

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Penelitian ini berdasarkan pada teori Dessler (2015:3) dalam buku “*Human Resources Management*”. Dalam buku tersebut menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah organisasi (*organization*) dan dalam organisasi tersebut terdapat individu yang mempunyai peran penting secara formal untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pada buku tersebut proses manajemen sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai upaya untuk menemukan, mengevaluasi, melatih, dan memberikan penghargaan kepada staf, serta mengontrol hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, dan isu-isu keadilan di tempat kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Sedarmayanti (2017:3) dengan judul buku “Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja” adalah cara untuk mengelola masalah-masalah yang berkaitan dengan manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan. MSDM berdasarkan tiga prinsip dasar yaitu:

1. Manusia merupakan aset yang paling berharga dan penting bagi organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas dan kemampuan manusia yang ada di dalamnya.
2. Keberhasilan dalam sebuah organisasi dapat dicapai dengan mudah jika kebijakan, prosedur, dan peraturan yang berhubungan dengan manusia di dalam perusahaan saling terkait dan menguntungkan semua pihak yang terlibat di dalamnya.
3. Budaya dan nilai-nilai yang dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan mempengaruhi pencapaian hasil yang terbaik.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama dari sebuah organisasi atau lembaga. Penilaian, administrasi, dan pelatihan sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia, yang melibatkan ilmu dan seni dalam menyelesaikan tugas. Di era disrupsi ini, sumber daya manusia sangat krusial bagi kesuksesan dan keberlangsungan lembaga. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan administrasi, kontrol, dan pemanfaatan sumber daya manusia dengan baik agar mereka dapat berfungsi sesuai harapan institusional dan mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

### **2.1.1.2.Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Simone (2012:8-11) buku "*Human Resource Development*", membahas mengenai pembagian fungsi pada Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu dibagi menjadi 5 yaitu:

1. Perencanaan (*planning*)

Tahapan pertama adalah perencanaan, yang merupakan proses menentukan tujuan organisasi dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Tahapan berikutnya adalah pengorganisasian, yaitu pengelompokkan tugas-tugas yang sama ke dalam suatu unit kerja dan menetapkan struktur organisasi serta wewenang yang diperlukan.

3. Pelaksanaan (*implementing*)

Pelaksanaan, yaitu mempengaruhi dan membimbing karyawan untuk melaksanakan tugas dengan efektif melalui pengawasan, motivasi, dan komunikasi

4. Pengendalian (*Controlling*)

Tahapan keempat adalah pengendalian, yaitu pemantauan terhadap kinerja organisasi dan karyawan untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai melalui pengukuran, evaluasi, dan perbaikan kinerja.

5. Pengembangan (*Developing*)

Terakhir adalah pengembangan, yaitu pengembangan karyawan agar memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai

tujuan organisasi melalui pelatihan dan pengembangan karyawan, manajemen karir, dan pengembangan kepemimpinan

### **2.1.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2015:4-5) dalam bukunya "*Human Resource Management*", tujuan utama manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, meningkatkan kualitas tenaga kerja, meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, meningkatkan retensi karyawan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas biaya dalam manajemen SDM, serta menjaga kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kualifikasi dan pengembangan karyawan. Dalam kata lain, tujuan manajemen SDM adalah untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien, merasa puas dan termotivasi dengan pekerjaan mereka, serta tetap tinggal di perusahaan untuk jangka waktu yang lama.

### **2.1.2. Kompetensi Sumber Daya Manusia Perusahaan**

#### **2.1.2.1. Definisi Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Menurut Spencer dalam Wibowo (2017:96) dalam buku "Manajemen Kinerja" untuk membedakan antara kinerja rata-rata dan kinerja luar biasa, kompetensi mengacu pada semua jenis sikap, motif, kemampuan, pengetahuan perilaku, atau sifat manusia lainnya yang penting untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

Berdasarkan Sedarmayanti (2017:23-24) dalam buku "Good Governance, Manajemen Pembangunan Daerah, dan Reformasi Birokrasi" kompetensi adalah kemampuan atau kualifikasi yang dimiliki oleh seseorang untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang sesuai dengan situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi mencakup kemampuan teknis, kemampuan sosial, dan kemampuan konseptual yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas pekerjaan dengan efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi, kompetensi dihubungkan dengan standar kinerja yang diharapkan sehingga dapat dijadikan dasar untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi.

Kadarisman (2013:28-29) dalam buku “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia” selain meningkatkan kapasitas untuk mempersiapkan individu menghadapi perubahan, pengembangan sumber daya manusia pada bidang pendidikan juga bertujuan untuk meningkatkan kapasitas mendidik para inovator untuk perubahan. Ketika orang melihat betapa pentingnya pendidikan sebagai katalis untuk kreativitas dan perubahan, mereka menjadi aset strategis. Terdapat tiga aspek kegiatan yang wajib dilakukan oleh perusahaan adalah pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui tiga aspek tersebut memungkinkan perusahaan untuk secara terus-menerus mengevaluasi kelemahan yang mungkin ada di dalamnya. Dalam menjalankan kegiatan pengembangan tersebut, perusahaan harus sejalan dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang digunakan dalam dunia usaha.

Dapat disimpulkan bahwa perusahaan sangat perlu untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia dan hak sosial yang harus didapatkan oleh karyawan. Keterampilan atau skill yang tinggi pada sumber daya manusia perusahaan sangat mempengaruhi kinerja atau kualitas perusahaan tersebut. Hal tersebut akan selalu mengalami peningkatan apabila dilakukan evaluasi dan memperbaiki kembali dalam mengelola kinerja sumber daya manusia. Dengan adanya peningkatan atau perbaikan keterampilan karyawan, maka segala pekerjaan yang sebelumnya tidak dapat dikerjakan menjadi pekerjaan yang sangat mudah untuk dikerjakan.

#### **2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Menurut Zwell dalam Wibowo (2017:283) menyatakan bahwa ada 6 faktor yang mempengaruhi kecakapan kompetensi seorang pegawai yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai

Keyakinan dan nilai yang dimiliki seseorang terhadap diri sendiri dan orang lain akan berpengaruh besar terhadap perilakunya.

2. Keterampilan

Keterampilan merupakan sesuatu yang bisa dipelajari, dilatih, dan ditingkatkan.

### 3. Pengalaman dan Keahlian

Pengalaman dan keahlian dari berbagai kompetensi memerlukan pengalaman dalam mengatur orang, berkomunikasi di depan kelompok, menyelesaikan masalah, dan pengalaman lainnya yang bisa berubah seiring waktu dan perubahan lingkungan.

### 4. Karakteristik Kepribadian

Karakteristik kepribadian seseorang dapat mempengaruhi kemampuan manajer dan karyawan dalam berbagai kompetensi, seperti menyelesaikan konflik dengan menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan kerja tim, memberikan pengaruh, dan membangun hubungan. Meskipun bisa berubah, kepribadian biasanya tidak mudah berubah.

### 5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor penting dalam kompetensi yang bisa berubah, dengan memberikan dorongan dan apresiasi pada pekerjaan bawahan.

### 6. Budaya Organisasi

Budaya organisasi, kebiasaan, dan prosedur yang ada memberikan informasi pada karyawan tentang kompetensi yang diharapkan dari mereka.

#### **2.1.2.3. Jenis-Jenis Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Milkovich, G.T. & Newman (2017:41-42) dalam buku "*Compensation (12th ed.)*" Dikutip oleh Benjamin dalam "*Organizational Behavior: A Skill-Building Approach*" (2017). Kompetensi dapat digolongkan dalam 10 (sepuluh) jenis, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kompetensi teknis (*technical competency*)

Kompetensi teknis (*technical competency*) merupakan kemampuan untuk melakukan tugas yang terkait dengan bidang teknis tertentu.

#### 2. Kompetensi manusia (*human competency*)

Kompetensi manusia (*human competency*) merupakan kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain secara efektif.

3. Kompetensi konseptual (*conceptual competency*)

Kompetensi konseptual (*conceptual competency*) merupakan kemampuan untuk memahami konsep dan ide-ide yang kompleks.

