

Pelatihan dan Pengembangan yang Berguna untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Industri Jasa

Muhammad Fahmy Mayadi^{1*}, Zikri Bagas Munandar², Syeihana Aulia Rizkiadi³

¹⁻³Manajemen, Universitas Pembangunan Jaya, Indonesia

*Penulis korespondensi: amimayadi18@gmail.com¹

Abstract. *The service sector in Indonesia plays a big role in the country's economy, making up more than 56% of the national GDP. However, it struggles with high employee turnover, often reaching 25 to 30%. This problem is mainly because employees don't see enough chances to grow and improve themselves, not just because of money issues. This study looks at how training and development, which are non-money benefits, can help improve employee performance. The research uses a literature review, gathering information from academic papers, books, and recent reports from sources like LinkedIn Learning and Gallup. The findings show that training helps workers get better at their jobs and work more efficiently. Career development, on the other hand, helps keep employees motivated and loyal in the long run. Both training and career growth are important for increasing productivity and making services better. The study also found that employees who receive training perform 21% better than those who don't. In short, service businesses should see training and development as important investments in their people, not just as expenses. This helps keep employees and supports the long-term success of the business.*

Keywords: *Career Development; Employee Performance; Non-Financial Compensation; Service Industry; Training*

Abstrak. Industri jasa di Indonesia memberikan sumbangan besar terhadap perekonomian nasional, yakni lebih dari 56%. Namun, sektor ini mengalami tantangan besar dalam mempertahankan karyawan, dengan tingkat kepergian karyawan mencapai 25-30%. Masalah ini biasanya terjadi karena karyawan merasa kurang mendapat kesempatan untuk berkembang. Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak pelatihan dan pengembangan sebagai bentuk kompensasi non uang terhadap peningkatan hasil kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan mengumpulkan informasi dari berbagai jurnal akademik, buku teks, dan laporan industri terbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan langsung meningkatkan kemampuan dan efisiensi kerja karyawan, sementara pengembangan karier meningkatkan semangat dan kesetiaan karyawan jangka panjang. Kedua hal tersebut secara bersamaan menjadi faktor utama dalam meningkatkan hasil kerja dan kualitas pelayanan. Data pendukung menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat dalam pelatihan memiliki hasil kerja 21% lebih baik dibandingkan yang tidak. Kesimpulannya, perusahaan jasa harus menempatkan pelatihan dan pengembangan bukan hanya sebagai pengeluaran operasional, tetapi sebagai investasi penting dalam sumber daya manusia yang mendukung kelangsungan bisnis.

Kata kunci: Industri Jasa; Kinerja Karyawan; Kompensasi Non-Finansial; Pelatihan; Pengembangan Karier

1. LATAR BELAKANG

Pergeseran struktur ekonomi Indonesia dalam satu dekade terakhir menunjukkan dominasi yang semakin kuat dari sektor tersier atau industri jasa. Sektor ini tidak hanya menjadi penopang utama aktivitas ekonomi, tetapi juga penyerap tenaga kerja yang masif. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2025), industri jasa memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, yakni menyumbang lebih dari 56%. Angka ini mengindikasikan bahwa stabilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional sangat bergantung pada performa perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan. Oleh karena itu, keberlanjutan bisnis di sektor ini menjadi isu strategis yang menuntut perhatian khusus, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusianya.

Seiring dengan pertumbuhan tersebut, tingkat persaingan antarperusahaan jasa menjadi semakin ketat (Setiyono & Sutrimah, 2016). Dalam industri yang berorientasi pada pelayanan (*service-oriented*), produk fisik sering kali bukan lagi menjadi pembeda utama, melainkan kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan. Tuntutan akan layanan pelanggan yang prima (*service excellence*) menjadi harga mati untuk memenangkan pasar. (Zeithaml & Berry, 2018) dalam literatur pemasaran jasa menekankan bahwa kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh ketanggapan dan jaminan yang diberikan oleh penyedia layanan. Hal ini menempatkan karyawan garda depan (*frontline employees*) sebagai aset krusial yang menentukan citra dan daya saing perusahaan.

