

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

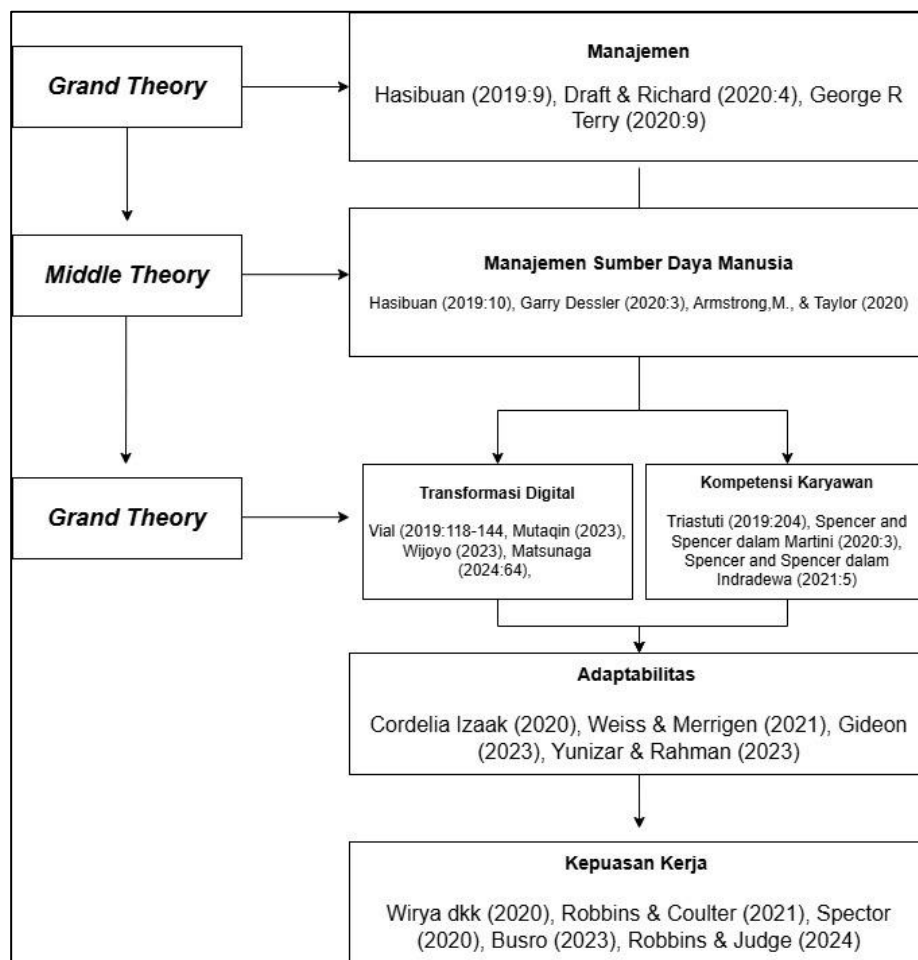
2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian Pustaka ini, penulis akan memaparkan teori - teori yang berhubungan dengan masalah - masalah yang dihadapi. Sesuai dengan adanya permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu transformasi digital, kompetensi karyawan dan adaptabilitas di era industri 4.0 terhadap kepuasan karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori - teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori - teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu serta para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Landasan Teori yang Digunakan

Landasan teori merupakan literatur yang berfungsi sebagai acuan yang memberikan arah bagi peneliti dalam merancang sebuah kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. Peneliti mengklasifikasikannya menjadi tiga bagian teori yang terdiri dari grand theory, middle theory dan applied theory. Merujuk pada pendapat Nugraha (2025) Grand theory merupakan teori atau gagasan yang bersifat umum atau abstrak. Hal ini mencakup keluruhan dari kehidupan sosial, sejarah atau pengalaman manusia. Selanjutnya, middle theory merupakan teori dengan

jangkauan menengah. Artinya teori yang berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan dari teori yang lebih umum atau abstrak ke konsep yang lebih spesifik. Selain itu, applied theory merupakan teori yang berada di level mikro yang diaplikasikan dalam penyusunan teori atau konsep baru dalam menjawab permasalahan yang diteliti.



Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Gambar 2.1 Landasan Teori

Grand theory yang digunakan dalam penelitian ini yaitu manajemen, selanjutnya *middle theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori

manajemen sumber daya manusia. Serta *applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori mengenai Transformasi Digital. Kompetensi Karyawan, Adaptabilitas dan Kepuasan Kerja Karyawan. Selain landasan teori, dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal - jurnal yang mendukung sebagai acuan atau relevansi peneliti.