4. Kompetensi lingkungan (*environmental competency*)

Kompetensi lingkungan (*environmental competency*) merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja dalam lingkungan yang berubah-ubah.

5. Kompetensi analitis (*analytic competency*)

Kompetensi analitis (*analytic competency*) merupakan kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi informasi untuk mengambil keputusan.

6. Kompetensi bisnis (*business competency*)

Kompetensi bisnis (*business competency*) merupakan kemampuan untuk memahami dan menggunakan informasi keuangan dan bisnis untuk membuat keputusan.

7. Kompetensi kepemimpinan (*leadership competency*)

Kompetensi kepemimpinan (*leadership competency*) merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan.

8. Kompetensi sistem (*system competency*)

Kompetensi sistem (*system competency*) merupakan kemampuan untuk memahami dan bekerja dengan sistem organisasi yang kompleks.

9. Kompetensi global (*global competency*)

Kompetensi global (*global competency*) merupakan kemampuan untuk beroperasi dan bekerja dalam konteks global yang kompleks.

10. Kompetensi interpersonal (*interpersonal competency*)

Kompetensi interpersonal (*interpersonal competency*) merupakan kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dan saling menguntungkan dengan orang lain.

#### 2.1.2.4.Indikator Kompetensi

Terdapat indikator kompetensi menurut Edison et al., (2016:143) dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi” yaitu sebagai berikut:

##### 1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merupakan aspek atau indikator utama yang diperlu dimiliki oleh sumber daya manusia di perusahaan. Pengetahuan mengacu pada pemahaman seseorang tentang konsep, teori, dan prinsip yang terkait dengan tugas atau pekerjaan yang dijalankan. Pengetahuan karyawan tentang bidangnya atau pengetahuan yang dimilikinya untuk melaksanakan pekerjaan dan kewajibannya. Dengan adanya pengetahuan dalam dunia manajemen atau biasa yang disebut dengan *knowledge management* dapat mengintegrasikan bisnis dan organisasi. Hal tersebut dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Berikut ini adalah sub indikator dari pengetahuan yaitu sebagai berikut :

- a. Karyawan bekerja dengan pengetahuan yang dimiliki
- b. Pengetahuan membantu produktivitas kerja
- c. Knowledge management seperti karyawan mampu mengatur waktu dalam mengelola pekerjaan

##### 2. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan meliputi kemampuan praktis untuk melakukan tugas atau pekerjaan, termasuk kemampuan teknis, interpersonal, dan manajerial. Perusahaan mencari keterampilan yang dibutuhkan dimiliki sebagai penunjang oleh calon karyawan dalam menyelesaikan tugas organisasi. Dalam dunia kerja, kemampuan disebut keahlian atau *Skills*. *Skill* atau keahlian merupakan kemampuan setiap individu dalam menggunakan alat, mengoperasikan teknologi, mengolah data, dan mengetahui pengetahuan khusus. Untuk Kemampuan teknis tersebut disebut *Hard Skill*. Maka itu *Hard Skills* dapat juga disebut juga teknik yang diperlukan dalam perusahaan hal tersebut dikarenakan seseorang yang memiliki *Hard Skill* yang baik dapat mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan di dalam perusahaan untuk mencapai target. *Hard Skill* diperlukan dalam suatu perusahaan namun adanya *Soft Skill* tidak kalah

penting. *Soft skill* merupakan kemampuan beradaptasi dan berkomunikasi dengan dengan individu yang lainnya. Dapat diartikan *soft skill* adalah kemampuan setiap individu dalam manajemen diri, yang bagaimana individu tersebut mampu untuk berinteraksi baik dengan orang lain. Berikut ini adalah sub indikator dari keterampilan yaitu sebagai berikut:

- a. Inovasi
  - b. Hard skill
  - c. Soft skill
  - d. Team work
3. Sikap (*Attitude*)

Sikap (*attitude*) adalah perilaku karyawan yang berkontribusi pada penyelesaian tugas dan memenuhi kewajiban sejalan dengan kebijakan perusahaan. Sikap mencakup pandangan, nilai, dan sikap yang dimiliki seseorang dalam menghadapi situasi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan. Apabila karyawan memiliki sikap yang baik dan mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan, maka segala pekerjaan yang diberikan akan terselesaikan dengan cepat dan cermat sehingga perusahaan mampu meningkatkan produktivitas nya. Berikut ini adalah sub indikator dari sikap yaitu sebagai berikut :

- a. Sikap dalam menyelesaikan tugas
- b. Sikap dalam mengelola waktu
- c. Sikap dalam mengambil keputusan

### **2.1.3. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

#### **2.1.3.1.Strategi Sumber Daya Manusia**

Menurut Glueck dan Jauch dalam Sedarmayanti (2014:2) dalam buku “Manajemen Strategi” pada umumnya strategi merupakan tujuan jangka panjang yang dilakukan organisasi mulai dari penentuan rencana kepemimpinan hingga penyusunan rencana agar tercapainya tujuan dalam perusahaan.

Berdasarkan Pearce, J. A. II, & Robinson (2015:4) dalam buku “*Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*” strategi adalah serangkaian keputusan yang dibuat oleh perusahaan untuk menentukan



dan mengungkapkan tujuan dan tujuan bisnisnya, menciptakan kebijakan dan rencana utama untuk mencapai tujuan tersebut, serta menentukan bidang bisnis yang akan dikejar oleh perusahaan, tipe organisasi ekonomi dan manusianya, serta bentuk kontribusi ekonomi dan non-ekonominya kepada para pemegang saham, karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Dengan kata lain, strategi adalah cara perusahaan merencanakan dan menetapkan visi dan misi untuk mencapai tujuan bisnisnya dengan efektif dan efisien.

Menurut Dessler (2015:285) strategi pengembangan sumber daya manusia adalah rencana dan tindakan yang dibuat untuk membantu karyawan di suatu organisasi meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas mereka sehingga bisa lebih baik dalam memenuhi kebutuhan bisnis dan mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Terdapat lima langkah utama dalam strategi pengembangan sumber daya manusia yaitu:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan sumber daya manusia
2. Merencanakan program pengembangan sumber daya manusia
3. Menerapkan program pengembangan sumber daya manusia
4. Mengevaluasi program pengembangan sumber daya manusia
5. Merevisi program pengembangan sumber daya manusia.

Dapat disimpulkan pengembangan program dan indikator, model pembiayaan, mekanisme kontrol, rencana untuk menyamakan atau meningkatkan kondisi kerja yang akan meningkatkan modal sosial hanyalah beberapa contoh tindakan yang harus direncanakan oleh manajer untuk meningkatkan pengetahuan dan keterlibatan karyawan dalam tindakan dan program untuk pengelolaan SDM yang berkelanjutan. Karyawan akan memiliki persepsi positif tentang tindakan ini dan dampaknya terhadap kinerja organisasi dengan cara ini. Organisasi harus bekerja untuk meningkatkan kehidupan karyawan dan mengatasi masalah global yang krusial. Akibatnya, bisnis yang peduli dengan masalah sosial dan mencoba menyelesaikannya menarik personel.

### **2.1.3.2.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2015:209-214) dalam buku “*Human Resources Management*”, terdapat berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pengembangan sumber daya manusia:

#### **1. Faktor Internal**

##### **a. Tujuan dan Misi Organisasi**

Strategi pengembangan sumber daya manusia harus selaras dengan tujuan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Mencapai tujuan dan misi yang dimiliki oleh setiap perusahaan memerlukan perencanaan yang teliti serta implementasi rencana yang efektif. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi adalah satu-satunya cara untuk memastikan bahwa personel memiliki keterampilan yang diperlukan untuk pelaksanaan tindakan atau program untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

##### **b. Strategi Pencapaian Tujuan**

Strategi pencapaian tujuan setiap perusahaan mengadopsi strategi yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan masing-masing. Maka itu perusahaan mengambil pendekatan yang sesuai dengan program dan kegiatan *Human Resources Management*. Strategi pencapaian tujuan juga sangat diperlukan agar perusahaan memiliki target tersendiri dan berkembang sesuai dengan apa yang sudah di rencanakan.