Namun, ironi terjadi di lapangan di mana industri jasa justru menghadapi tantangan berat terkait retensi karyawan. Tingkat perputaran karyawan (*turnover rate*) yang tinggi menjadi fenomena yang mengkhawatirkan, yang sering kali disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap jenjang karier dan stagnasi kemampuan. Riset industri yang dilakukan oleh (Toffin, 2024) mencatat bahwa banyak perusahaan jasa, khususnya di sektor *hospitality* dan F&B, menghadapi *turnover* karyawan mencapai 25–30%. Tingginya angka ini sebagian besar dipicu oleh rendahnya kesempatan pengembangan diri yang dirasakan oleh karyawan. Situasi ini tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen ulang, tetapi juga mengganggu konsistensi kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Untuk mengatasi permasalahan retensi dan kinerja tersebut, perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan kompensasi finansial (gaji/bonus) semata, mengingat keterbatasan anggaran dan sifat motivasi uang yang sering kali jangka pendek. Di sinilah peran pelatihan dan pengembangan (*training and development*) bertransformasi menjadi bentuk kompensasi non-finansial yang vital (Jonhariono, 2023). Menurut teori manajemen sumber daya manusia, kesempatan untuk belajar dan bertumbuh dipandang sebagai bentuk penghargaan intrinsik yang bernilai tinggi bagi karyawan (Dessler, 2020). Ketika perusahaan berinvestasi pada pelatihan, karyawan merasa dihargai dan melihat adanya masa depan di organisasi tersebut, yang secara psikologis mengikat mereka lebih kuat daripada sekadar ikatan transaksional (Imanuel & Sandiasih, 2024).

Dengan demikian, penerapan program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan strategi defensif dan ofensif sekaligus bagi perusahaan jasa. Secara defensif, strategi ini menekan angka *turnover* dengan meningkatkan kepuasan kerja melalui pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri. Secara ofensif, pelatihan meningkatkan kompetensi teknis dan *soft skill* yang bermuara pada peningkatan kinerja individu dan korporasi (Taime et al., 2024). Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini menjadi

urgen untuk dilakukan guna menganalisis lebih dalam bagaimana pelatihan dan pengembangan sebagai instrumen kompensasi non-finansial dapat menjadi solusi efektif dalam mendorong kinerja sekaligus membangun loyalitas karyawan di tengah dinamisnya industri jasa di Indonesia.

2. KAJIAN TEORITIS

Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi dilakukan melalui dua pendekatan strategis, yaitu pelatihan dan pengembangan karyawan. Berlandaskan *Human Capital Theory* pelatihan dipandang sebagai investasi vital yang meningkatkan nilai ekonomi dan produktivitas tenaga kerja (Becker, 1993). Menurut (Noe, 2020), pelatihan adalah langkah terencana untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi kerja guna menutup kesenjangan keterampilan teknis dan sikap, dengan indikator keberhasilan yang meliputi analisis kebutuhan, metode, materi, serta evaluasi. Sementara itu, pengembangan karyawan memiliki orientasi jangka panjang yang berfokus pada persiapan individu dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar dan tantangan karier di masa depan (Mondy & Martocchio, 2019). Proses pengembangan ini mencakup kegiatan seperti *mentoring*, *coaching*, dan rotasi kerja, yang diukur melalui ketersediaan peluang karier, bimbingan, serta dukungan penuh dari organisasi.

Hasil dari pembinaan SDM tersebut bermuara pada kinerja karyawan, yang didefinisikan oleh (Robbins & Judge, 2022) sebagai pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang berkontribusi langsung terhadap tujuan organisasi. Kinerja merupakan parameter krusial, terutama dalam industri jasa, karena menentukan kualitas layanan dan tingkat kepuasan pelanggan. Untuk mengukur sejauh mana standar organisasi tercapai, kinerja dievaluasi menggunakan indikator-indikator spesifik, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas output, ketepatan waktu penyelesaian (efisiensi), efektivitas kerja, serta tingkat tanggung jawab karyawan dalam menjalankan perannya. Dengan demikian, kinerja yang optimal mencerminkan keselarasan antara kompetensi individu dengan target perusahaan.