2.1.2 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang orang yang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerak, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bila mana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerjasama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan di mana pencapaian suatu tujuan yang melalui kerja sama antar sesama.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki arti yang luas, baik seni maupun ilmu. Manajemen secara garis besar dapat diartikan sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan

melalui orang lain dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai keberhasilan dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen merupakan suatu alat yang diperlukan sebagai Upaya dalam mengatur dan mengelola semua kebutuhan dan keinginan manusia agar tercapai dengan baik dan maksimal. Terdapat beberapa ahli yang mengemukakan pendapatnya mengenai definisi manajemen, diantaranya yaitu dapat dilihat sebagai berikut:

Pengertian Manajemen yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019:9) mendefinisikan bahwa manajemen merupakan suatu proses dan perangkat yang mengarahkan serta membimbing aktivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Istilah “perangkat” yang dimaksud adalah pemimpin suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat Draft & Richard (2020:4) menyatakan bahwa *“Management is the achievement of organizational goal effectively and efficiently through planning, organizing, leading and controlling organizational resources”*. Dari kutipan diatas memiliki arti bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Berdasarkan pendapat Griffin, (2021:19) menyatakan bahwa:

“Management is a set of activities (including planning and decision-making, organizing, leading, and controlling) directed at organizational resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.”

Dari kutipan diatas memiliki arti bahwa manajemen serangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Pendapat George R Terry, (2020;9) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan - tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran - sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber - sumber lainnya”.

Berdasarkan definisi beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses fungsi perencanaan, pengorganisasian pergerakan dan atau pemimpin, dan pengawasan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajemen menjadi landasan yang sangat penting dalam mengarahkan seluruh aktivitas organisasi agar berjalan secara terkoordinasi, produktif, dan mampu menghadapi berbagai perubahan lingkungan untuk mewujudkan tujuan organisasi secara optimal.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen - elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Pendapat G.R. Terry dalam Malayu

S. P Hasibuan (2020:17) mengatakan bahwa fungsi manajemen meliputi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*.

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan. Perencanaan sebagai penetapan apa yang harus dicapai, bila hal itu dicapai, di mana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab dan penetapan mengapa hal itu harus dicapai.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Dengan *organizing* dimaksud pengelompokan kegiatan yang diperlukan yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi - fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing - masing unit tersebut. Organisasi atau pengorganisasian dapat pula dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas Manajemen dalam mengelompokkan orang - orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing - masing dengan tujuan terciptanya aktivitas - aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

3. *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai

tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha - usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan, seiring juga disebut pengendalian, adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bahwa dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapainya tujuan yang sudah digariskan semula.

Berdasarkan penjelasan fungsi manajemen di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen terdiri dari 4 yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

2.1.2.3 Fungsi Organisasi

Secara umum fungsi organisasi adalah untuk memberikan arahan dan aturan serta pembagian kerja mengenai hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan para anggota di dalam organisasi. Selain itu fungsi organisasi juga untuk meningkatkan kemampuan dari setiap anggota organisasi dalam mendapatkan sumber daya dan dukungan dari lingkungan. Fungsi organisasi menurut Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2019:10) mengatakan bahwa berdasarkan operasionalisasinya, maka manajemen organisasi bisnis dapat dibedakan secara garis besar menjadi fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. **Manajemen Sumber Daya Manusia:** Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk mendapatkan sumber daya

manusia yang terbaik bagi perusahaan yang dikelolanya dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik itu dapat dipertahankan dan terus bekerja dengan dirinya sendiri dengan kualitas kerja yang konstan atau meningkat.

2. Manajemen Operasi: Manajemen Operasi adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsi untuk memproduksi produk sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik operasional yang seefisien mungkin. Pada dasarnya adalah proses mengubah input menjadi output berupa barang atau jasa.
3. Manajemen Pemasaran: benar-benar dibutuhkan konsumen dan bagaimana cara memuaskan kebutuhan tersebut. Untuk dapat mengidentifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan perlu melakukan riset pasar, termasuk survei keinginan konsumen, sehingga perusahaan mendapatkan informasi tentang apa yang benar-benar diinginkan konsumen. Informasi tentang permintaan konsumen kemudian diteruskan ke bagian operasional untuk diimplementasikan.
4. Manajemen Keuangan: Manajemen Keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya, fungsinya yang ada pada dasarnya bertujuan agar kegiatan usaha yang dilakukan dapat mencapai tujuan ekonomisnya yang diukur dengan keuntungan. Tugas manajemen keuangan, termasuk merencanakan dari mana mendapatkan pendanaan bisnis dan bagaimana mengalokasikan dana yang diperoleh dengan benar dalam kegiatan bisnis yang dilakukan. Kegiatan manajemen keuangan meliputi bagaimana memastikan bahwa alokasi modal yang dihasilkan dan digunakan untuk menjual produk

selalu dapat melebihi biaya yang dikeluarkan, sebagai indikator realisasi keuntungan perusahaan.