##### **c. Sumber Daya Perusahaan**

Sumber daya manusia organisasi akan tumbuh dengan cara yang signifikan dipengaruhi oleh sifat dan jenis kegiatan organisasi. Organisasi yang berfokus pada kegiatan teknis akan mengadopsi pola pengembangan sumber daya manusia yang berbeda dengan organisasi yang berfokus pada ilmu pengetahuan. Tentu saja, perusahaan dengan tugas rutin dan aktivitas yang membutuhkan inovasi dan kreativitas akan memiliki strategi dan program pengembangan SDM yang berbeda.

##### **d. Teknologi yang Digunakan**

Teknologi paling mendasar hingga paling canggih digunakan oleh setiap bisnis saat ini. Untuk mengoperasionalkan teknologi dan melatih

personel tentang cara menggunakannya, hal ini perlu dipertimbangkan. Mungkin juga terjadi secara otomatis untuk tugas yang sebelumnya ditangani oleh manusia.

## 2. Faktor Eksternal

### a. Kebijakan Pemerintah

Organisasi memang harus mematuhi semua arahan pemerintah, baik itu undang-undang, aturan, atau perintah yang dikeluarkan oleh menteri atau pejabat pemerintah lainnya. Jelas bahwa kebijakan tersebut akan berdampak pada rencana pengembangan sumber daya manusia perusahaan.

### b. Perhimpunan Sosial dan Budaya

Organisasi harus mempertimbangkan faktor sosial komunitas. Hal ini dapat dipahami karena setiap organisasi ada untuk memberi manfaat bagi orang-orang dari berbagai latar belakang sosial dan budaya berbeda. Oleh karena itu, faktor ini perlu dipertimbangkan ketika mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

### c. Lingkungan Bisnis

Seperti persaingan, perkembangan teknologi, dan peraturan pemerintah juga perlu diperhatikan dalam mengembangkan strategi pengembangan sumber daya manusia. Teknologi berkembang begitu pesat di luar organisasi saat ini. Tentu saja, organisasi harus mengikuti prosesnya. Organisasi perlu memilih teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisinya, sehingga kemampuan tenaga kerja organisasi dapat disesuaikan dengan teknologi tersebut.

#### **2.1.3.3. Jenis-Jenis Strategi Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2015:89) dalam buku "*Human Resources Management*" terdapat 3 jenis perencanaan strategis sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

#### 1. Strategi Korporat

Ketika sebuah perusahaan mengenali seluruh strategi perusahaannya, bagaimana strukturnya, dan bagaimana bisnis yang berbeda berinteraksi satu sama lain, itu menerapkan strategi yang tepat untuk perusahaan. Pada strategi korporat ini perusahaan berperan sebagai bisnis tunggal dan memiliki ruang

lingkup yang sempit. Perusahaan yang memiliki strategi korporat hanya menawarkan satu produk atau lini produk dalam satu pasar.

## 2. Strategi Kompetitif

Tujuan dari strategi kompetitif adalah membangun dan memperkuat posisi kompetitif unit bisnis di pasar dalam jangka panjang. Perusahaan yang menggunakan strategi kompetitif akan selalu meningkatkan kualitas mutu sumber daya manusia, inovasi produk dan jasa untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan adanya strategi kompetitif perusahaan akan selalu meningkatkan inovasi dan keunikan untuk menarik konsumen.

## 3. Strategi Fungsional

Salah satu strategi perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya adalah dengan merumuskan strategi fungsional yang menjelaskan tindakan yang harus dilakukan oleh setiap departemen dalam perusahaan. Perusahaan yang menggunakan strategi fungsional perlu mengembangkan produk, produksi, pemasaran, penjualan, dan sumber daya manusia yang sangat berpengaruh terhadap kualitas mutu perusahaan, maka itu perusahaan yang memiliki kualitas dengan mutu produk yang rendah serta kemasan yang murah tidak akan berhasil di dunia pemasaran.

### **2.1.3.4. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan Mathis, R. L., & Jackson (2018:228-233) dengan judul buku "*Human Resource Management*" untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja karyawan, program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia yang efisien dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis mereka. Indikator pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan pelatihan dan pendidikan dapat dilihat dari berbagai sumber, antara lain:

#### 1. Pelatihan

Memberikan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan karyawan tersebut. Sebagai bagian dari kompetensi keterampilan dan pengetahuan, kegiatan pelatihan perlu ditawarkan pada sasaran yang tepat, untuk mengidentifikasi perilaku karyawan yang dibutuhkan

oleh bisnis untuk menjalankan strateginya. Berikut ini adalah sub indikator dari pelatihan adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat keberhasilan program pelatihan yang diikuti karyawan
- b. Jumlah persentase karyawan yang mengikuti pelatihan
- c. Kegiatan pelatihan sudah tepat sasaran
- d. Perencanaan program pelatihan jangka panjang
- e. Kegiatan pelatihan diberikan sesuai dengan kebutuhan

## 2. Pendidikan

Pendidikan merujuk pada usaha untuk membentuk dan meningkatkan kepribadian dan sumber daya manusia melalui bimbingan, petunjuk, dan pelatihan. Melalui pendidikan karyawan, pengetahuan umum dan pemahaman mereka tentang lingkungan kerja dapat ditingkatkan. Berikut ini adalah sub indikator dari pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Kualifikasi jenjang pendidikan yang sesuai dengan posisi atau jabatan
- b. Kualifikasi pendidikan yang ditempuh sesuai dengan pekerjaan
- c. Kualifikasi pendidikan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- d. Pendidikan yang berpengaruh terhadap jabatan dalam pekerjaan
- e. Penyesuaian pendidikan karyawan di perusahaan terhadap kebutuhan dan

strategi pengembangan SDM

### **2.1.4. Lingkungan Kerja**

#### **2.1.4.1. Definisi Lingkungan Kerja**

Berdasarkan Sedarmayanti (2012:21) dalam buku “Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya” istilah lingkungan kerja mengacu pada peralatan dan perlengkapan yang digunakan di tempat kerja, proses kerja, dan pengaturan kerja individu dan kelompok. Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang mempengaruhi aktivitas kerja dan kesejahteraan karyawan, termasuk faktor-faktor seperti suhu, kebisingan, pencahayaan, hubungan karyawan, dan kebijakan perusahaan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, sedangkan lingkungan kerja yang buruk dapat berdampak negatif terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan serta kinerjanya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman bagi karyawan.

Dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” menurut Nitisemito (2015:39) lingkungan tempat kerja mengacu pada segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang mungkin berdampak pada bagaimana mereka melakukan tanggung jawab mereka saat ini atau di masa depan. Lingkungan kerja yang baik harus memenuhi standar kesehatan dan keselamatan kerja, serta mampu memberikan dukungan dan keamanan psikologis bagi karyawan. Lingkungan kerja yang positif dan sehat akan meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan, sedangkan lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan stres, ketidaknyamanan, dan bahkan cedera atau kecelakaan kerja.

Berdasarkan pengertian yang telah dijelaskan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa, lingkungan kerja perusahaan perlu diperhatikan karena secara langsung mempengaruhi sumber daya manusia di perusahaan. Lingkungan kerja dianggap memuaskan ketika karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan aman, nyaman dan baik. Menyesuaikan diri dengan tempat kerja bisa memakan waktu. Lingkungan tempat kerja memiliki berbagai efek pada kesehatan fisik dan mental karyawan. Untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas, penting untuk mempertimbangkan pengaturan sosial, psikologis, dan fisik di mana karyawan berinteraksi dan melakukan tugasnya.

#### **2.1.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2017:28) terbentuknya kondisi lingkungan kerja dapat dilihat dari beberapa faktor. Berikut ini adalah beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja:

##### **1. Pencahayaan tempat kerja**

Dalam rangka menjaga keselamatan dan keamanan karyawan, penting untuk memperhatikan pencahayaan di tempat kerja. Pencahayaan yang baik akan membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dan meningkatkan produktivitas.