Dukungan untuk Aspek Peningkatan Kinerja (Sisi Ofensif) Urgensi peningkatan kompetensi melalui pelatihan di sektor jasa diperkuat oleh temuan empiris terbaru. Sebuah studi eksperimen pada industri jasa di Indonesia yang dipublikasikan dalam *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran* menunjukkan bukti kuat bahwa program pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap lonjakan kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa metode pelatihan yang relevan mampu meningkatkan adaptabilitas karyawan dalam menghadapi dinamika tuntutan pelanggan yang cepat berubah. Temuan ini secara langsung memvalidasi argumen bahwa investasi pada kapabilitas teknis karyawan garda

depan (*frontline employees*) bukan sekadar pelengkap operasional, melainkan determinan utama dalam menciptakan keunggulan layanan (*service excellence*) yang menjadi daya saing utama di pasar (Mintawati, 2023).

Dukungan untuk Aspek Kompensasi Non-Finansial & Retensi (Sisi Defensif) Di sisi lain, peran pelatihan sebagai instrumen retensi dan penghargaan juga telah teruji secara akademis. Riset yang dilakukan oleh (Balqis, 2023) pada sektor jasa perbankan menemukan bahwa kompensasi non-finansial yang di dalamnya mencakup peluang pengembangan karier dan akses terhadap pelatihan memiliki dampak positif yang nyata terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung premis bahwa mekanisme penghargaan dalam organisasi tidak harus selalu bergantung pada insentif materi; kesempatan untuk bertumbuh (*growth opportunities*) justru memberikan kepuasan psikologis yang mendalam bagi karyawan. Hal ini mengonfirmasi bahwa menjadikan pelatihan sebagai kompensasi non-finansial adalah strategi yang layak untuk mengatasi tingginya angka *turnover* sekaligus menjaga stabilitas kinerja tanpa membebani anggaran finansial perusahaan secara berlebihan.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Pelatihan (X1) merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, dan sikap karyawan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Berlandaskan *Human Capital Theory* (Becker, 1993), investasi pada pelatihan diyakini dapat meningkatkan produktivitas dan nilai ekonomi tenaga kerja. Secara konseptual, pelatihan berhubungan langsung dengan peningkatan efisiensi kerja karyawan, di mana Noe (2020) menekankan bahwa ini adalah upaya terencana untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi yang relevan dengan pekerjaan.

Pengembangan karyawan (X2) didefinisikan sebagai proses jangka panjang yang berfokus pada peningkatan kemampuan individu untuk menghadapi tantangan masa depan dan kemajuan karier. Mengacu pada pendapat Mondy dan Martocchio (2019), pengembangan berfungsi mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar. Variabel ini memiliki hubungan erat dengan kinerja karena mampu memperkuat motivasi dan komitmen karyawan melalui perencanaan karier jangka panjang, yang mencakup kegiatan seperti *mentoring*, *coaching*, dan rotasi kerja.

Secara simultan, kombinasi antara pelatihan dan pengembangan (X1+X2) berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Y) yang tercermin dari produktivitas, kualitas layanan, dan loyalitas. Hubungan antarvariabel ini sangat krusial dalam industri jasa yang bergantung pada interaksi manusia (*service encounter*), sehingga kualitas SDM menentukan keberhasilan layanan. Dengan demikian, hipotesis yang dibangun adalah bahwa pelatihan dan

pengembangan secara bersama-sama merupakan strategi investasi modal manusia yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan sesuai standar organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan (Atmaja et al., 2025) di PT Ichikoh Indonesia menunjukkan bahwa program On the Job Training (OJT) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode kausal asosiatif dan melibatkan 55 responden yang dipilih melalui simple random sampling. Melalui analisis regresi linear sederhana dan uji t, ditemukan bahwa OJT berkontribusi kuat terhadap peningkatan kinerja, ditunjukkan dengan nilai koefisien 0,937 serta hasil uji signifikansi yang menunjukkan t-statistic lebih besar dari t-table ($31,608 > 1,96$) dan p-value $0,000 < 0,05$. Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan langsung di tempat kerja mampu meningkatkan kualitas serta produktivitas karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode studi literatur (*literature review*) sebagai pendekatan utama untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan, menelaah, dan menyintesis berbagai sumber referensi yang relevan, baik berupa buku teks, jurnal akademik, maupun laporan industri terkini. Fokus utama dari penelaahan ini adalah untuk membangun landasan teoretis yang kuat dan mengevaluasi hasil riset terdahulu mengenai variabel pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks industri jasa.

