., Daud, A., & Awaluddin, M. (2024). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia dalam administrasi publik untuk meningkatkan efisiensi layanan publik. Journal of Human and Education, 4(6), 46-53. https://doi.org/10.31004/jh.v4i6.1690

Hasibuan, H. M. S. P. (2021). Manajemen sumber daya manusia (22nd ed.). Bumi Aksara.

Hery. (2018). Pengantar manajemen. Grasindo.

Hidayah, N., Dewi, A., & Rakasiwi, G. P. (2022). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pelayanan pada klinik pratama. Prosiding Seminar Nasional Program Pengabdian Masyarakat, 4(3). https://doi.org/10.18196/ppm.43.698

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, 63(6), 597-606. https://doi.org/10.1086/222355

Maliha, H. (2024). Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu layanan di SMK PGRI 2 Ponorogo [Skripsi sarjana, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo]. https://etheses.iainponorogo.ac.id/27925/

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. Sage Publications.

Moustakas, C. (1994). Phenomenological research methods. Sage Publications.

Musta'in. (2025). Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan santri. MODELING: Jurnal Program Studi PGMI, 12(1), 400-418. https://jurnal.stitnualhikmah.ac.id/index.php/modeling/article/view/2804

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research, 17(4), 460-469. https://doi.org/10.1177/002224378001700405

Sanusi, D., Agustang, A., & Idkhan, A. M. (2021). Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan pelayanan akademik di Universitas Puangrimaggalatung Sengkang. Journal Governance and Politics, 1(2), 95-110. https://jurnal.iyb.ac.id/index.php/jgp/article/view/205

Soekarso, & Putong, I. (2015). Kepemimpinan: Kajian teoritis dan praktis. Buku & Artikel Karya Iskandar Putong.

Sugiyono. (2023). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Suryadin, & Badar, M. (2023). Peran manajemen pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Bima. Jurnal Manuhara, 1(4), 105-124. https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i4.193

Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). The social psychology of groups. Wiley.