##### **2. Suhu Kerja**

Suhu kerja yang diatur dengan baik dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan di tempat kerja, karena setiap karyawan memiliki kemampuan beradaptasi yang berbeda terhadap suhu lingkungan yang berbeda.

### 3. Kelembaban Udara

Kelembaban udara di tempat kerja perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi kesehatan karyawan.

### 4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Sirkulasi udara yang baik sangat penting untuk kesehatan karyawan, dan tanaman dapat menjadi sumber sirkulasi udara yang baik di lingkungan kerja.

### 5. Kebisingan Kerja

Kebisingan di tempat kerja dapat mengganggu konsentrasi karyawan, sehingga perlu dihindari terutama dalam pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi tinggi.

### 6. Bau tidak sedap

Bau tidak sedap di lingkungan kerja dapat mengganggu kinerja karyawan, sehingga perlu dicari cara untuk menghilangkan bau yang tidak sedap.

### 7. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi di tempat kerja, seperti warna, peralatan, dan tata letak, dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.

### 8. Musik di tempat kerja

Mendengarkan musik yang sesuai dan mendukung dapat meningkatkan antusiasme dan kinerja karyawan di tempat kerja.

### 9. Keselamatan Kerja

Keselamatan kerja sangat penting dan perusahaan dapat menggunakan satuan satpam untuk menjaga keamanan di lingkungan kerja.

## **2.1.4.3. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sarwoto dalam Sedarmayanti (2017:36) terdapat jenis-jenis lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

#### 1. Lingkungan Kerja Fisik

Beberapa karakteristik fisik di lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung termasuk sebagai berikut:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan perusahaan yaitu seperti: tempat kerja karyawan, fasilitas kerja karyawan, dan lainnya

b. Lingkungan perantara atau lingkungan sekitar yang dapat mempengaruhi kondisi manusia, meliputi: pencahayaan tempat kerja, sirkulasi udara ruangan bekerja, dekorasi tempat bekerja, kelembaban ruangan bekerja, dan lainnya.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Pertemuan antarpersonal yang berlangsung di tempat kerja, seperti hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan atau interaksi dengan bawahan, semuanya dianggap sebagai bagian dari lingkungan kerja non-fisik.

### **2.1.4.4. Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2017:26) dengan judul buku “Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja”, terdapat indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

#### 1. Lingkungan Kerja Fisik

##### a. Pencahayaan

Setiap ruang kerja karyawan memiliki penerangan alami atau listrik untuk penerangan. Karyawan akan menyukai lingkungan kerja mereka dan menjadi lebih termotivasi, yang akan membantu mereka menyelesaikan tugasnya tepat waktu. Maksudnya adalah untuk memberikan kemampuan penglihatan yang jelas, meningkatkan efektivitas kerja, memberikan kenyamanan dan keamanan, serta dapat mempengaruhi suasana hati dan kesehatan karyawan dan produktivitas mereka dengan memberikan pencahayaan yang memadai.

##### b. Suhu Udara

Ukuran suhu di ruang kerja tergantung pada suhu udara. Memang tidak nyaman berada di ruangan yang terlalu panas atau terlalu dingin. Dengan demikian, karyawan dapat menyesuaikan suhu ruang kerja mereka untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi mereka.

##### c. Tata Letak Ruang

Ruang kerja dapat dikonfigurasi sesuai keinginan karyawan. Kenyamanan karyawan dalam bekerja difasilitasi oleh tempat kerja yang dirancang dengan baik. Hal tersebut dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan dengan mempermudah akses kerja karyawan yaitu dengan



memfasilitasi tata letak yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan.

#### d. Dekorasi

Penggunaan berbagai warna, pengaturan tata letak, peralatan, dan elemen lain untuk bekerja digunakan untuk membalikkan dekorasi ruang kerja. Tempat kerja yang menarik akan meningkatkan moral staf dan membuat tempat kerja lebih nyaman.

#### e. Kebisingan

Kebisingan dapat mengganggu produktivitas karyawan dan mengganggu kemampuan mereka untuk fokus pada pekerjaan mereka pada tingkat yang sensitif.

#### f. Fasilitas

Terkadang saat fasilitas tersedia di tempat kerja, karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kemampuan kerja pegawai adalah tersedianya fasilitas kerja yang lengkap.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

### a. Hubungan dengan Pimpinan

Hubungan dengan pimpinan atau manajemen adalah interaksi dan hubungan yang terjadi di tempat kerja antara karyawan dengan atasan atau manajernya. Hubungan kerja yang positif antara karyawan dan manajemen sangat penting untuk mendorong tempat kerja yang produktif dan sehat. Karyawan yang merasa didukung dan dihargai oleh manajemen lebih termotivasi dan efektif, sedangkan manajer yang dapat memimpin dan mengarahkan karyawannya secara efektif mencapai hasil yang lebih baik.

### b. Hubungan Antar Sesama Rekan Kerja

Komunikasi dan koneksi antara anggota staf sangat dibutuhkan dalam bekerja sesama karyawan perlu memiliki hubungan yang positif agar tercipta lingkungan kerja yang produktif dan sehat. Karyawan yang merasa didukung dan dihargai oleh manajemen lebih termotivasi dan efektif, sedangkan manajer yang secara efektif dapat memimpin dan mengarahkan stafnya untuk mencapai hasil yang lebih baik.

## **2.1.5. Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia**

### **2.1.5.1. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional atau sikap positif umum terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja (Dessler, 2015:95). Sedangkan menurut Robbins, S. P. & Judge (2017:80) kepuasan kerja adalah emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya.

Kepuasan kerja mengacu pada sikap yang menyenangkan dari tenaga kerja yang melibatkan perasaan dan perilaku menuju kepuasan melalui evaluasi dari satu pekerjaan dalam hal menerapkan salah satu nilai kunci kerja (Afandi, 2018:74). Hamali (2016:202), kepuasan kerja menyangkut bagaimana karyawan memandang lingkungan kerja mereka, termasuk interaksi mereka dengan rekan kerja, perlakuan yang adil, dan aspek fisik dan psikologis lainnya. Berbagai faktor, seperti sikap individu terhadap pekerjaan, kemampuan menyesuaikan diri, dan hubungan sosial di luar pekerjaan, dapat memengaruhi cara mereka mendekati tugas.

Dari penjelasan yang telah disajikan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan memiliki pandangan mereka sendiri terhadap pekerjaannya dan mereka yang sukses juga cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Manajemen percaya bahwa kepuasan kerja mempengaruhi perilaku, kinerja, dan absensi karyawan. Ketika mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan seberapa baik nilai inti pekerjaan diwujudkan, kepuasan kerja merujuk pada pandangan positif karyawan.

### **2.1.5.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Hamali (2016:205-206) dalam buku “Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia” faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

#### **1. Faktor Karyawan**

Faktor karyawan merujuk pada sifat-sifat individu yang dimiliki oleh karyawan, termasuk keterampilan khusus, kecerdasan, jenis kelamin, usia, kondisi fisik, tingkat pendidikan, masa kerja, pengalaman kerja, emosi, kepribadian, pola pikir, pandangan hidup, dan sikap kerja. Faktor ini memiliki

peran penting karena dapat mempengaruhi karyawan lain dalam bekerja dan juga memengaruhi kinerja secara keseluruhan.

## 2. Faktor Pekerjaan

Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor pekerjaan seperti jenis pekerjaan, posisi, organisasi, sistem penilaian, standar kualitas, keamanan, promosi, interaksi sosial dan hubungan kerja.

### 2.1.5.3. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori dalam kepuasan kerja dapat dijadikan acuan untuk menjelaskan perilaku karyawan dalam melihat kepuasan kerja. Saat mengevaluasi perilaku karyawan dalam hal kepuasan atau ketidakpuasan kerja, teori dapat dijadikan bahan pertimbangan yang akurat, berikut ini adalah teori-teori dalam kepuasan kerja Mangkunegara (2020:120) :

#### 1. *Equity Theory* (Teori Keseimbangan)

Berdasarkan teori ini, kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh perbandingan antara input dan output mereka dengan karyawan lain. Teori ini terdiri dari empat komponen yaitu input, konsekuensi, topik perbandingan, dan keseimbangan dalam kesetaraan.

