

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, PROPORSI PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini disusun untuk mengkaji dan menelaah berbagai teori yang berkaitan dengan fokus penelitian, dimulai dari konsep-konsep umum hingga pada pemahaman yang lebih spesifik sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Melalui penelusuran literatur yang relevan, diharapkan dapat diperoleh informasi yang komprehensif dan mendalam, sehingga mampu memberikan dasar teoritis yang kuat sebagai acuan dalam menganalisis objek penelitian yang dikaji.

2.1.1 Landasan Teori yang Digunakan

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku, artikel ilmiah, maupun referensi lain yang relevan sebagai dasar teoritis penelitian. Landasan teori berfungsi sebagai pijakan utama untuk memahami konsep-konsep yang berkaitan dengan variabel penelitian serta membantu peneliti dalam menganalisis fenomena yang terjadi di lapangan secara sistematis dan ilmiah.

Pada sub bab ini, teori-teori yang digunakan terbagi menjadi tiga bagian, yaitu grand theory, middle theory, dan applied theory. Pembagian ini bertujuan agar kerangka teoritis penelitian tersusun secara bertahap, mulai dari teori umum yang mendasari kajian manajemen, teori yang lebih spesifik terkait sumber daya

manusia, hingga teori yang langsung menjelaskan hubungan pengalaman kerja dengan kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, dalam penelitian ini juga dilakukan pengkajian terhadap hasil penelitian sebelumnya melalui jurnal-jurnal ilmiah yang mendukung sebagai bahan referensi serta untuk memperkuat posisi penelitian dalam kajian akademik.

Penelitian ini berfokus pada bagaimana pengalaman kerja yang dialami karyawan, khususnya dalam lingkungan kerja industri percetakan yang memiliki karakteristik tuntutan ketepatan waktu dan tekanan kerja tinggi, dapat membentuk tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Pada halaman berikutnya akan disajikan gambar kerangka landasan teori yang digunakan peneliti dalam penelitian ini, yang menggambarkan keterkaitan antara teori manajemen sebagai dasar umum, teori MSDM sebagai teori menengah, serta teori kepuasan kerja sebagai teori terapan dalam menjelaskan fokus penelitian.



Gambar 2. 1
Kerangka Landasan Teori

2.1.2 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Manajemen berperan penting dalam mengoordinasikan berbagai sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, agar mampu bekerja secara optimal sesuai dengan visi dan misi organisasi. Dalam konteks organisasi modern, manajemen tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga pada pengelolaan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan karya

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang berkesinambungan dalam mengarahkan dan mengoordinasikan berbagai sumber daya organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Proses ini melibatkan serangkaian aktivitas yang saling berkaitan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi. Melalui manajemen yang baik, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya serta meminimalkan pemborosan dalam pencapaian tujuan.

According to Robbins and Coulter (2021), management is defined as the process of coordinating and integrating work activities so that tasks are completed efficiently and effectively through other people. Definisi ini menekankan dua aspek utama, yaitu efektivitas yang berkaitan dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, serta efisiensi yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara

optimal tanpa pemborosan. Robbins dan Coulter juga menegaskan bahwa peran manajer tidak hanya sebatas mengawasi pekerjaan, tetapi juga memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan selaras dengan tujuan strategis yang ingin dicapai. Dengan demikian, manajemen dipandang sebagai proses sosial yang melibatkan interaksi antarindividu dalam organisasi.

Menurut Sutrisno dan Handoko (2021), manajemen didefinisikan sebagai proses pengelolaan sumber daya organisasi yang dilakukan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Definisi ini menekankan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang sistematis dan berkesinambungan, di mana setiap fungsi saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Pandangan lain diekemukakan oleh Wijaya et al. (2022) yang menyatakan bahwa manajemen adalah aktivitas mengoordinasikan berbagai sumber daya, khususnya sumber daya manusia, untuk menghasilkan kinerja organisasi yang optimal. Dalam konteks ini, manajemen dipandang sebagai sarana untuk menyatukan kepentingan individu dan organisasi agar tercipta keselarasan dalam pencapaian tujuan Bersama.

Another perspective by Griffin (2022) defines management as a set of activities that include planning, organizing, leading, and controlling organizational resources in order to achieve goals effectively and efficiently. Definisi ini memperjelas bahwa manajemen merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan, di mana setiap fungsi manajemen saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Griffin menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat

dipengaruhi oleh kemampuan manajer dalam menjalankan keempat fungsi tersebut secara terpadu. Dalam konteks organisasi modern, fungsi manajemen juga mencakup kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi, globalisasi, serta dinamika kebutuhan sumber daya manusia.

A more contemporary perspective is proposed by Wheelen and Hunger (2023), who state that management is the ability to coordinate various organizational resources such as human, financial, physical, and informational resources in order to achieve optimal organizational performance in a continuously changing environment. Perspektif ini menegaskan bahwa manajemen modern tidak dapat dilepaskan dari tuntutan lingkungan eksternal yang penuh ketidakpastian. Oleh karena itu, manajemen dituntut untuk bersifat proaktif, inovatif, dan mampu mengambil keputusan strategis yang berbasis pada analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Dalam penelitian yang lebih mutakhir, Ramadhan et al. (2024) mengemukakan bahwa manajemen berperan sebagai mekanisme pengendali yang memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.. Manajemen tidak hanya berfungsi untuk mengatur pekerjaan, tetapi juga sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi kerja, kualitas pengambilan keputusan, serta keberlanjutan organisasi di tengah dinamika persaingan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses terpadu yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk

mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Esensi manajemen terletak pada kemampuan mengoordinasikan seluruh elemen organisasi, baik manusia maupun sumber daya lainnya, dengan mengombinasikan pendekatan ilmiah dan keterampilan kepemimpinan agar organisasi mampu beroperasi secara optimal dan berkelanjutan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki peran strategis dalam menjaga agar seluruh aktivitas organisasi dapat berjalan secara terencana, terkoordinasi, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Penerapan fungsi manajemen yang tepat memungkinkan organisasi untuk mengelola sumber daya secara efisien serta mengendalikan proses kerja agar tetap berada pada jalur yang telah direncanakan. Adapun fungsi manajemen menurut (Robbins & Coulter, 2021; Sutrisno & Handoko, 2021; Ramadhan et al., 2024) meliputi beberapa fungsi utama sebagai berikut :

1. Planning (Perencanaan)

Perencanaan merupakan fungsi awal dalam manajemen yang menjadi dasar bagi fungsi lainnya. *“Planning involves defining the organization’s goals, establishing strategies for achieving those goals, and developing plans to integrate and coordinate work activities.”* Perencanaan mencakup penetapan tujuan organisasi, penyusunan strategi, serta pengembangan rencana kerja yang terintegrasi. Dengan adanya perencanaan yang baik, organisasi dapat mengantisipasi perubahan lingkungan, mengurangi ketidakpastian, serta meningkatkan efektivitas dalam pencapaian tujuan.

2. Organizing (Pengorganisasian)

Fungsi organizing berkaitan dengan pengaturan sumber daya agar dapat digunakan secara optimal. *“Organizing involves arranging and structuring work to accomplish the organization’s goals.”* Pengorganisasian meliputi pembagian tugas, penentuan tanggung jawab, penyusunan struktur organisasi, serta pengelompokan aktivitas kerja. Fungsi ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memahami perannya masing-masing sehingga pekerjaan dapat berjalan secara efisien.

3. Leading (Kepemimpinan)

Leading berfokus pada upaya memengaruhi dan mengarahkan individu dalam organisasi. *“Leading involves working with and through people to accomplish organizational goals.”* Kepemimpinan mencakup aktivitas memotivasi karyawan, membangun komunikasi yang efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Peran pemimpin sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan, karena keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang diterapkan.

4. Contolling (Pengendalian)

Pengendalian merupakan fungsi terakhir dalam manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai rencana. *“Controlling involves monitoring, comparing, and correcting work performance.”* Fungsi controlling mencakup proses pemantauan kinerja, evaluasi hasil kerja, serta pengambilan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Dengan adanya pengendalian yang efektif, organisasi dapat

menjaga stabilitas kinerja serta memastikan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Menurut Griffin (2022), *Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization's resources with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner*, yang artinya manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan serangkaian aktivitas yang terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan definisi tersebut, fungsi manajemen menurut Griffin terdiri dari empat fungsi utama, yaitu *planning and decision making, organizing, leading, dan controlling*. Fungsi-fungsi ini memiliki keterkaitan yang erat dan membentuk suatu proses manajerial yang berkesinambungan.

Menurut Griffin (2022) *Planning involves defining organizational goals and determining the actions needed to achieve them, while decision making refers to choosing among alternatives*. Perencanaan dan pengambilan keputusan merupakan fungsi awal yang sangat penting dalam proses manajemen. Perencanaan mencakup kegiatan menetapkan tujuan organisasi serta menentukan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan untuk mencapainya. Sementara itu, pengambilan keputusan merupakan proses memilih alternatif terbaik dari berbagai pilihan yang tersedia untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut.

1. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian menurut Griffin (2022) adalah *organizing involves determining how activities and resources are arranged and coordinated*.

Melalui pengorganisasian yang efektif, setiap anggota organisasi dapat memahami peran dan tanggung jawabnya dengan jelas. Hal ini akan mempermudah koordinasi kerja serta mengurangi potensi konflik dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, pengorganisasian juga memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efisien dan terarah.