Sumber data yang digunakan dalam studi ini mencakup teori-teori manajemen sumber daya manusia yang mapan serta data sekunder yang kredibel. Kajian teori melibatkan pandangan para ahli, seperti *Human Capital Theory* dari (Becker, 1993) dan definisi pelatihan dari (Noe, 2020), serta konsep pengembangan karyawan menurut (Mondy & Martocchio, 2019). Selain referensi akademis, penelitian ini juga mengintegrasikan data fenomena pendukung dari laporan global seperti LinkedIn Learning Report dan Gallup Global Report untuk memperkuat argumen mengenai urgensi pelatihan dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Proses analisis dalam metode ini bertujuan untuk menghubungkan konsep-konsep yang telah dikumpulkan guna menjawab rumusan masalah dan menyusun hipotesis. Studi ini menelaah hubungan logis antarvariabel, yakni bagaimana pelatihan (X1) dan pengembangan (X2) secara parsial maupun simultan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan (Y). Hasil dari tinjauan literatur ini kemudian diformulasikan menjadi kerangka konseptual yang

sistematis untuk memberikan rekomendasi strategi pengembangan SDM yang efektif bagi perusahaan jasa.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis terhadap kondisi industri jasa menunjukkan bahwa interaksi manusia atau *service encounter* menjadi faktor penentu utama keberhasilan layanan, di mana kualitas sumber daya manusia sangat krusial. Mengingat industri ini menyumbang lebih dari 56% terhadap PDB Indonesia, tekanan persaingan menuntut adanya layanan pelanggan yang prima. Namun, tantangan berupa tingginya angka *turnover* (25-30%) akibat minimnya kesempatan pengembangan menjadi hambatan serius bagi kinerja organisasi. Oleh karena itu, hasil analisis menegaskan bahwa pengelolaan SDM melalui pelatihan dan pengembangan bukan sekadar biaya, melainkan investasi vital terhadap modal manusia untuk menjaga stabilitas dan kualitas layanan.

Secara spesifik, pelatihan (X1) terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan efisiensi dan keterampilan teknis karyawan⁵. Berdasarkan *Human Capital Theory* dari Becker (1993), investasi ini meningkatkan nilai ekonomi tenaga kerja, yang didukung oleh temuan empiris bahwa pelatihan efektif mampu mengurangi kesenjangan kinerja. Data pendukung dari *LinkedIn Learning Report* (2024) memperkuat hal ini, di mana 89% organisasi mengaitkan pelatihan dengan peningkatan produktivitas, dan data Gallup (2023) menunjukkan bahwa karyawan terlatih memiliki kinerja 21% lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan berkontribusi signifikan terhadap aspek kompetensi teknis dalam kinerja.

Di sisi lain, pengembangan karier (X2) berperan penting dalam aspek psikologis karyawan, yakni dengan memperkuat motivasi dan komitmen jangka panjang. Pengembangan yang mencakup *mentoring*, rotasi kerja, dan perencanaan karier mempersiapkan individu untuk tanggung jawab masa depan sesuai pendapat Mondy dan Martocchio (2019). Analisis menunjukkan bahwa ketika karyawan melihat adanya jalur karier yang jelas, loyalitas mereka meningkat, yang secara otomatis menekan angka *turnover* dan mendorong kinerja yang lebih konsisten dan bertanggung jawab.

Analisis hubungan simultan (X1+X2) menunjukkan bahwa kombinasi antara peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan peningkatan motivasi melalui pengembangan menghasilkan dampak paling optimal terhadap kinerja karyawan (Y). Kinerja yang diukur melalui indikator kualitas hasil kerja, kuantitas, dan ketepatan waktu akan tercapai secara maksimal jika karyawan tidak hanya *mampu* (karena dilatih) tetapi juga *mau* (karena

dikembangkan). Sinergi kedua variabel ini menciptakan tenaga kerja yang produktif dan mampu memberikan kualitas layanan tinggi yang dituntut oleh industri jasa.