#### 2. *Discrepancy Theory* (Teori Perbedaan)

Menurut teori ini, menentukan ketidaksesuaian antara kenyataan yang dirasakan karyawan dan apa yang seharusnya diterima dapat digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan.

#### 3. *Need Fulfillment Theory* (Teori Pemenuhan Kebutuhan)

Berdasarkan teori ini, tingkat kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh kepuasan terhadap pemenuhan kebutuhan mereka di tempat kerja. Ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, maka mereka akan merasa puas dan bahagia dengan pekerjaan mereka.

#### 4. *Social Reference Group Theory* (Teori Pandangan Kelompok)

Teori ini berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh pemenuhan persyaratan kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh pendapat dan perspektif kelompok standar.

#### 5. *Herzberg* (Teori Dua Faktor)

Dengan teori ini, situasi yang dihadapi karyawan bisa memuaskan, tidak menyenangkan, atau tidak keduanya. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) dan faktor motivasi (*motivational factor*) adalah dua komponen yang dapat menyebabkan terbentuknya rasa kepuasan dalam bekerja.

#### 6. *Exceptancy Theory* (Teori Pengharapan)

Dalam perspektif ini, harapan diartikan sebagai keyakinan dalam melakukan serangkaian tindakan dan menghasilkan konklusi yang diinginkan. Karyawan memiliki peran penting dalam mencapai hasil yang diharapkan, bahkan dapat mempengaruhi hasil yang berbeda.

#### 2.1.5.4. Indikator Kepuasan Kerja

Priansa (2016:292) dengan judul buku “Perencanaan dan Pengembangan SDM” menyatakan indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

##### 1. Gaji

Dalam komponen tersebut, kepuasan kerja karyawan dievaluasi berdasarkan upah atau insentif yang mereka terima. Gaji karyawan berpengaruh pada kepuasan kerja mereka karena itu merupakan hak legal mereka dan didasarkan pada apakah mereka telah memenuhi kewajiban mereka, termasuk:

- a. Besarnya gaji yang diterima
- b. Pembayaran gaji tepat dengan waktunya

##### 2. Promosi

Sejauh mana karyawan tidak puas dengan tawaran dan kemungkinan promosi diukur dengan faktor ini. Kepuasan karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh kesempatan peningkatan atau kemajuan karir. Pekerja akan menilai apakah organisasi menawarkan setiap karyawan kesempatan yang sama untuk maju atau jika pekerjaan tertentu dipegang oleh orang-orang tertentu. Gunakan kebijakan promosi ini secara adil, yaitu setiap 23 bulan berdasarkan kinerja yang diberi penghargaan dengan peluang menarik, seperti peluang bagi anggota staf untuk memajukan karirnya.

### 3. Supervisi (Hubungan dengan atasan)

Faktor tersebut mengevaluasi kepuasan karyawan terhadap atasan mereka di lingkungan kerja. Karyawan lebih memilih memiliki atasan yang ada di sana setiap saat, yang mendukung mereka dengan baik, bersikap hangat dan ramah, memberikan pujian atas kinerja mereka, mendengarkan pemikiran mereka, dan peduli pada karyawan mereka (terkait pekerjaan), seperti mendengarkan masukan dan pendapat mereka. Dengan adanya hubungan yang positif dengan atasan, akan menciptakan kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan tugas mereka.

### 4. Tunjangan

Faktor ini menilai tingkat kepuasan setiap karyawan terhadap tunjangan perusahaan. Tunjangan karyawan telah diberikan secara adil dan wajar karena perusahaan memenuhi kebutuhan seluruh karyawan. Dengan adanya tunjangan untuk setiap karyawan, maka karyawan akan senantiasa bekerja dengan baik karena diberikan hak yang sesuai.

### 5. Apresiasi atau penghargaan

Faktor ini mengukur seberapa puas orang dengan imbalan yang mereka terima atas kerja keras mereka. Setiap orang ingin usahanya diakui, termasuk komitmennya terhadap perbaikan organisasi dan kerja kerasnya, seperti memberikan apresiasi dan penghargaan terhadap kinerja karyawan yang baik.

### 6. Tata tertib kerja

Faktor ini mengukur seberapa puas karyawan dengan kebijakan dan peraturan perusahaan. Kebijakan dan prosedur yang diterapkan di tempat kerja, seperti birokrasi dan tugas yang harus dilakukan, mempengaruhi tingkat kebahagiaan seseorang dalam bekerja. Sebagai contoh, karyawan akan merasa lebih senang jika mereka dapat mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku.

### 7. Rekan kerja

Faktor ini menilai hubungan antara pekerjaan dan kepuasan rekan kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan rekan kerja yang mendukung dan lingkungan tempat kerja yang menyenangkan. Misalnya, rekan

kerja yang ramah atau hubungan kerja yang bersahabat, yaitu bergaul dengan semua orang di tempat kerja.

#### 8. Pekerjaan

Faktor pekerjaan mempertimbangkan faktor-faktor yang secara langsung relevan dengan pekerjaan, seperti ketersediaan waktu luang dan berbagai penugasan, kesempatan untuk tetap sibuk, kesempatan untuk belajar lebih banyak, tanggung jawab, otonomi, dan pengayaan pekerjaan, seperti pekerjaan yang dialokasikan berdasarkan kemampuan dan dimiliki oleh karyawan.

#### 9. Komunikasi

Bagian ini menilai kepuasan karyawan terhadap komunikasi di lingkungan kerja. Jika komunikasi di antara karyawan dan pihak organisasi berlangsung secara teratur, misalnya melalui hubungan yang baik, maka karyawan dapat lebih memahami peran mereka serta berbagai hal yang terjadi di dalam organisasi.

### **2.1.6. Era Disrupsi**

#### **2.1.6.1. Definisi Era Disrupsi**

Berdasarkan Schwab (2016:1) dalam buku *“The Fourth Industrial Revolution”* era disrupsi adalah sebuah masa di mana teknologi dan inovasi memberikan pengaruh yang signifikan pada cara hidup, bekerja, dan interaksi manusia. Masa ini ditandai dengan adanya teknologi digital dan Internet yang merubah model bisnis lama dan menciptakan bisnis baru yang lebih efisien dan inovatif. Hampir seluruh aspek kehidupan manusia, termasuk cara bekerja, belajar, dan berinteraksi dengan orang lain terpengaruh oleh perubahan tersebut. Era ini ditentukan oleh kemunculan teknologi baru yang menghancurkan model bisnis yang lama dan mendorong lahirnya bisnis baru yang lebih efisien dan mudah beradaptasi.

Menurut Priatna (2019:6) dalam buku *“Disrupsi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dunia Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0”* era disrupsi saat ini membawa perubahan besar dalam dunia industri. Dalam era digital industri 4.0, teknologi informasi telah menyebar ke seluruh aspek kehidupan dengan cepat dan massif. Perubahan ini ditandai dengan penekanan

pada Internet of Things, ekonomi digital, big data, kecerdasan buatan, robotika, rekayasa genetika, dan teknologi lainnya. Meskipun perubahan ini membawa kecemasan dan kekhawatiran bagi sebagian orang karena kemungkinan hilangnya banyak pekerjaan, namun kecanggihan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi di banyak sektor industri. Namun, hal ini juga dapat mengurangi jumlah lapangan pekerjaan di beberapa sektor, seperti di sektor ritel yang akan semakin bergeser ke toko daring dan mengurangi kebutuhan akan karyawan di toko fisik.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa era disrupsi dalam dunia industri mengacu pada masa di mana ada perubahan besar-besaran di dunia industri yang terjadi karena semakin cepat dan massifnya teknologi informasi. Era ini ditandai dengan munculnya era digital Industri 4.0 yang menekankan penggunaan teknologi informasi yang terintegrasi, seperti Internet of Things, big data, kecerdasan buatan, robotika, dan teknologi lainnya. Perubahan ini dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas di banyak sektor industri, tetapi juga bisa mengurangi lapangan kerja di beberapa sektor karena semakin banyaknya otomatisasi dan digitalisasi. Meskipun era ini membawa banyak perubahan dan tantangan, tetapi juga membuka banyak peluang bagi pengembangan teknologi dan bisnis baru di masa depan.