2. *Leading* (Kepemimpinan)

Menurut Griffin (2022) *Leading involves motivating members of the organization to work in the best interests of the organization* yang artinya kepemimpinan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan semangat kerja karyawan. Selain itu, kemampuan manajer dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan juga akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

3. *Controlling* (Pengendalian).

Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini meliputi proses pemantauan kinerja, evaluasi hasil kerja, serta pengambilan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Sebagaimana pendapat dari Griffin (2022) *Controlling is the process of monitoring performance and taking corrective action when necessary.*

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2023), manajemen dalam perspektif strategis berkaitan dengan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Mereka menyatakan bahwa: *Strategic management is a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation*. Berdasarkan konsep tersebut, fungsi manajemen lebih menekankan pada proses manajemen strategis yang terdiri dari strategy formulation, strategy implementation, serta evaluation and control. Ketiga fungsi ini saling berkaitan dan membentuk suatu siklus manajemen yang berkelanjutan.

1. *Strategy Formulation* (Perumusan Strategi).

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2023) *Strategy formulation includes developing a vision and mission, identifying external opportunities and threats, determining internal strengths and weaknesses, establishing long-term objectives, generating alternative strategies, and choosing particular strategies to pursue*. Perumusan strategi merupakan proses penyusunan rencana jangka panjang organisasi dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal. Pada tahap ini, organisasi menetapkan visi, misi, tujuan, serta strategi yang akan digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Fungsi ini sangat penting karena menjadi dasar dalam menentukan arah dan kebijakan organisasi.

2. *Strategy Implementation* (Implementasi Strategi)

Selanjutnya, Wheelen dan Hunger (2023) menyatakan *Strategy implementation is the process by which strategies and policies are put into*

action through the development of programs, budgets, and procedures.

Implementasi strategi merupakan tahap pelaksanaan dari strategi yang telah dirumuskan. Pada tahap ini, organisasi menerjemahkan rencana strategis ke dalam tindakan nyata melalui program kerja, anggaran, dan prosedur operasional. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kemampuan manajer dalam mengelola sumber daya serta mengarahkan karyawan.

3. *Evaluation and Control* (Evaluasi dan Pengendalian)

Selain itu, Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2023) menjelaskan *Evaluation and control is the process in which corporate activities and performance results are monitored so that actual performance can be compared with desired performance.* Evaluasi dan pengendalian merupakan proses pengawasan terhadap pelaksanaan strategi untuk memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini meliputi kegiatan pemantauan kinerja, evaluasi hasil, serta tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan.

2.1.2.3 Unsur – Unsur Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2021), “*management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.*” Berdasarkan definisi tersebut, manajemen melibatkan pengelolaan berbagai sumber daya organisasi secara terintegrasi. Adapun unsur – unsur manajemen menurut (Robbins & Coulter, 2021; Sutrisno & Handoko, 2021) meliputi beberapa unsur berikut :

1. *Man* (manusia)

Unsur manusia merupakan faktor yang paling utama dalam manajemen karena seluruh aktivitas organisasi, mulai dari perencanaan hingga pengendalian, dijalankan oleh manusia. Tanpa adanya sumber daya manusia, proses manajemen tidak dapat berlangsung.

2. *Money* (Sumber Daya Keuangan)

Uang menjadi unsur penting sebagai alat pendukung seluruh kegiatan operasional organisasi. Pengelolaan keuangan yang efektif sangat menentukan kelancaran serta keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

3. *Materials* (Bahan Baku)

Materials merupakan bahan yang digunakan dalam proses produksi atau operasional. Ketersediaan dan pemanfaatan bahan secara efisien akan berpengaruh terhadap kualitas output yang dihasilkan organisasi.

4. *Machines* (Mesin atau Peralatan)

Mesin atau peralatan digunakan untuk menunjang proses kerja agar lebih efektif dan efisien. Penggunaan teknologi yang tepat dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

5. *Methods* (Metode Kerja)

Metode merupakan cara atau prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan. Penentuan metode kerja yang tepat akan membantu organisasi mencapai tujuan secara lebih efektif dan sistematis.

6. *Market* (Pasar)

Pasar merupakan sasaran dari produk atau jasa yang dihasilkan organisasi.

Pemahaman terhadap kebutuhan dan kondisi pasar sangat penting agar organisasi mampu bertahan dan bersaing.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keenam unsur manajemen, yaitu manusia, uang, material, mesin, metode, dan pasar, merupakan komponen yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Pengelolaan unsur-unsur tersebut secara terpadu dan seimbang sangat diperlukan agar proses manajemen dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Pandangan lain dikemukakan oleh Griffin (2022) yang melihat manajemen dari perspektif yang lebih luas, yaitu sebagai proses pengelolaan sumber daya organisasi. Griffin (2022) menyatakan bahwa *management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization's resources with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner*. Berdasarkan pendapat tersebut, (Griffin, 2022; Ramadhan et al., 2024).menekankan bahwa manajemen berkaitan erat dengan pengelolaan berbagai sumber daya organisasi yang meliputi *human resources, financial resources, physical resources*, dan *information resources*. Adapun penjelasan masing-masing sumber daya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Human Resources (Sumber Daya Manusia)

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam organisasi karena seluruh aktivitas manajemen dilaksanakan oleh individu yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan motivasi kerja.

2. Financial Resources (Sumber Daya Keuangan)

Sumber daya keuangan berkaitan dengan dana yang digunakan untuk mendukung seluruh kegiatan operasional organisasi agar berjalan secara efektif.

3. Physical Resources (Sumber Daya Fisik)

Sumber daya fisik mencakup aset berwujud seperti fasilitas, peralatan, dan teknologi yang digunakan dalam proses operasional organisasi.

4. Information Resources (Sumber Daya Informasi)

Informasi menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial karena menyediakan data yang relevan dan akurat bagi organisasi.

Dengan demikian, Griffin (2022) menegaskan bahwa keberhasilan manajemen sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola berbagai sumber daya tersebut secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, pandangan lain mengenai manajemen juga dikemukakan oleh Wheelen dan Hunger (2023) menyatakan bahwa “*strategic management is a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation.*” Berdasarkan pendapat tersebut, manajemen tidak hanya berfokus pada aktivitas operasional sehari-hari, tetapi juga pada serangkaian keputusan dan tindakan strategis yang berpengaruh terhadap kinerja jangka panjang organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan unsur-unsur manajemen seperti sumber

daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi harus dilakukan secara terarah dan strategis agar mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

Dengan demikian, Wheelen dan Hunger (2023) menegaskan bahwa keberhasilan manajemen sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan berbagai sumber daya serta merumuskan strategi yang tepat untuk menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

2.1.2.4 Teori Manajemen

Teori Manajemen merupakan landasan konseptual yang menjelaskan bagaimana proses pengelolaan sumber daya dalam organisasi dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai teori manajemen berkembang seiring dengan dinamika lingkungan organisasi, mulai dari pendekatan klasik yang menekankan efisiensi dan struktur kerja hingga pendekatan modern yang berorientasi pada manusia, sistem, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Pemahaman terhadap teori – teori manajemen ini menjadi penting dalam kajian pustaka karena memberikan kerangka analisis yang komprehensif untuk menelaah praktik manajerial, sekaligus menjadi dasar dalam menginterpretasikan fenomena yang diteliti sesuai dengan konteks dan kebutuhan organisasi.

2.1.2.5 Teori Manajemen Klasik

Manajemen klasik merupakan salah satu aliran awal dalam perkembangan ilmu manajemen yang menitikberatkan pada pengelolaan organisasi secara rasional dan terstruktur. Teori ini muncul sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi,

khususnya pada masa industrialisasi, untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja melalui pengaturan aktivitas yang sistematis. Dalam pandangan teori klasik, organisasi dipahami sebagai suatu sistem formal yang dapat dikendalikan melalui aturan, prosedur, dan struktur yang jelas.

Wibowo (2021) menyatakan bahwa pentingnya penerapan fungsi-fungsi manajemen secara ketat, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Keberhasilan organisasi dalam perspektif ini sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam Menyusun rencana kerja yang terperinci serta mengoordinasikan aktivitas organisasi sesuai dengan pembagian tugas yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi dalam teori manajemen klasik disusun secara hierarkis dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab yang tegas. Prokos et al. (2023) menekankan bahwa hierarki yang jelas memudahkan proses pengawasan dan pengendalian, karena setiap tingkat manajemen memiliki peran dan kewenangan yang berbeda.

Namun demikian, pendekatan teori manajemen klasik cenderung memandang manusia sebagai bagian dari sistem produksi yang harus diarahkan agar bekerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Rahmawati dan Azizah (2024) mengungkapkan bahwa fokus teori klasik yang terlalu besar pada efisiensi dan pengendalian sering kali mengabaikan aspek psikologis dan sosial karyawan, seperti kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja, dan kesejahteraan.

Keterbatasan tersebut menyebabkan teori manajemen klasik dianggap kurang fleksibel dalam menghadapi dinamika organisasi modern. Organisasi yang

dihadapkan pada perubahan lingkungan yang cepat memerlukan pendekatan manajemen yang tidak hanya mengandalkan struktur dan prosedur, tetapi juga mampu merespons kebutuhan manusia sebagai pelaku utama dalam organisasi.