Sebagai penutup pembahasan, strategi pengembangan SDM yang mengintegrasikan pelatihan dan pengembangan karier terbukti menjadi solusi komprehensif. Penerapan metode seperti *on-the-job training* yang banyak dilakukan oleh ritel dan hotel di Jabodetabek terbukti efektif menjaga standar layanan operasional. Dengan demikian, hasil studi literatur ini mengonfirmasi bahwa pelatihan dan pengembangan secara simultan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan pelanggan dan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan industri jasa yang ketat.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama pada industri jasa yang sangat bergantung pada kualitas interaksi manusia atau *service encounter*. Pelatihan (X1) terbukti secara langsung meningkatkan keterampilan teknis dan efisiensi kerja, sementara pengembangan karier (X2) berfungsi memperkuat motivasi dan komitmen jangka panjang karyawan. Secara simultan, kombinasi kedua variabel ini memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), yang tercermin dari peningkatan produktivitas dan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Temuan ini juga menyoroti solusi atas tantangan tingginya angka *turnover* (25-30%) di perusahaan jasa yang sering kali disebabkan oleh minimnya kesempatan pengembangan diri. Data pendukung menunjukkan bahwa 89% organisasi mengaitkan pelatihan dengan peningkatan produktivitas, dan karyawan yang terlatih memiliki kinerja 21% lebih tinggi. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan tidak boleh lagi dipandang sekadar sebagai biaya operasional, melainkan harus ditempatkan sebagai strategi investasi modal manusia yang vital untuk keberlanjutan bisnis.

Sebagai implikasi manajerial, perusahaan jasa disarankan untuk menerapkan strategi pengembangan SDM yang bersifat praktis, seperti metode *on-the-job training* yang terbukti efektif menjaga standar layanan dan mengurangi kesalahan operasional di sektor ritel dan perhotelan. Selain itu, program pengembangan karier harus dijadikan bentuk kompensasi non-finansial untuk meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan mempersiapkan karyawan menghadapi tanggung jawab masa depan melalui pengembangan yang terencana, perusahaan dapat menutup kesenjangan kinerja dan memenangkan persaingan industri yang semakin ketat.

DAFTAR REFERENSI

- Atmaja, S. J., Haji, S., & Tumini. (2025). Pengaruh on the job training (ojt) terhadap kinerja karyawan di pt.ichikoh indonesi. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 5(3), 404–411.
- Balqis. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non-Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sumut Kcp Syariah Simpang Kayu Besar. *Jurnal Maneksi*, 12(2), 388–392.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- BPS. (2025, February 5). *Ekonomi Indonesia tahun 2024 tumbuh 5,03 persen (c-to-c). ekonomi indonesia triwulan iv-2024 tumbuh 5,02 persen (y-on-y). ekonomi indonesia triwulan iv-2024 tumbuh 0,53 persen (q-to-q)*. Badan Pusat Statistik.
- Dessler. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Imanuel, J., & Sandiasih, K. M. (2024). Karyawan generasi y perusahaan startup pulau jawa: workplace incivility dan turnover intention. *Psikodinamika : Jurnal Literasi Psikologi*, 4(2), 103–117.
- Jonhariono. (2023). Employee training and development strategies using in house training method. *ProBisnis*, 14(6).
- Mintawati. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Eksperimen Pada Industri Jasa di Indonesia. *JIIH*, 1(1).
- Mondy, & Martocchio. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Prenada Media Group).
- Noe, R. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S., & Judge. (2022). *Essentials of Organizational Behavior Essentials of Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Setiyono, J., & Sutrimah. (2016). Analisis teks dan konteks pada iklan operator seluler (xl dengan kartu as). *JURNAL PEDAGOGIA*, 5(2).
- Taime, H., Leuhery, F., Prayana, R., Widaningsih, & Mas'ud. (2024). Peningkatan Kompetensi dan Produktivitas Karyawan pada Usaha Mikro: Pelatihan Teknis dan Pengembangan Soft skills. *I-Com: Indonesian Community Journal*, 4(3).
- Toffin. (2024). *Toffin bootcamp 2024*. Toffin Indonesia. <https://toffin.id/events>
- Zeithaml, & Berry. (2018). Servqual: A Multiple Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 1–12.