#### **2.1.6.2. Pengaruh Era Disrupsi Untuk Perusahaan**

Perusahaan telah mengalami perubahan besar selama sepuluh tahun terakhir sebagai akibat dari era disrupsi, yang sering dikenal sebagai era digital. Bisnis yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan perilaku konsumen seringkali tertinggal atau bahkan gagal. Menurut Christensen (2013:89) dalam buku "*The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*" menguraikan bagaimana bisnis yang terlalu menekankan pada pendapatan jangka pendek dan terlalu sedikit pada inovasi jangka panjang sering kali gagal saat menghadapi perubahan. Dalam buku tersebut juga dipaparkan perusahaan yang mapan dapat menjadi begitu fokus pada produk dan pasar mereka yang ada sehingga mereka kehilangan teknologi baru yang mengganggu yang pada akhirnya dapat membuat bisnis mereka menjadi usang. Christensen (2013:90) berpendapat bahwa perusahaan harus

mampu menyeimbangkan profitabilitas jangka pendek dengan inovasi jangka panjang untuk bertahan dan berkembang dalam lanskap bisnis yang semakin kompetitif

Perusahaan perlu menemukan kembali diri mereka secara komprehensif dan menggabungkan teknologi baru di era disrupsi jika ingin menjadi relevan dan kompetitif. Bisnis yang tidak mampu mengubah risiko tertinggal dapat tersingkir dari pasar, dan perusahaan perlu untuk menghadapi perubahan besar yang diakibatkan oleh teknologi seperti *artificial intelligence* dan *internet of things* serta mengembangkan keterampilan baru dan adaptasi pada era digital (Schwab, 2016:9).

Berdasarkan pendapat dari para ahli yang sudah dipaparkan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang tidak mampu berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan dapat berisiko di era disrupsi. Penciptaan perusahaan baru, lebih efektif, dan inovatif memiliki potensi untuk meningkatkan bisnis besar yang sudah mapan. Bisnis akan memiliki peluang yang lebih baik untuk mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasar mereka jika mereka dapat beradaptasi dengan perkembangan di era disrupsi. Perusahaan yang tidak mampu beradaptasi berisiko kehilangan pangsa pasar mereka dan mungkin gagal. Perusahaan yang mampu mengadaptasi model bisnisnya untuk menghasilkan nilai baru bagi pelanggan adalah perusahaan yang bertahan di era disrupsi. Perusahaan perlu memahami kebutuhan konsumen mereka dan beradaptasi dengan perubahan pasar agar tetap relevan.

#### **2.1.6.3. Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Disrupsi**

Industri 4.0, terkadang dikenal sebagai revolusi teknologi keempat, diatur untuk mengubah cara bisnis menggunakan pasar, berinovasi, dan menggunakan teknologi. Tingkat kemajuan pergeseran ini belum pernah terjadi sebelumnya, bergejolak, dan eksponensial. Baik praktisi maupun pakar mengantisipasi bahwa Industri 4.0 akan membantu organisasi menjadi lebih efisien dan inovatif dengan lebih cepat. Sistem ekonomi global diubah tanpa dapat ditarik kembali oleh revolusi ini, yang tidak dapat dihindari oleh satu negara atau organisasi mana pun (Organization, 2016).



Berdasarkan buku *"The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization"* oleh (Morgan, 2014:120-140) membahas tentang masa depan kerja dan bagaimana organisasi dapat menarik dan mempertahankan bakat baru, membangun pemimpin yang lebih baik, dan menciptakan organisasi yang kompetitif. Memaparkan bahwa sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi kesulitan yang akan datang, organisasi harus mengubah cara mereka menjalankan bisnis. Mereka harus lebih menekankan pada kemampuan beradaptasi, daya cipta dan penemuan.
2. Pekerja harus memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menangani tuntutan pekerjaan yang lebih bervariasi. Pengusaha harus memastikan bahwa staf mereka memiliki akses ke pelatihan yang relevan dan peluang pengembangan keterampilan.
3. Bisnis harus menggunakan teknologi yang membuat pekerja lebih produktif dan efisien. Misalnya, teknologi yang memungkinkan kerja jarak jauh untuk anggota staf atau alat kolaborasi online untuk tim.
4. Karyawan harus memiliki otonomi untuk memutuskan sendiri dan mencari solusi atas permasalahan dalam pekerjaan.

Menurut Armstrong (2017:71) dalam buku *"Disruptive Technologies: Understand, Evaluate, Respond"* menyatakan bahwa perusahaan yang tidak siap beradaptasi dengan perubahan teknologi akan kehilangan pelanggan dan keuntungan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami tren teknologi dan mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan di masa depan. Selain itu, inovasi juga menjadi faktor penting dalam menghadapi teknologi disruptif. Perusahaan harus berinovasi secara terus-menerus dan memanfaatkan teknologi baru untuk dapat bersaing dalam industri. Armstrong juga menyarankan agar perusahaan memiliki strategi yang tepat dalam menghadapi teknologi disruptif, seperti membuat rencana bisnis yang dapat membantu menjaga kelangsungan bisnis. Dengan demikian, penekanan tentang pentingnya memahami dan mengantisipasi teknologi disruptif agar perusahaan dapat beradaptasi dan berinovasi untuk tetap bersaing di era teknologi yang terus berkembang

Menurut beberapa ahli yang dipaparkan di atas, SDM perlu beradaptasi dengan perubahan dan menciptakan keterampilan baru yang sesuai dengan tuntutan pasar. Selain menawarkan peluang untuk menghasilkan dan menambah nilai, pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mempersiapkan mereka untuk era disrupsi. Perusahaan juga perlu mengadopsi pendekatan baru untuk manajemen SDM dan memperlakukan orang seperti mitra dalam penciptaan nilai.

## **2.2. Review Peneliti Terdahulu**

Peneliti membandingkan keakuratan, kebenaran, dan kejelasan penelitian sebelum memulai penelitian ini. Peneliti menggunakan penelitian sebelumnya sebagai dasar dan acuan. Untuk membahas variabel yang terkait dengan penelitian yang dilakukan, peneliti melakukan tinjauan terhadap beberapa penelitian sebelumnya. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang membandingkan pengaruh kompetensi sumber daya manusia, strategi pengembangan sumber daya manusia, dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan di era disrupsi. Studi-studi yang sudah dilakukan oleh para peneliti baik di dalam maupun jurnal internasional kemudian bersumber dari jurnal STEI, jurnal nasional dan internet menunjukkan adanya perbedaan dan persamaannya terhadap penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Penelitian pertama dilakukan oleh Rusliana & Sumitro (2020) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Sekolah Tinggi Media Komunikasi Trisakti”. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja karyawan Sekolah Tinggi Media Komunikasi Trisakti. Responden dalam penelitian ini berjumlah 37 karyawan Sekolah Tinggi Media Komunikasi Trisakti. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dan dianalisis dengan analisis koefisien determinasi dengan bantuan SPSS 24.0. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di tempat kerja akan tumbuh jika lingkungan kerja, gaji, dan kompetensi karyawan yang dirasakan

semuanya membaik. Artinya lingkungan kerja, kompensasi, dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian kedua dilakukan oleh dengan judul Dhermawan et al (2012) “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali”. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk melihat sejauh mana pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan pegawai pada lingkungan Kantor Dinas PU Provinsi Bali. Responden dalam penelitian ini adalah 150 orang pegawai yang dipilih dengan *metode Stratified Proportional Random Sampling* sementara data dikumpulkan menggunakan kuesioner untuk kemudian dianalisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan program komputer SPSS 15.0 dan AMOS 7.0. Hasil analisis dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa meskipun beban berdampak besar pada kepuasan kerja, motivasi dan lingkungan tempat kerja tidak. Sementara lingkungan kerja, alarm, dan kepuasan kerja berdampak besar pada kinerja karyawan, motivasi dan konten memiliki dampak kecil atau tidak sama sekali. Temuan studi tersebut menyatakan bahwa motivasi karyawan, kompetensi, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Guruh et al. (2020) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Mutiara Multi Finance Di Pamulang”. Tujuan dari penelitian tersebut adalah mengetahui pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mutiara Multi Finance Pamulang. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 29 responden karyawan PT. Mutiara Multi Finance di Pamulang dan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah asosiatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil uji hipotesis

lingkungan kerja non fisik berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan dan kontribusi pengaruh sebesar, maka ditentukan bahwa Kompetensi dan Lingkungan Kerja Non Fisik keduanya berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai secara simultan.