2.1.2.6 Teori Manajemen Modern

Manajemen modern berkembang sebagai bentuk penyempurnaan dan kritik terhadap teori manajemen klasik. Teori ini muncul ketika para ahli mulai menyadari bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur dan efisiensi kerja, tetapi juga oleh faktor manusia dan lingkungan. Oleh karena itu, teori manajemen modern memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang terus berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Sutrisno dan Lestari (2023), teori manajemen modern menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi. Manusia tidak lagi dipandang sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai individu yang memiliki kebutuhan, potensi, serta kemampuan untuk berkontribusi secara kreatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi yang efektif.

Dalam teori manajemen modern, perhatian terhadap perilaku individu dan kelompok menjadi sangat penting. Ramadhan et al. (2024) menjelaskan bahwa pendekatan perilaku dalam manajemen modern menyoroti bagaimana sikap, persepsi, dan hubungan sosial karyawan mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung dan hubungan kerja yang harmonis dinilai mampu meningkatkan kepuasan serta produktivitas karyawan.

Selain pendekatan perilaku, teori manajemen modern juga mengadopsi pendekatan sistem. Hidayat dan Nugraha (2025) menyatakan bahwa organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai subsistem yang saling bergantung satu sama lain. Perubahan pada satu bagian organisasi akan mempengaruhi bagian lainnya, sehingga manajemen harus mampu melihat organisasi secara menyeluruh dan terintegrasi.

Pendekatan lain dalam teori manajemen modern adalah teori kontingensi, yang menekankan bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam mengelola organisasi. Santoso et al. (2024) menjelaskan bahwa praktik manajemen harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan, karakteristik organisasi, serta sumber daya manusia yang dimiliki. Pendekatan ini menuntut fleksibilitas dan kemampuan adaptasi dari manajemen dalam menghadapi perubahan.

2.1.2.7 Teori Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Teori pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berangkat dari pandangan bahwa karyawan tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi sebagai asset strategis yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan agar mampu berkontribusi optimal bagi organisasi. Pengembangan MSDM dipahami sebagai serangkaian upaya sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar selaras dengan kebutuhan organisasi saat ini maupun masa depan (Armstrong & Taylor, 2023).

Dalam perspektif modern, teori pengembangan MSDM menekankan pentingnya pengembangan berkelanjutan sebagai respons terhadap perubahan

lingkungan kerja yang dinamis. Perkembangan teknologi, tuntutan pasar, serta perubahan pola kerja menuntut organisasi untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan adaptif yang tinggi. Menurut Noe et al. (2022), pengembangan SDM tidak lagi bersifat incidental atau hanya berfokus pada pelatihan jangka pendek, tetapi menjadi proses berkelanjutan yang terintegrasi dengan pengalaman kerja sehari – hari.

Teori *human capital development* juga menjadi fondasi penting dalam pengembangan MSDM. Teori ini memandang bahwa investasi pengalaman kerja akan meningkatkan nilai sumber daya manusia dan berdampak langsung pada produktivitas serta kepuasan kerja karyawan. Garavan, Carbery, dan Rock (2021) menjelaskan bahwa karyawan yang memperoleh kesempatan pengembangan cenderung memiliki persepsi positif terhadap organisasi, merasa dihargai, serta menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya, teori pengembangan MSDM juga berkembang melalui pendekatan competency based human resource development, yang menitikberatkan pada perkembangan kompetensi sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Pendekatan ini menegaskan bahwa pengembangan SDM harus berbasis pada kesenjangan kompetensi yang nyata, sehingga program pengembangan yang dirancang benar-benar relevan dengan kebutuhan organisasi dan individu (Sutanto & Wibowo, 2022).

Sementara organisasi kontemporer, teori pengembangan ,SDM juga dikaitkan dukungan dengan konsep learning organisation, di mana organisasi berperan sebagai ruang pembelajaran yang mendorong karyawan untuk belajar dari

pengalaman kerja, interaksi sosial, dan penyelesaian masalah. Menurut Torrington et al. (2022), pembelajaran berbasis pengalaman (experiential learning) menjadi salah satu mekanisme utama dalam pengembangan SDM karena memungkinkan karyawan membentuk pemahaman kerja yang lebih mendalam dan realistis. Proses ini berkontribusi pada pembentukan sikap kerja positif dan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Teori pengembangan MSDM modern juga menyoroti aspek pengembangan karier sebagai bagian integral dari pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan karier memberikan arah dan kejelasan bagi karyawan mengenai peluang pertumbuhan dalam organisasi. Ketika karyawan melihat adanya prospek pengembangan diri dan karier, mereka cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik (Dessler, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan MSDM tidak dapat dipisahkan dari upaya mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pendekatan manajerial yang berfokus pada pengelolaan individu yang bekerja dalam organisasi sebagai unsur utama penggerak pencapaian tujuan. MSDM mencakup berbagai aktivitas yang terintegrasi, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, proses rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga upaya mempertahankan karyawan melalui kebijakan yang adil dan berkelanjutan. Tujuan utama dari pengelolaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan sesuai dengan tuntutan

organisasi. Selain berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, MSDM juga memperhatikan kepentingan dan kebutuhan karyawan sebagai individu, termasuk aspek pengembangan diri, kepuasan kerja, serta perlindungan hak-hak ketenagakerjaan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia tidak hanya berperan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, tetapi juga dalam menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang penting dalam ilmu manajemen yang secara khusus mempelajari bagaimana manusia dikelola dan dikembangkan dalam suatu organisasi. Keberadaan sumber daya manusia memiliki peran strategis karena manusia merupakan pelaku utama dalam menjalankan seluruh aktivitas organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara terencana dan berkelanjutan agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Menurut Hasibuan dan Silviana (2021), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap tenaga kerja agar tujuan organisasi, tujuan individu, dan tujuan masyarakat dapat tercapai secara seimbang. Definisi ini menekankan bahwa MSDM tidak hanya berorientasi pada kepentingan organisasi semata, tetapi juga memperhatikan kepentingan karyawan sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan harapan tertentu.

Menurut Brewster, Chung, dan Sparrow (2023), manajemen sumber daya manusia adalah *“human resource management involves the management of people within organizations.”* Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam organisasi yang harus dikelola secara sistematis dan terarah. Pengelolaan ini tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga mencakup berbagai aktivitas strategis yang berkaitan dengan pengembangan dan pemberdayaan karyawan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Menurut Bratton dan Gold (2023) *“human resource management is a strategic approach to managing employment relations which emphasizes that leveraging people’s capabilities is critical to achieving competitive advantage.”* Berdasarkan pendapat tersebut, manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai proses pengelolaan tenaga kerja yang tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada upaya strategis dalam mengembangkan dan memanfaatkan potensi karyawan. Pengelolaan ini bertujuan untuk meningkatkan kontribusi individu terhadap organisasi sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

Lebih lanjut, Wibowo (2024) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan manajerial yang bertujuan untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan melalui pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam pandangan ini, MSDM tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada upaya membangun hubungan kerja yang harmonis dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya, Prasetyo et al. (2023) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk mengoptimalkan peran tenaga kerja melalui pengembangan kompetensi, peningkatan motivasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini menunjukkan bahwa fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya pada pemanfaatan tenaga kerja, tetapi juga pada pengembangan kualitas individu.

Selain itu, Wilton (2022) menjelaskan bahwa *“human resource management includes all those organizational activities utilized by management to recruit, select, develop, appraise, reward, and control employees.”* Berdasarkan pendapat tersebut, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses pengelolaan karyawan yang mencakup kegiatan perekrutan, pengembangan, penilaian, pemberian imbalan, serta pengendalian tenaga kerja guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan tenaga kerja yang mencakup perencanaan, pengembangan, pemanfaatan, serta pemeliharaan karyawan agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. MSDM tidak hanya berorientasi pada efektivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga menekankan pentingnya keseimbangan antara tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan sebagai faktor utama dalam mencapai keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan dan Silviana (2021), tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi

melalui pengelolaan tenaga kerja yang efektif dan efisien. Kontribusi tersebut mencakup peningkatan kinerja, produktivitas, serta kualitas kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya, Chris Brewster, Chul Chung, dan Paul Sparrow (2023) menjelaskan bahwa MSDM bertujuan untuk *“human resource management aims to ensure the effective management of people to achieve organizational goals.”* yang artinya memastikan bahwa organisasi mampu mengelola dan memanfaatkan tenaga kerja secara efektif guna mencapai tujuan organisasi.

Tujuan MSDM juga mencakup pengembangan potensi dan kemampuan karyawan agar dapat berkontribusi secara maksimal. menurut Bratton dan Jeff dan Gold (2023), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan hubungan kerja dan pemanfaatan kemampuan karyawan secara optimal. Mereka menyatakan bahwa *“the purpose of human resource management is to leverage people’s capabilities to achieve competitive advantage.”* Hal ini menunjukkan bahwa MSDM memiliki peran strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi.

Sementara itu, menurut Prasetyo et al. (2023), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan peran dan potensi tenaga kerja melalui peningkatan kompetensi, motivasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, MSDM tidak hanya berorientasi pada kepentingan organisasi, tetapi juga pada pengembangan individu dalam organisasi.

Pandangan lain dari Wilton (2022), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola berbagai aktivitas terkait tenaga kerja seperti

rekrutmen, pengembangan, penilaian, dan pemberian imbalan agar karyawan dapat bekerja secara efektif. Hal ini sejalan dengan pernyataannya bahwa *“human resource management is aimed at managing employees effectively through a range of organizational activities.”*

Dengan demikian, berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan tenaga kerja secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi sekaligus meningkatkan kualitas dan kesejahteraan karyawan.

2.1.3.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas utama manajemen sumber daya manusia adalah mengelola individu dalam organisasi secara efektif agar tercipta tenaga kerja yang produktif, kompeten, dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik. Pengelolaan tersebut bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kebutuhan karyawan, sehingga kinerja organisasi dapat meningkat secara berkelanjutan. Menurut Hasibuan dan Silviana (2021) fungsi Manajemen Sumber Daya manusia adalah

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan kegiatan menentukan kebutuhan tenaga kerja baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan organisasi. Perencanaan yang baik akan membantu organisasi dalam menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian berkaitan dengan penyusunan struktur organisasi serta pembagian tugas dan tanggung jawab kepada setiap karyawan agar pekerjaan dapat dilakukan secara efektif.

3. Pengarahan (Directing)

Pengarahan merupakan upaya dalam membimbing, memotivasi, dan mengarahkan karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

4. Pengendalian (Controlling)

Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan.

5. Pengadaan (Procurement)

Pengadaan meliputi proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi karyawan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

6. Pengembangan (Development)

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan.

7. Kompensasi (Compensation)

Kompensasi berkaitan dengan pemberian imbalan baik berupa gaji, upah, maupun tunjangan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan.

8. Integrasi (Integration)

Integrasi bertujuan untuk menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kebutuhan karyawan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis.

9. Pemeliharaan (Maintenance)

Pemeliharaan dilakukan untuk menjaga kondisi fisik dan mental karyawan agar tetap produktif, seperti melalui program kesejahteraan dan keselamatan kerja.

10. Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)

Fungsi ini berkaitan dengan pengakhiran hubungan kerja, baik karena pensiun, resign, maupun sebab lainnya, yang harus dilakukan secara bijak dan sesuai aturan.

Sejalan dengan pendapat sebelumnya yang menekankan pentingnya fungsi manajemen sumber daya manusia dalam mengelola tenaga kerja secara efektif, pandangan serupa juga dikemukakan oleh Chris Brewster, Chul Chung, dan Paul Sparrow (2023) adalah *“human resource management encompasses a range of activities related to managing people within organizations”*.

Berdasarkan pendapat tersebut, fungsi MSDM meliputi berbagai aktivitas seperti perencanaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, serta pengelolaan hubungan kerja yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Pandangan mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia juga dikemukakan oleh Bratton dan Gold (2023) yang menekankan *“HRM functions are*

concerned with managing employment relationships and developing employee capabilities.” Yang artinya fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ada tiga macam yaitu :

1. Manajemen hubungan kerja (employment relations) untuk menciptakan hubungan yang efektif antara organisasi dan karyawan.
2. Pengembangan kemampuan karyawan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
3. Penciptaan keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan potensi tenaga kerja secara optimal.

Fungsi manajemen sumber daya manusia juga dikemukakan oleh Prasetyo et al. (2023) yang menjelaskan bahwa MSDM mencakup berbagai aktivitas operasional dalam pengelolaan tenaga kerja guna mendukung pencapaian tujuan organisasi:

1. Perencanaan tenaga kerja untuk menentukan kebutuhan SDM.
2. Rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai.
3. Pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi.
4. Penilaian kinerja untuk mengevaluasi hasil kerja.
5. Kompensasi sebagai bentuk penghargaan terhadap karyawan.

Lebih lanjut, Wilton (2022) menjelaskan bahwa *“human resource management includes activities such as recruitment, development, appraisal, reward, and control of employees.”*

Berdasarkan pendapat tersebut, fungsi MSDM mencakup berbagai aktivitas penting seperti perekrutan, pengembangan, penilaian kinerja, pemberian imbalan, serta pengendalian karyawan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi.

2.1.4 Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang terbentuk melalui keterlibatan individu dalam aktivitas pekerjaan secara berkelanjutan. Pengalaman kerja tidak hanya berkaitan dengan lamanya seseorang bekerja, tetapi juga mencakup proses pembelajaran, penyesuaian, serta pemaknaan individu terhadap tugas, tanggung jawab, dan lingkungan kerja yang dihadapi. Melalui pengalaman kerja, karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, serta pemahaman yang lebih mendalam mengenai pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja.

2.1.4.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan salah satu aspek penting dalam dunia kerja yang terbentuk melalui keterlibatan individu dalam aktivitas pekerjaan selama periode tertentu. Pengalaman kerja tidak hanya berkaitan dengan lamanya masa kerja, tetapi juga mencakup proses pembelajaran, penguasaan keterampilan, serta pemahaman individu terhadap tugas, tanggung jawab, dan lingkungan kerja. Melalui pengalaman kerja, karyawan memperoleh pengetahuan praktis yang tidak selalu dapat diperoleh melalui pendidikan formal.

Menurut Noe et al. (2021), pengalaman kerja berkaitan dengan proses pembelajaran individu melalui keterlibatan dalam pekerjaan. Mereka menyatakan bahwa *“experience refers to the process through which employees acquire knowledge and skills by performing tasks and activities over time.”* Berdasarkan pendapat tersebut, pengalaman kerja dapat dipahami sebagai proses pembelajaran yang terjadi secara langsung melalui pelaksanaan tugas yang berulang sehingga meningkatkan pengetahuan dan keterampilan individu.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Armstrong dan Taylor (2023) pengalaman kerja berkaitan dengan bagaimana individu berkembang melalui keterlibatannya dalam pekerjaan. Mereka menyatakan bahwa *“experience at work contributes to the development of employees’ capabilities and competencies.”* Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi dan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Menurut Hidayat et al. (2023), pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan seseorang terhadap suatu pekerjaan yang diperoleh melalui lama bekerja, pengetahuan, serta keterampilan yang dimiliki. Pengalaman kerja juga mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara efektif berdasarkan pengalaman sebelumnya.

Lebih lanjut, Snell dan Morris (2023) menyatakan bahwa pengalaman kerja merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang diperoleh melalui praktik kerja secara langsung. Mereka menyatakan bahwa *“employees develop human capital through work experiences, training, and continuous*

learning.” Dengan demikian, pengalaman kerja menjadi salah satu faktor utama dalam membentuk kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Menurut Sari et al. (2022), pengalaman kerja adalah proses yang dialami individu dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta sikap kerja. Pengalaman ini terbentuk melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja merupakan proses pembelajaran dan pengembangan individu yang diperoleh melalui keterlibatan langsung dalam pekerjaan, baik dari segi durasi maupun kualitas pengalaman yang dialami. Pengalaman kerja mencakup penguasaan keterampilan, pemahaman tugas, serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja, yang selanjutnya berpotensi memengaruhi sikap, kinerja, dan tingkat kepuasan kerja karyawan.

2.1.4.2 Faktor – Faktor Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja yang dimiliki seseorang tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan karakteristik individu, jenis pekerjaan, serta lingkungan kerja tempat individu tersebut beraktivitas. Faktor-faktor ini menentukan kualitas pengalaman kerja yang diperoleh karyawan dan bagaimana pengalaman tersebut memengaruhi sikap serta perilaku kerja, termasuk kepuasan kerja yang dirasakan. Menurut Noe et al. (2021) menyatakan bahwa “*work experience is influenced by learning opportunities, job assignments, and exposure to different tasks over time.*” Berdasarkan pendapat tersebut, faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja meliputi:

1. Kesempatan belajar (learning opportunities)

Kesempatan belajar merupakan peluang yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui berbagai aktivitas seperti pelatihan, mentoring, maupun pengalaman kerja langsung. Semakin besar kesempatan belajar yang diperoleh, maka semakin tinggi pula kualitas pengalaman kerja yang dimiliki individu.

2. Penugasan kerja (job assignments)

Penugasan kerja berkaitan dengan jenis dan tingkat kesulitan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Penugasan yang beragam dan menantang akan memberikan pengalaman yang lebih luas dibandingkan dengan pekerjaan yang bersifat monoton.

3. Paparan terhadap pekerjaan (task exposure)

Paparan terhadap berbagai jenis tugas memungkinkan karyawan memahami berbagai aspek pekerjaan. Semakin sering individu terlibat dalam berbagai aktivitas kerja, maka semakin banyak pengalaman yang diperoleh.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja juga dijelaskan oleh Armstrong dan Taylor (2023) yang menekankan bahwa “*experience is shaped by work roles, responsibilities, and the opportunities for development provided by the organization.*” Adapun factor – factornya yang meliputi:

1. Peran kerja (work roles)

Peran kerja mencerminkan posisi dan fungsi individu dalam organisasi. Peran yang lebih kompleks akan memberikan pengalaman yang lebih luas dibandingkan peran yang sederhana.

2. Tanggung jawab (responsibilities)

Tanggung jawab yang lebih besar akan menuntut individu untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah, sehingga dapat meningkatkan pengalaman kerja.

3. Kesempatan pengembangan (development opportunities)

Kesempatan pengembangan seperti pelatihan, promosi, dan rotasi kerja akan memperkaya pengalaman individu dalam berbagai bidang pekerjaan.

Hidayat et al. (2023) menjelaskan bahwa faktor-faktor pengalaman kerja meliputi:

1. Lama bekerja

Lama bekerja menunjukkan durasi individu dalam menjalankan suatu pekerjaan. Semakin lama seseorang bekerja, maka semakin banyak pengalaman yang diperoleh.