Penelitian keempat yaitu penelitian yang dilakukan oleh Pranitasari & Saputri (2020) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT Posmi Steel Indonesia serta pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Posmi Steel Indonesia Pengaruh lingkungan tempat kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Posmi Steel Indonesia, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Posmi Steel Indonesia, pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT Posmi Steel Indonesia, serta pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja. Responden dalam penelitian ini berjumlah 215 orang yang merupakan karyawan tetap PT Posmi Steel Indonesia. Validitas, reliabilitas, dan analisis jalur adalah uji statistik yang digunakan untuk menganalisis statistik data dengan menggunakan program SPSS. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Pranitasari & Saputri (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Posmi Steel Indonesia, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang sama, dan motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan.

Penelitian kelima dilakukan oleh Prasetya (2018) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Tujuan dari penelitian tersebut adalah mengetahui pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian

ini adalah seluruh karyawan PT. Putra Utama Motor, Solo dan Sukoharjo (persero) berjumlah 100 responden dengan menggunakan penelitian sensus. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model path analisis, karena adanya variabel *intervening*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, tempat kerja, dan kebahagiaan kerja memiliki dampak positif yang terbukti pada kinerja. Kinerja ditemukan sangat meningkat baik oleh konten maupun lingkungan kerja. Belum terbukti bahwa kepuasan kerja secara signifikan memoderasi efek kompetensi dan kinerja di tempat kerja.

Penelitian keenam dilakukan oleh Saputra Rafiie et al. (2018) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerjaterhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan, kompetensi terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, dan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation modelling* (SEM) dengan bantuan program Amos.. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan beban kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, dan kepuasan kerja itu sendiri secara tidak langsung mempengaruhi kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan lingkungan kerja.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Iskandar & Juhana (2014) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Di Sdn Baros Mandiri 5 Kota Cimahi”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi, lingkungan kerja, dan kinerja di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi dan untuk mencari

besarnya pengaruh kompetensi Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi dan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja di SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SDN Baros Mandiri 5 Kota Cimahi yang berjumlah 39 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Pengoperasian penghitungannya menggunakan program SPSS Ver. 17. Hasil dari penelitian ini adalah kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja mempengaruhi kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh secara signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Penelitian kedelapan adalah penelitian yang dilakukan oleh Paposa & Kumar (2016) dengan penelitian yang berjudul *“Impact of Training and Development Practices on Job Satisfaction: A Study on Faculty Members of Technical Education Institutes”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana teknik pelatihan dan pengembangan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sampel penelitian dibatasi pada anggota staf akademik yang bekerja di institusi pendidikan teknik di Nagpur, Maharashtra, India yaitu berjumlah 360 responden. Penelitian ini didasarkan pada desain penelitian kausal dan bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan praktik pengembangan pada kepuasan kerja fakultas. Hasil menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja fakultas dan prosedur pelatihan dan pengembangan di lembaga pendidikan teknis.

Penelitian kesembilan adalah penelitian yang dilakukan oleh Dharmanegara et al. (2016) dengan judul *“Job Competency and Work Environment: the effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kompetensi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja pada pekerja UKM di Denpasar. Sebagai *explanatory study*, teknik survey digunakan dalam penelitian ini dengan pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden Sampel penelitian ini adalah 62 dari 163 pekerja UKM di Denpasar Bali yang bekerja pada usaha kecil menengah anggota

Asosiasi Produsen Produk Spa (APPROSPAJ) Denpasar Bali. Dengan menggunakan metode PLS (*Partial Least Square*) dengan perangkat lunak Smart PLS 2.0, data yang terkumpul dianalisis untuk mengetahui hubungan dan koefisien jalur antar variabel. Karena model struktural dalam variabel PLS didasarkan pada varian yang dijelaskan dari konstruk laten dependen, data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan Partial Least Square. Partial Least Squares adalah metode berbasis yang dirancang untuk analisis data berdimensi tinggi di lingkungan berstruktur rendah. Hal ini merupakan analisis regresi set dan subset dari model struktural. Menurut temuan dan hasil penelitian ini, kompetensi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja semuanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Penelitian kesepuluh dilakukan oleh Yuliyanti et al. (2016) dengan judul "*The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variables*". Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan mempergunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan jenis penelitian survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Cabang Tanjung Priok, PT Pelabuhan Indonesia II (Persero). Sampel diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel probability sampling dengan metode simple random sampling. Program perangkat lunak Amos digunakan untuk melakukan analisis model struktural pada data. Menurut temuan penelitian, pengembangan karir dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kepuasan karyawan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan dalam hal ini. Terdapatnya loyalitas, dan karyawan dapat melaksanakan tugas pekerjaannya tanpa terbebani karena perusahaan telah memenuhi haknya.

Penelitian kesebelas yaitu penelitian yang dilakukan oleh Istianaa et al. (2016) dengan judul "*Competence, Work Motivation, and Work Environment on Job Satisfaction and Teacher Performance at Yayasan Pondok Pesantren*

*Darul Hikmah Koto Baru Kabupaten Dharmasraya*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja guru terhadap kepuasan kerja pada Yayasan Darul Hikmah Koto Baru Kabupaten Dharmasraya. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di Yayasan Darul Hikmah Koto Baru Kabupaten Dharmasraya yang berjumlah 50 orang guru. Sampel penelitian ini menggunakan metode sensus dengan analisis metode Structural Equation Model (SEM) dengan metode Partial Least Square (PLS). Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dipadukan dengan analisis deskriptif. Temuan mengungkapkan bahwa kompetensi memiliki efek positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja, dan lingkungan kerja tidak memiliki dampak negatif yang terlihat pada keduanya. Kinerja juga tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, kebahagiaan kerja tidak selalu dipengaruhi secara signifikan oleh tempat kerja.

Penelitian kedua belas adalah penelitian yang dilakukan oleh Manoppo (2015) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerjadan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada Tvri Sulawesi Utara”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gabungan disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai TVRI Sulut yang berjumlah 121 orang dengan jumlah sampel 93 orang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif dengan analisis regresi berganda sebagai teknik analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai TVRI Sulut jika diteliti secara simultan. Disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bila diteliti secara individual, sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan.



### **2.3. Keterkaitan Antar Variabel**

#### **2.3.1. Keterkaitan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja**

Penempatan karyawan dalam bidang yang sesuai dengan bakat mereka merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kompetensi adalah kualitas fundamental seseorang (individu) yang membentuk cara berpikir dan berperilaku, menggeneralisasikan semua situasi yang mereka hadapi dan mampu bertahan untuk waktu yang cukup di dalam diri mereka. Ketidaksesuaian kompetensi berpotensi menurunkan kepuasan kerja. Kesimpulan utamanya adalah bahwa kompetensi akan berdampak pada kebahagiaan kerja. Kepuasan karyawan dalam bekerja dan keterampilan di bidangnya akan meningkat dengan meningkatnya kompetensi.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Rusliana & Sumitro (2020) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Sekolah Tinggi Media Komunikasi Trisakti”. Hasil penelitian Rusliana & Sumitro (2020) diketahui bahwa Karyawan di Sekolah Tinggi Media Komunikasi Trisakti lebih puas dengan pekerjaannya bila mereka kompeten. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi seorang pegawai maka semakin besar pula tingkat kenikmatannya dalam bekerja karena berada pada posisi atau bidang yang sesuai.