2. Tingkat pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki individu merupakan hasil dari pengalaman kerja yang telah dilalui, baik melalui praktik langsung maupun pembelajaran.

3. Keterampilan kerja

Keterampilan merupakan kemampuan teknis yang berkembang seiring dengan pengalaman kerja yang dimiliki individu.

Snell dan Morris (2023) menyatakan bahwa *“human capital develops through work experiences, training, and continuous learning.”* Faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja meliputi:

1. Pengalaman kerja langsung (work experiences)

Pengalaman kerja langsung merupakan keterlibatan individu dalam aktivitas kerja sehari-hari yang menjadi sumber utama pembelajaran.

2. Pelatihan (training)

Pelatihan membantu meningkatkan keterampilan teknis maupun non-teknis yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

3. Pembelajaran berkelanjutan (continuous learning)

Pembelajaran yang dilakukan secara terus-menerus akan memperkaya pengalaman kerja serta meningkatkan kemampuan adaptasi individu.

Selain itu, Sari et al. (2022) juga mengemukakan bahwa pengalaman kerja dipengaruhi oleh:

1. Keterlibatan dalam pekerjaan

Keterlibatan kerja menunjukkan seberapa aktif individu dalam menjalankan tugasnya. Semakin tinggi keterlibatan, semakin besar pengalaman yang diperoleh.

2. Jenis pekerjaan

Variasi jenis pekerjaan akan memberikan pengalaman yang berbeda-beda bagi individu, sehingga memperluas wawasan dan kemampuan kerja.

3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang kondusif akan mendukung proses pembelajaran dan pengembangan pengalaman kerja karyawan.

2.1.4.3 Dimensi Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan konsep multi dimensi yang tidak hanya diukur berdasarkan lamanya seseorang bekerja, tetapi juga mencerminkan kualitas proses

pembelajaran dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya. Dimensi pengalaman kerja menggambarkan bagaimana individu memperoleh, mengembangkan, dan menerapkan pengetahuan serta keterampilan selama menjalankan peran kerja dalam organisasi.

Noe et al. (2021) menyatakan bahwa *“experience is developed through task performance, learning opportunities, and exposure to different job situations.”*

1. Pelaksanaan tugas (task performance)

Menunjukkan keterlibatan individu dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Kesempatan belajar (learning opportunities)

Menggambarkan peluang individu untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan selama bekerja.

3. Paparan situasi kerja (job exposure)

Menunjukkan keterlibatan individu dalam berbagai kondisi dan jenis pekerjaan yang berbeda.

Menurut Armstrong dan Taylor (2023) menyatakan bahwa *“work experience is shaped by roles, responsibilities, and development opportunities”*.

Dimensi pengalaman kerja meliputi:

1. Peran kerja (work roles)

Posisi atau fungsi individu dalam organisasi yang mempengaruhi pengalaman yang diperoleh.

2. Tanggung jawab (responsibilities)

Tingkat beban kerja yang mencerminkan pengalaman individu dalam menangani tugas.

3. Kesempatan pengembangan (development opportunities)

Peluang untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan maupun pengalaman kerja.

Selanjutnya, dimensi pengalaman kerja juga dijelaskan oleh Hidayat et al. (2023) yang menekankan bahwa pengalaman kerja dapat diukur melalui aspek durasi kerja serta kemampuan yang diperoleh individu selama bekerja.

Dimensi pengalaman kerja juga dikemukakan oleh Scott A. Snell dan Shad Morris (2023) yang memandang pengalaman kerja sebagai “*human capital is developed through work experiences, training, and continuous learning*”.

1. Pengalaman kerja langsung (work experience)

Keterlibatan individu dalam aktivitas kerja sehari-hari.

2. Pelatihan (training)

Proses peningkatan kemampuan melalui kegiatan pelatihan.

3. Pembelajaran berkelanjutan (continuous learning)

Upaya individu dalam mengembangkan diri secara terus-menerus.

Lebih lanjut, Sari et al. (2022) menjelaskan bahwa dimensi pengalaman kerja juga dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan individu dalam pekerjaan serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung proses pembelajaran.

2.1.4.4 Karakteristik Pengalaman Kerja

Karakteristik pengalaman kerja merujuk pada sifat-sifat utama yang menandakan bahwa pengalaman yang dimiliki karyawan berkualitas dan memberikan manfaat baik bagi individu maupun organisasi. Tidak semua lama bekerja otomatis berarti pengalaman yang efektif; mutu pengalaman bergantung pada sejauh mana individu terlibat, belajar, dan berkembang selama melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, memahami karakteristik pengalaman kerja penting untuk menilai apakah pengalaman tersebut benar-benar mendukung peningkatan kompetensi dan kinerja karyawan. Menurut Raymond A. Noe et al. (2021) menyatakan bahwa *“experience is a process through which employees acquire knowledge and skills by performing tasks over time.”*

1. Bersifat pembelajaran (learning-based)

Pengalaman kerja merupakan hasil dari proses belajar melalui pelaksanaan tugas secara langsung.

2. Berkembang seiring waktu (development over time)

Pengalaman kerja meningkat seiring dengan lamanya individu bekerja dan menghadapi berbagai situasi kerja.

3. Berbasis keterlibatan kerja (task involvement)

Pengalaman kerja terbentuk dari keterlibatan aktif individu dalam pekerjaan.

Armstrong dan Taylor (2023) menyatakan bahwa *“experience at work is shaped by roles, responsibilities, and development opportunities.”* Karakteristik pengalaman kerja meliputi:

1. Dipengaruhi oleh peran kerja (work roles)

Pengalaman kerja berbeda tergantung pada posisi atau fungsi individu dalam organisasi.

2. Ditentukan oleh tanggung jawab (responsibilities)

Semakin besar tanggung jawab, semakin kompleks pengalaman yang diperoleh.

3. Berorientasi pada pengembangan (development-oriented)

Pengalaman kerja menjadi sarana untuk meningkatkan kompetensi individu

Selain itu, Hidayat et al. (2023) menjelaskan karakteristik pengalaman kerja sebagai berikut:

1. Diukur melalui lama kerja

Durasi kerja menunjukkan banyaknya pengalaman yang dimiliki individu.

2. Mencerminkan tingkat pengetahuan

Pengalaman kerja meningkatkan pemahaman terhadap pekerjaan.

3. Menunjukkan keterampilan kerja

Pengalaman kerja tercermin dari kemampuan individu dalam melaksanakan tugas.

Snell dan Morris (2023) menyatakan bahwa “*human capital develops through work experiences, training, and continuous learning.*” Karakteristik pengalaman kerja meliputi:

1. Bersifat dinamis (dynamic process)

Pengalaman kerja terus berkembang melalui aktivitas kerja dan pembelajaran.

2. Didukung oleh pelatihan (training-supported)

Pengalaman kerja diperkuat melalui program pelatihan.

3. Berbasis pembelajaran berkelanjutan (continuous learning)

Pengalaman kerja berkembang secara terus-menerus seiring waktu.

Menurut Sari et al. (2022) menyatakan bahwa karakteristik pengalaman kerja meliputi:

1. Tingkat keterlibatan kerja

Pengalaman kerja dipengaruhi oleh keaktifan individu dalam bekerja.

2. Variasi pekerjaan

Ragam pekerjaan memperkaya pengalaman individu.

3. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja mempengaruhi kualitas pengalaman yang diperoleh.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kesesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi nyata yang mereka alami di lingkungan kerja, baik dari aspek tugas, hubungan sosial, maupun sistem organisasi. Tingkat kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial seperti upah dan tunjangan, tetapi juga oleh faktor nonfinansial, antara lain pengalaman kerja, suasana kerja, kesempatan pengembangan diri, serta kualitas interaksi dengan atasan dan rekan kerja. Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja memiliki peran strategis karena karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan motivasi, loyalitas, dan kinerja yang lebih baik.

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan konsep penting dalam manajemen SDM yang mencakup perasaan, sikap, dan penilaian individu terhadap pekerjaannya. Dalam organisasi modern, kepuasan kerja bukan sekadar kesenangan melakukan tugas, melainkan juga sejauh mana pekerjaan itu mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai karyawan. Tingkat kepuasan yang tinggi umumnya berkaitan dengan peningkatan kinerja, loyalitas terhadap organisasi, dan penurunan angka keluar-masuk karyawan.

Judge dan Kammeyer Mueller (2022) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan bentuk evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Ia menyatakan bahwa *“job satisfaction is an employee’s overall evaluation of their job and work context.”* Berdasarkan pendapat tersebut, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai penilaian menyeluruh individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Robbins dan Judge (2021) menjelaskan kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya. Mereka menyatakan bahwa *“job satisfaction is a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics.”* Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja muncul dari penilaian individu terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalankan.

Spector (2022) menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap pekerjaannya. Ia menyatakan bahwa *“job satisfaction refers to how people feel about their jobs and different aspects of their jobs.”* Dengan demikian, kepuasan kerja mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaan secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan.

Sementara itu, menurut Hasibuan (2021), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, yang tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan, serta prestasi kerja karyawan.

Selanjutnya, menurut Afandi (2021), kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh kondisi kerja, hubungan kerja, serta imbalan yang diterima.

Secara keseluruhan, dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang mencerminkan tingkat kesenangan, penerimaan, dan penilaian individu terhadap pekerjaannya, yang muncul ketika harapan karyawan sejalan dengan kondisi kerja yang dialami.

2.1.5.2 Teori – Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan. Berbagai teori telah dikembangkan untuk memahami faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja dan bagaimana hal itu memengaruhi perilaku individu dalam organisasi.

1. Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory)

Teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja berasal dari dua kelompok faktor yang berbeda, yaitu faktor motivator dan faktor hygiene. Robbins dan Judge (2021) menjelaskan bahwa faktor motivator berkaitan dengan isi pekerjaan seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang berkembang yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu, faktor hygiene

seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, dan kebijakan perusahaan lebih berperan dalam mencegah ketidakpuasan kerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2021), implikasi penting dari teori ini adalah bahwa organisasi tidak cukup hanya memperbaiki faktor hygiene untuk meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga harus memperkaya pekerjaan (job enrichment) agar karyawan memperoleh motivasi intrinsik. Colquitt et al. (2023) menambahkan bahwa teori Herzberg membantu manajer memahami bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensional dan memerlukan pendekatan manajerial yang berbeda untuk setiap faktor.

2. Teori Kesesuaian Nilai (Value Percept Theory)

Teori kesesuaian nilai menjelaskan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi nilai-nilai yang dianggap penting oleh individu. Menurut Colquitt et al. (2023), karyawan akan merasa puas ketika apa yang mereka peroleh dari pekerjaan sesuai dengan apa yang mereka anggap bernilai, seperti kompensasi, pengembangan karier, atau keseimbangan kerja-hidup. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara nilai yang diharapkan dengan realitas kerja akan menimbulkan ketidakpuasan.

Robbins dan Judge (2021) menegaskan bahwa teori ini menekankan pentingnya perbedaan individual karena setiap karyawan memiliki prioritas nilai yang berbeda. Kreitner dan Kinicki (2021) juga menyatakan bahwa organisasi perlu memahami preferensi karyawan agar dapat merancang sistem kerja yang mampu meningkatkan kepuasan secara optimal. Dengan

demikian, teori ini menempatkan persepsi individu sebagai kunci utama dalam pembentukan kepuasan kerja.

3. Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori keadilan menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan dalam perlakuan organisasi. Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas apabila mereka menilai rasio antara input (usaha, waktu, kemampuan) dan output (gaji, penghargaan, promosi) yang mereka terima seimbang dengan karyawan lain. Ketika terjadi ketidakadilan yang dirasakan, maka akan muncul ketidakpuasan yang dapat memicu perilaku negatif seperti menurunnya kinerja atau meningkatnya niat keluar.

Colquitt et al. (2023) menambahkan bahwa keadilan organisasi tidak hanya mencakup keadilan distributif (hasil), tetapi juga keadilan prosedural (proses) dan keadilan interaksional (perlakuan interpersonal). Kreitner dan Kinicki (2021) menekankan bahwa persepsi keadilan sangat subjektif sehingga manajer perlu menjaga transparansi dan konsistensi dalam pengambilan keputusan untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan.

4. Teori Karakteristik Pekerjaan (Job Characteristics Theory)

Teori karakteristik pekerjaan menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh desain pekerjaan itu sendiri. Menurut Robbins dan Judge (2021), terdapat lima karakteristik inti pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Pekerjaan yang kaya akan kelima

karakteristik tersebut akan meningkatkan makna kerja, tanggung jawab pribadi, serta pengetahuan tentang hasil kerja.

Colquitt et al. (2023) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasakan pekerjaannya bermakna dan memberikan otonomi, mereka cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kreitner dan Kinicki (2021) menambahkan bahwa desain pekerjaan yang baik dapat menjadi sumber motivasi intrinsik yang kuat bagi karyawan. Oleh karena itu, job design menjadi strategi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja di organisasi modern.

2.1.5.3 Faktor – Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan. Memahami faktor-faktor ini penting agar organisasi dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan. Kammeyer-Mueller (2022) menyatakan bahwa *“job satisfaction is influenced by job characteristics, work environment, and individual differences.”* Yang artinya factor-faktor kerja yaitu:

1. Karakteristik pekerjaan (job characteristics)

Meliputi tugas, tanggung jawab, dan tingkat variasi pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Lingkungan kerja (work environment)

Kondisi fisik maupun sosial dalam tempat kerja yang mempengaruhi kenyamanan karyawan.

3. Perbedaan individu (individual differences)

Faktor personal seperti kepribadian, nilai, dan harapan yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa *“job satisfaction is influenced by the work itself, pay, promotion opportunities, supervision, and co-workers.”*

Faktor-faktor kepuasan kerja meliputi:

1. Pekerjaan itu sendiri (work itself)

Tingkat kesesuaian dan tantangan pekerjaan yang dilakukan.

2. Gaji (pay)

Imbalan finansial yang diterima karyawan.

3. Kesempatan promosi (promotion opportunities)

Peluang untuk berkembang dalam karir.

4. Pengawasan (supervision)

Kualitas kepemimpinan dan bimbingan atasan.

5. Rekan kerja (co-workers)

Hubungan sosial antar karyawan di tempat kerja.

Hasibuan (2021) menjelaskan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja meliputi:

1. Balas jasa (kompensasi)

Imbalan yang diterima karyawan atas pekerjaan yang dilakukan.

2. Penempatan kerja

Kesesuaian antara kemampuan dengan pekerjaan yang diberikan.

3. Beban kerja

Tingkat kesulitan dan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan.

4. Lingkungan kerja

Kondisi fisik dan sosial di tempat kerja.

5. Hubungan kerja

Interaksi antara karyawan dengan atasan maupun rekan kerja.

Spector (2022) menyatakan bahwa *“job satisfaction includes multiple facets such as pay, promotion, supervision, benefits, rewards, operating procedures, co-workers, nature of work, and communication.”* Faktor-faktor kepuasan kerja meliputi:

1. Gaji (pay)
2. Promosi (promotion)
3. Supervisi (supervision)
4. Tunjangan (benefits)
5. Penghargaan (rewards)
6. Prosedur kerja (operating procedures)
7. Rekan kerja (co-workers)
8. Pekerjaan itu sendiri (nature of work)
9. Komunikasi (communication)

Afandi (2021) menyatakan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja meliputi:

1. Gaji dan kompensasi

Imbalan yang diterima karyawan.

2. Lingkungan kerja

Kondisi kerja yang mendukung kenyamanan.

3. Hubungan kerja

Interaksi sosial dalam organisasi

4. Kesempatan pengembangan karir

Peluang untuk meningkatkan posisi dan kemampuan.

5. Kondisi pekerjaan

Karakteristik pekerjaan yang dijalankan.

2.1.5.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja menggambarkan berbagai aspek pekerjaan yang dinilai oleh karyawan untuk menentukan tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang dijalani. Pemahaman tentang dimensi ini penting bagi organisasi agar dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan. Kammeyer-Mueller (2022) menyatakan bahwa *“job satisfaction can be assessed through employees’ evaluations of job characteristics, work environment, and personal fulfillment.”* Dimensi Kepuasan Kerja tersebut:

1. Kepuasan terhadap karakteristik pekerjaan (job characteristics)

Penilaian terhadap isi pekerjaan, seperti variasi tugas dan tingkat tanggung jawab.

2. Kepuasan terhadap lingkungan kerja (work environment)

Kondisi fisik dan sosial yang mempengaruhi kenyamanan kerja.

3. Kepuasan terhadap pemenuhan pribadi (personal fulfillment)

Perasaan pencapaian dan makna yang diperoleh dari pekerjaan.

Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa *“job satisfaction is measured through satisfaction with work itself, pay, promotion, supervision, and co-workers.”* Dimensi kepuasan kerja dijabarkan sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (work itself)

Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan menarik, menantang, serta sesuai dengan kemampuan dan minat yang dimiliki.

2. Kepuasan terhadap gaji (pay)

Menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap imbalan finansial yang diterima, baik dari segi jumlah maupun keadilan dalam pemberiannya.

3. Kepuasan terhadap promosi (promotion)

Menggambarkan persepsi karyawan terhadap peluang untuk berkembang dan memperoleh kenaikan jabatan dalam organisasi.

4. Kepuasan terhadap supervisi (supervision)

Menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap gaya kepemimpinan, arahan, serta dukungan yang diberikan oleh atasan.

5. Kepuasan terhadap rekan kerja (co-workers)

Menggambarkan kualitas hubungan sosial antara karyawan yang dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja.

Hasibuan (2021) menjelaskan bahwa indikator kepuasan kerja meliputi:

1. Kepuasan terhadap kompensasi

Tingkat kepuasan terhadap balas jasa yang diterima.

2. Kepuasan terhadap penempatan kerja

Kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan dan keahlian.

3. Kepuasan terhadap beban kerja

Persepsi terhadap jumlah dan tingkat kesulitan pekerjaan.

4. Kepuasan terhadap lingkungan kerja

Kondisi kerja yang mempengaruhi kenyamanan dan keamanan.

5. Kepuasan terhadap hubungan kerja

Interaksi antara karyawan dengan atasan dan rekan kerja.

Spector (2022) dan Afandi (2021) menyatakan bahwa *“job satisfaction is assessed through multiple facets including pay, promotion, supervision, benefits, rewards, operating procedures, co-workers, nature of work, and communication.”* yang berarti bahwa kepuasan kerja diukur melalui berbagai aspek, yang meliputi gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan itu sendiri, serta komunikasi dalam organisasi.