Hal tersebut didukung oleh penelitian oleh Dhermawan et al (2012) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali”. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Peningkatan kepuasan kerja sementara akan terlihat oleh individu yang kompetensinya lebih tinggi. Kepuasan kerja lebih tinggi ketika karyawan memperoleh gaji yang lebih baik.

#### **2.3.2. Keterkaitan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja**

Untuk mencapai tujuan perusahaan, proses sumber daya manusia memerlukan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber

daya manusia adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Pelatihan dan pendidikan adalah dua metode untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Pekerja yang dianggap kurang kompeten dalam melaksanakan tugasnya akan mendapatkan pelatihan. Peningkatan pelatihan karyawan untuk orang-orang yang dianggap kurang memiliki kemampuan terkait pekerjaan adalah masalah lain. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh pengembangan sumber daya manusia yang baik, yang juga mempengaruhi kompetensi. Jika karyawan mengembangkan kemampuannya sesuai dengan profesinya, kinerja dan produktivitasnya akan meningkat, dan tingkat kepuasan kerjanya akan sama baiknya.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Yuliyanti et al. (2016) dengan judul *“The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variables”*. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuliyanti et.al (2020) pengembangan Karir berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Tanjung Priok. Untuk meningkatkan kejuruan ke profesi dengan lebih banyak prospek kemajuan dan memiliki dampak parsial pada kepuasan kerja karyawan, mengembangkan jalur karir yang jelas dalam suatu organisasi akan membutuhkan kemampuan teknis dan pengambilan keputusan. Kepuasan kerja karyawan meningkat seiring penekanan perusahaan pada pengembangan karir.

Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari et al. (2021) dengan judul *“Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Di Kota Padang”*. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Di Bank Syariah Indonesia, pengembangan sumber daya manusia telah dilakukan secara efektif. Kepuasan kerja pegawai dapat dihasilkan dari penerapan sistem penugasan berbasis kompetensi Bank Syariah Indonesia di kota Padang yang mengindikasikan penempatan pegawai sesuai dengan bakatnya.

### 2.3.3. Keterkaitan Lingkungan terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan kerja. Karyawan berharap agar lingkungan kerja, baik dari segi fisik maupun non-fisik, berfungsi dengan baik sehingga mereka merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Sebaliknya, ketika lingkungan buruk, karyawan merasa lamban dalam bekerja, yang mengurangi produktivitasnya dan menyebabkan ketidakpuasan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Tujuan lingkungan kerja adalah untuk menciptakan suasana dan lingkungan dimana karyawan merasa nyaman dalam mengejar tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Lingkungan kerja yang panas, sempit, tidak nyaman, kotor dan tidak berventilasi mempengaruhi kenyamanan dan kinerja kerja. Oleh karena itu, penting untuk memelihara infrastruktur kelembagaan yang ada dan membuat yang baru untuk mendukung kinerja karyawan.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Yuliyanti et al. (2016) dengan judul "*The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variables*". Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuliyanti et.al (2020) adalah lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Tanjung Priok. Istilah "lingkungan kerja" mencakup semua aspek yang dapat memengaruhi organisasi atau perusahaan, secara langsung atau tidak langsung, dan dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan secara positif atau negatif. Ketika lingkungan kerja membaik, kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat.

Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Rusliana & Sumitro (2020) dengan judul "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Sekolah Tinggi Media Komunikasi Trisakti". Hasil penelitian Rismayanti & Sumitro (2020) diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menjelaskan bahwa kebahagiaan karyawan akan semakin tinggi semakin baik lingkungan kerja yang tercipta. Dapat dikatakan bahwa staf di Sekolah Tinggi Media Komunikasi Trisakti sangat puas dengan suasana yang telah diciptakan untuk bekerja.

#### **2.3.4. Keterkaitan Kompetensi, Strategi Pengembangan SDM, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Dharmanegara et al. (2016) dengan judul "*Job Competency and Work Environment: the effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker*" menyimpulkan bahwa kompetensi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja meningkat, dengan kompetensi berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja. Artinya kompetensi merupakan hal yang cukup penting dalam mendorong tingkat kepuasan kerja mereka. Peningkatan karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh persyaratan kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Korelasi antara beban kerja dan kinerja mengikuti pola terbalik. Sedangkan kepuasan kerja dan lingkungan kerja berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Khususnya, lingkungan kerja memiliki dampak paling signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

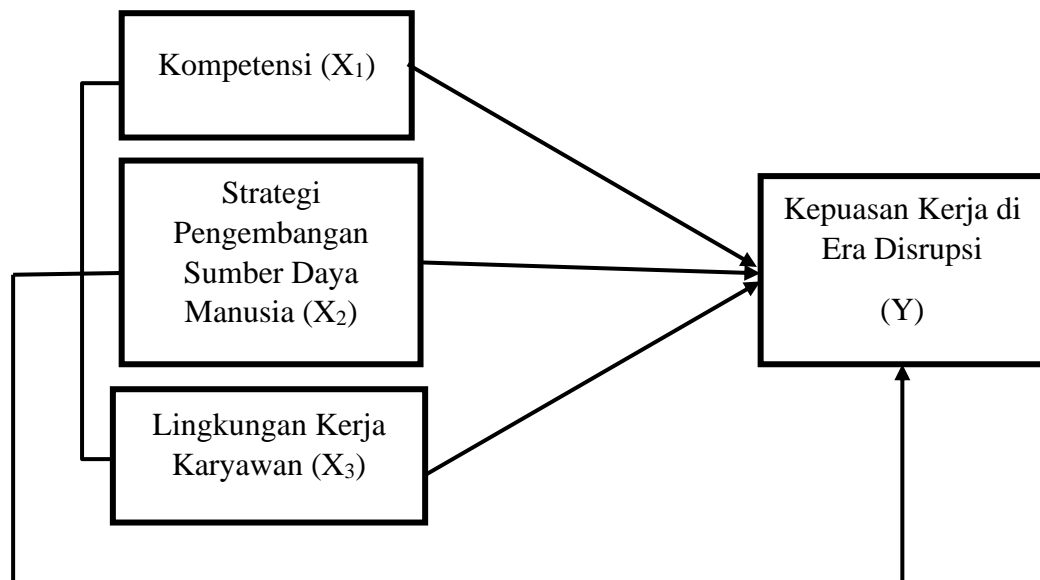
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yuliyanti et al. (2016) dengan judul "*The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variables*". Menyimpulkan bahwa lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Tanjung Priok. Lingkungan tempat kerja mencakup semua faktor yang secara langsung atau tidak langsung dapat berdampak positif atau negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Seiring dengan membaiknya lingkungan kerja, kebahagiaan kerja karyawan juga meningkat. Perusahaan perlu membangun karir karyawan dengan benar untuk menjaga loyalitas karyawan, menginspirasi karyawan dan memungkinkan organisasi untuk mempekerjakan tenaga ahli dan kompeten untuk melaksanakan pekerjaannya.

Dari hasil penelitian-penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan hal yang paling berpengaruh dan berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan kemudian diikuti kompetensi sumber daya manusia dan strategi pengembangan sumber daya manusia.

## 2.4. Kerangka Fikir

Kerangka fikir merupakan keterkaitan antar variabel dan teori yang digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2018:60). Berikut ini adalah kerangka fikir dalam penelitian ini:

**Gambar 2 . 1 Kerangka Fikir**



Sumber: Data Olah 2023

## 2.5. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018:63) jawaban sementara untuk rumusan masalah yang telah dicerna secara menyeluruh dan direduksi menjadi pernyataan disebut hipotesis. Dalam penyelidikan ini, terdapat hipotesis sebagai berikut:

- 1 : Diduga Kompetensi Sumber Daya Manusia ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di era disrupsi ( $Y$ ).
- 2 : Diduga Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di era disrupsi ( $Y$ ).
- 3 : Diduga Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di era disrupsi ( $Y$ ).
- 4 : Diduga Kompetensi Sumber Daya Manusia ( $X_1$ ), Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia ( $X_2$ ), dan Lingkungan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di era disrupsi ( $Y$ ).