2.1.6 Hubungan Pengalaman Kerja dengan Kepuasan Kerja

Hubungan antara pengalaman kerja dan kepuasan kerja menjadi fokus penting dalam studi manajemen sumber daya manusia, karena pengalaman kerja dianggap sebagai salah satu faktor utama yang membentuk persepsi dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Pengalaman kerja yang kaya, beragam, dan terstruktur memungkinkan karyawan mengembangkan keterampilan, kompetensi, serta pemahaman yang lebih baik mengenai tanggung jawab mereka, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap kepuasan kerja (Suryani, 2022).

Secara teoritis, pengalaman kerja memengaruhi kepuasan kerja melalui beberapa mekanisme. Pertama, pengalaman yang panjang dan beragam membuat karyawan lebih percaya diri dalam melaksanakan tugasnya, sehingga mereka merasa mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan efektif. Menurut (Hidayat & Putri) 2023 karyawan yang memiliki tingkat pengalaman tinggi cenderung

mampu mengelola stres, berkomunikasi dengan lebih baik, dan menyelesaikan masalah yang kompleks, sehingga meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

Pendapat dari (Prasetyo, 2023) pengalaman kerja memungkinkan karyawan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai budaya organisasi, prosedur kerja, dan interaksi sosial di tempat kerja. Pemahaman ini membantu karyawan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi. Dengan kata lain, semakin banyak pengalaman yang dimiliki karyawan dalam menghadapi situasi kerja yang berbeda, semakin besar kemungkinan mereka merasa puas karena mampu menjalankan pekerjaan dengan baik dan diakui kompetensinya.

Pengalaman kerja juga berperan dalam mengembangkan keterampilan interpersonal dan manajerial yang penting untuk hubungan kerja yang harmonis. Karyawan yang berpengalaman lebih mampu menjalin hubungan positif dengan rekan kerja dan atasan, serta beradaptasi dengan dinamika tim. Interaksi sosial yang lancar dan hubungan kerja yang sehat merupakan salah satu dimensi kepuasan kerja yang signifikan, sehingga pengalaman kerja berkontribusi langsung terhadap persepsi kepuasan karyawan (Atmaja, 2023).

Beberapa penelitian empiris mendukung hubungan positif antara pengalaman kerja dan kepuasan kerja. Misalnya, Suryani (2022) menemukan bahwa karyawan dengan pengalaman lebih dari lima tahun menunjukkan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan karyawan yang baru bergabung. Faktor-faktor seperti penguasaan tugas, pemahaman terhadap prosedur kerja, serta

kemampuan beradaptasi terhadap perubahan menjadi determinan utama hubungan ini. Penelitian lain oleh Hidayat & Putri (2023) juga menekankan bahwa pengalaman kerja yang beragam, baik dari segi tugas maupun interaksi sosial, meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi karyawan, yang kemudian berdampak pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Kajian terhadap penelitian sebelumnya bertujuan untuk menelaah karya-karya terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian ini. Tujuannya adalah untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai teori, temuan, dan metodologi yang relevan, sekaligus membentuk landasan ilmiah bagi penelitian yang akan dilakukan. Dengan meninjau penelitian terdahulu, peneliti dapat mengidentifikasi kesenjangan penelitian serta memperkuat justifikasi dan relevansi penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian tentang pengalaman kerja dan kepuasan kerja karyawan:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahu

No	Judul, Nama, Tahun dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Effect of Work Experiance and Work Environment On Job Satisfaction. <i>BJRM (Bongaya Journal of Research in Management)</i> , 4(2), 7–10. (Hasan, 2021) Link DOI : https://doi.org/10.37888/bjrm.v4i2.297	Work experience berpengaruh positif pada job satisfaction.	Fokus hubungan pengalaman kerja & kepuasan kerja	Menambahk an pengaruh lingkungan kerja

No	Judul, Nama, Tahun dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengalaman Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. X. <i>Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)</i> , 5(1), 4294–4303. (Firdaus et al., 2024) Link DOI : https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4644	Ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	Hubungan pengalaman kerja dengan kepuasan kerja	Termasuk variabel lingkungan kerja & kompensasi
3.	Pengaruh Pengalaman Kerja & Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (Syahriral et al., 2024) Link DOI : https://doi.org/10.47065/jbe.v5i1.4940	Pengalaman kerja & job satisfaction berpengaruh pada kinerja.	Menguji relasi pengalaman kerja & kepuasan kerja	Fokus pada kinerja sebagai outcome
4.	Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja (Liansa Tamara et al., 2024) Link DOI : https://doi.org/10.31851/jmwe.v21i1.12855	Pengalaman kerja memengaruhi kepuasan kerja → kinerja.	Hubungan antar variabel pengalaman kerja & kepuasan kerja	Termasuk variabel pendidikan juga
5.	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Work Engagement (Saputra & Bantam, 2025) Link DOI : https://doi.org/10.30989/ijess.v1i1.901	Kepuasan kerja berkorelasi positif dengan engagement.	Menegaskan peran kepuasan kerja	Fokus pada work engagement bukan pengalaman kerja
6.	<i>Exploring Work Experience, Job Satisfaction, Motivation & Retention</i> (Tan et al., 2025) Link DOI :	Work experience terkait job satisfaction dan upaya bertahan kerja.	Hubungan pengalaman kerja & kepuasan kerja	Fokus industri luar kesehatan/umum

No	Judul, Nama, Tahun dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.1111/jan.70052			
7.	<i>The Impact of Work Models & Experience on Job Satisfaction</i> (Springer, 2025) Link DOI : https://doi.org/10.1007/978-3-031-81962-9_83	Work experience berhubungan dengan job satisfaction & kerja.	Menunjukkan trend hubungan experience & satisfaction	Fokus pada model kerja & keamanan kerja
8.	<i>Job Satisfaction & Work Experience in Public Sector</i> (MDPI, 2024) Link DOI : https://doi.org/10.3390/b15060720	Pengalaman kerja & kondisi kerja memengaruhi job satisfaction.	Pengaruh pengalaman kerja - kepuasan kerja	Fokus publik sektor
9.	Hubungan Antara Experienced Of Workplace Incivility Behavior dengan Kepuasan Kerja. (Malau, 2023). Link DOI : https://doi.org/10.14710/empati.2023.27468	Workplace incivility berhubungan dengan job satisfaction.	Fokus pada job satisfaction	Tidak menguji pengalaman kerja
10.	Pengalaman Kerja, Komitmen Organisasi & Kinerja (Arbeijah et al., 2024) Link DOI : https://doi.org/10.60036/jbm.667	Temuan hubungan pengalaman kerja & kepuasan kerja dalam model kinerja.	Hubungan pengalaman kerja & kepuasan kerja	Fokus pada komitmen organisasi
11.	Exploring Work Experience, Job Satisfaction, Motivation & Intent to Stay (Tan et al., 2025) Link DOI : https://doi.org/10.1111/jan.70052	Work experience berdampak pada job satisfaction, motivasi, dan niat bertahan dalam pekerjaan.	Hubungan pengalaman kerja → kepuasan kerja	Fokus populasi spesifik (nurses)
12.	<i>Job Satisfaction and Optimal Experience in a Swedish Public Sector</i> (Molin, 2025) Link DOI :	Menemukan faktor-faktor yang mendukung pengalaman kerja	Hubungan pengalaman kerja & kepuasan kerja	Fokus sektor pemerintahan di Swedia

No	Judul, Nama, Tahun dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.3390/b15060720	optimal dan kepuasan kerja.		
13.	Influence of Job Satisfaction on Job Performance of Tax Officials (Yen et al., 2023) Link DOI : https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.3275	Kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai pajak.	Fokus pada job satisfaction	Tidak langsung menguji pengalaman kerja
14.	Role of Employee Experience and Its Impact on Job Satisfaction: A Proposed Theoretical Model. <i>NMIMS Management Review</i> , 33(2), 128-140 Grover, A., & Chawla, G. (2025). Link DOI : https://doi.org/10.1177/09711023251332049	Employee experience berpengaruh positif terhadap job satisfaction dan dipengaruhi oleh HR practices serta person–organization fit.	Mengkaji pengalaman kerja berkaitan dengan kepuasan kerja.	Fokus pada model teoritis dan mediating variables, bukan studi populasi industri tertentu.
15.	Job Satisfaction and Optimal Experience in a Swedish Governmental Administration—A Mixed Methods Study. <i>Behavioral Sciences</i> , 15(6), 720. Molin, F. (2025).. Link DOI : https://doi.org/10.3390/b15060720	Optimal experience (flow learning & use of skills) berasosiasi positif dengan job satisfaction; hambatan organisasi dapat mengurangi pengalaman optimal.	Menekankan pengalaman individu dalam pekerjaan berkorelasi dengan kepuasan kerja.	Fokus pada sektor publik, bukan industri manufaktur.
16.	Salary Satisfaction as a Mediator between Compensation System and Job Satisfaction (Smirat, 2025) Link DOI: https://doi.org/10.4236/jhrss.2025.134033	Salary satisfaction memediasi hubungan antara sistem kompensasi dengan job satisfaction di sektor publik.	Menyoroti job satisfaction dan faktor penyebabnya.	Meneliti kompensasi & mediasi, bukan pengalaman kerja langsung.

No	Judul, Nama, Tahun dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17.	Pengaruh Rekrutmen Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Penempatan Kerja Sebagai Variabel Intervening, Manajemen: Jurnal Ekonomi, 6(3), 561-570 Nessa Andhini, Sipayung, T., Saragih, L., & Damanik, E. O. P. (2024). Link DOI : https://doi.org/10.36985/878bag87	Pengalaman kerja berpengaruh positif pada kinerja namun tidak signifikan pada penempatan kerja.	Menyelidiki pengalaman kerja.	Fokus pada kinerja bukan kepuasan kerja.
18.	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan (Pratama & Saputro, 2024) Link DOI: https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1876	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.	Menguatkan peran kepuasan kerja.	Menambahk an efek pada loyalitas, bukan pengalaman kerja.

Sumber : Data Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan telaah terhadap berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja memiliki peran penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan di berbagai sektor dan konteks organisasi. Pengalaman kerja dipahami sebagai akumulasi proses pembelajaran, penguasaan tugas, serta kemampuan adaptasi terhadap lingkungan kerja yang secara bertahap memengaruhi sikap dan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang lebih baik cenderung meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada kinerja, motivasi,

keterikatan kerja, komitmen organisasi, serta niat bertahan karyawan. Namun, pengaruh tersebut sering kali dipengaruhi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, kompensasi, tingkat pendidikan, model kerja, dan kondisi organisasi, sehingga hubungan antara pengalaman kerja dan kepuasan kerja tidak berdiri sendiri. Dengan demikian, meskipun hubungan kedua variabel telah banyak dibuktikan secara empiris, masih diperlukan kajian yang lebih mendalam dan kontekstual, khususnya pada industri percetakan, guna memahami bagaimana pengalaman kerja karyawan membentuk kepuasan kerja dalam karakteristik lingkungan kerja yang spesifik.

2.2.1 Posisi Penelitian

Penelitian dengan judul “Analisis Pengalaman Kerja dalam Membentuk Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Kasus pada Industri Percetakan” menempati posisi sebagai studi kontekstual yang bersifat eksploratif dan mendalam. Berdasarkan kajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diidentifikasi bahwa penelitian ini secara khusus dirancang untuk mengisi sejumlah celah (gap) dalam literatur, baik dari sisi teoritis, kontekstual, maupun metodologis. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih menekankan hubungan pengalaman kerja dan kepuasan kerja melalui pendekatan kuantitatif dan pengujian hubungan antarvariabel secara statistik, sehingga belum sepenuhnya menggambarkan proses terbentuknya kepuasan kerja dari sudut pandang pengalaman subjektif karyawan.

Secara kontekstual, penelitian mengenai pengalaman kerja dan kepuasan kerja masih banyak terkonsentrasi pada sektor publik, jasa, kesehatan, perbankan, dan manufaktur secara umum. Sementara itu, penelitian ini secara spesifik

memfokuskan kajian pada industri percetakan, yang memiliki karakteristik kerja khas, seperti tuntutan ketepatan waktu, target produksi yang ketat, kebutuhan ketelitian tinggi, serta tekanan kualitas hasil cetak. Kondisi kerja tersebut membentuk pengalaman kerja yang unik dan berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan secara berbeda dibandingkan dengan sektor lain, namun masih relatif jarang dikaji secara mendalam dalam konteks penelitian sumber daya manusia di Indonesia.

Dari sisi metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif pada satu lokus penelitian, yaitu perusahaan percetakan yang menjadi objek studi. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang lebih kaya dan kontekstual mengenai pengalaman kerja karyawan, termasuk bagaimana mereka memaknai proses kerja, menghadapi tekanan pekerjaan, beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta menilai kepuasan yang dirasakan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Metode wawancara mendalam memungkinkan peneliti menggali dinamika pengalaman kerja yang sulit diungkap melalui instrumen survei tertutup yang lazim digunakan dalam penelitian terdahulu.

Temuan awal yang diperoleh melalui wawancara pendahuluan sebagaimana diuraikan dalam Bab I semakin memperkuat posisi unik penelitian ini. Indikasi menunjukkan bahwa karyawan industri percetakan menghadapi beban kerja yang relatif tinggi, tuntutan ketepatan dan kecepatan kerja, serta tekanan waktu yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, karyawan juga mengembangkan strategi adaptasi tertentu, seperti peningkatan keterampilan

teknis, dukungan antar rekan kerja, serta penyesuaian sikap terhadap tuntutan pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan kerja dan pengalaman kerja yang membentuk kepuasan kerja karyawan, yang belum banyak dipetakan secara komprehensif dalam penelitian sebelumnya.

Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pengayaan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami hubungan antara pengalaman kerja dan kepuasan kerja karyawan pada konteks industri percetakan di Indonesia. Penelitian ini tidak hanya melengkapi temuan empiris terdahulu, tetapi juga memberikan perspektif kontekstual yang lebih mendalam mengenai bagaimana pengalaman kerja dipersepsikan dan dimaknai oleh karyawan, serta implikasinya bagi upaya pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun untuk menggambarkan alur konseptual mengenai bagaimana pengalaman kerja membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan, khususnya pada industri percetakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman subjektif karyawan dalam menjalani pekerjaannya serta bagaimana pengalaman tersebut dimaknai dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dirasakan. Dalam konteks ini, pengalaman kerja dipandang sebagai proses yang dinamis dan berkembang seiring dengan interaksi karyawan terhadap tugas, lingkungan, serta tuntutan pekerjaan.

Pengalaman kerja ditempatkan sebagai variabel utama (X) yang mencerminkan akumulasi pembelajaran dan keterlibatan karyawan selama bekerja. Pengalaman kerja tersebut tercermin melalui beberapa aspek, yaitu lama masa kerja, penguasaan keterampilan teknis, pemahaman terhadap proses dan alur kerja, serta pengalaman karyawan dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan kerja. Semakin lama dan beragam pengalaman kerja yang dimiliki karyawan, semakin tinggi tingkat pemahaman dan kesiapan individu dalam menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya memengaruhi cara pandang dan sikap terhadap pekerjaan itu sendiri (Hasan, 2021).

Pengalaman kerja yang dialami karyawan kemudian dieksplorasi melalui proses pemaknaan, yaitu bagaimana karyawan menilai, menafsirkan, dan mengevaluasi pengalaman kerja tersebut dalam kehidupan kerja sehari-hari. Proses eksplorasi ini dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi guna menggali persepsi karyawan secara komprehensif. Melalui proses ini, pengalaman kerja tidak hanya dipahami sebagai fakta objektif, tetapi juga sebagai pengalaman subjektif yang membentuk perasaan, sikap, dan penilaian karyawan terhadap pekerjaannya (Firdaus et al., 2024).

Hasil dari proses eksplorasi pengalaman kerja tersebut kemudian dikaitkan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel (Y). Kepuasan kerja dalam penelitian ini tercermin melalui kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap lingkungan kerja, kepuasan terhadap hubungan kerja dengan rekan dan atasan, serta kepuasan kerja secara keseluruhan. Kepuasan kerja muncul sebagai respons emosional karyawan atas kesesuaian antara harapan, kebutuhan, dan

realitas kerja yang dialami sehari-hari. Pengalaman kerja yang positif cenderung membentuk kepuasan kerja yang lebih tinggi, sedangkan pengalaman kerja yang kurang menyenangkan dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja (Syahrijal et al., 2024).

Melalui kerangka pemikiran ini, penelitian diarahkan untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam mengenai peran pengalaman kerja dalam membentuk kepuasan kerja karyawan industri percetakan. Kerangka ini tidak hanya menjelaskan hubungan antar konsep secara konseptual, tetapi juga menjadi dasar dalam pengumpulan dan analisis data kualitatif sehingga mampu menggambarkan realitas kerja karyawan secara kontekstual dan utuh.



Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian

2.4 Proporsi Penelitian

Proposisi penelitian merupakan pernyataan konseptual yang disusun untuk mengarahkan proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi data dalam penelitian kualitatif. Proposisi dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk diuji secara statistik, melainkan berfungsi sebagai panduan analitis dalam memahami hubungan antara pengalaman kerja dan kepuasan kerja karyawan secara mendalam dan kontekstual. Penyusunan proposisi didasarkan pada kajian teoritis, temuan penelitian terdahulu, serta hasil pra-observasi dan wawancara awal dengan karyawan pada industri percetakan.

Keberadaan proposisi penelitian ini bertujuan untuk membatasi fokus kajian agar analisis tidak melebar ke aspek-aspek yang berada di luar tujuan penelitian. Dengan adanya proposisi, peneliti memiliki kerangka konseptual yang jelas dalam mengeksplorasi bagaimana pengalaman kerja karyawan baik dari sisi teknis, psikologis, maupun sosial membentuk tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Proposisi ini juga membantu peneliti dalam menafsirkan data empiris secara sistematis dan terarah sesuai dengan konteks industri percetakan.

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka proposisi penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 2. 2
Proposisi Penelitian

No	Proposisi Penelitian
1.	Pengalaman kerja karyawan terbentuk dari akumulasi masa kerja, penguasaan tugas, serta kemampuan beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan pada bagian distribusi dan pemasaran.
2.	Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang membentuk persepsi terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, dan hubungan kerja.
3.	Hubungan antara pengalaman kerja dan kepuasan kerja tidak terlepas dari pengaruh faktor individu dan faktor organisasi.
4.	Pengalaman kerja berperan dalam membentuk kepuasan kerja melalui peningkatan kompetensi, pemaknaan kerja, dan kenyamanan kerja.