5. **Manajemen Informasi:** Manajemen informasi adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya, yang intinya bertujuan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan yang dikelola dalam jangka panjang. Sudah dipastikan bahwa tugas manajemen informasi adalah menyediakan semua informasi internal dan external yang dapat meningkatkan kinerja bisnis sambil beradaptasi dengan perubahan masyarakat. Penggunaan teknologi informasi, termasuk komputer, televisi, dan radio, memudahkan manajemen informasi dalam merencanakan, memproses, dan menyediakan informasi bisnis yang diperlukan dari waktu ke waktu.

Berdasarkan penjelasan manajemen di atas, organisasi dapat sepenuhnya berbagi kegiatannya dengan para ahli dibidangnya masing-masing mulai dari manajemen sumber daya manusia, manajemen operasi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan manajemen informasi untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Berkaitan dengan penelitian ini, penulis akan memaparkan lebih detail tentang manajemen operasi atau dikenal juga dengan manajemen operasional.

2.1.2.4 Unsur - Unsur Manajemen

Manajemen sangat diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas suatu organisasi dan perusahaan. Manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur manajemen. Unsur manajemen tersebut berguna untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi atau

perusahaan. Pendapat George R. Terry dalam Hasibuan, (2020:30), ada 6 unsur penting dalam kegiatan manajemen:

1. Manusia (*Human*) Dalam kegiatan manajemen, sumber daya manusia manusia membuat rencana dan tujuan yang ingin diraih. Untuk itu, tanpa adanya manusia kegiatan manajemen tidak akan pernah ada.
2. Uang (*Money*) Uang menjadi Unsur penting dalam kegiatan manajemen karena menjadi perantara utama dalam mencapai tujuan. Biaya operasional dalam sebuah kegiatan manajemen tentu membutuhkan uang agar dapat berjalan dengan baik.
3. Bahan (*Materials*) Unsur manajemen ini adalah salah satu faktor penting karena kualitas bisnis dipengaruhi oleh kualitas material yang dipilih. Jadi, jika material yang dipilih buruk, tujuan manajemen akan sulit tercapai.
4. Mesin (*Machines*) Mesin merupakan unsur lain yang perlu diperhatikan. Dengan adanya mesin atau teknologi, pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia pasti akan lebih mudah sehingga tujuan pun mudah tercapai.
5. Metode (*Methods*) Unsur ini mempengaruhi kinerja dalam sebuah manajemen. Jika metode yang dibuat berdasarkan target, fasilitas, waktu, uang dan kegiatan bisnis, kegiatan manajemen pasti akan berjalan lebih lancar. Unsur ini juga perlu mendapat campur tangan manusia agar dapat tercipta dengan baik.
6. Pasar (*Market*) Unsur ini terbilang krusial karena sebuah bisnis hanya dapat berkembang jika telah dikenal dipasaran. Unsur pasar dipengaruhi

oleh unsur material karena barang atau jasa yang laku harus memiliki kualitas baik.

Berdasarkan keenam unsur manajemen di atas, semua unsur tersebut saling melengkapi satu sama lain, dan jika satu diantara unsur tersebut tidak ada, maka bisa berdampak pada hasil keseluruhan pencapaian suatu organisasi karena unsur - unsur manajemen di atas saling berkaitan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia yang paling penting yaitu manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia adalah kumpulan dari sekelompok orang - orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Untuk dapat mengetahui lebih jelas mengenai definisi sumber daya manusia, berikut ini penulis mengemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai definisi sumber daya manusia diantaranya:

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019:10) menjelaskan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah perwujudan ilmu dan seni berkenaan dengan serangkaian dalam mengelola manusia pada suatu organisasi,

lembaga maupun perusahaan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Serangkaian kegiatan yang dimaksud meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring, seleksi, perekrutan, pelatihan, dan pengembangan.

Pendapat Garry Dessler (2020:3) menyatakan bahwa *Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relation, health and safety, and fairness concerns*. Dapat diartikan maksud dari uraian tersebut adalah manajemen sumber daya manusia suatu proses perekrutan, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan keadilan yang menjadi perhatian mereka.

Menurut (Armstrong, M., & Taylor, 2020) menyatakan bahwa *Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations*. Dapat diartikan maksud dari uraian tersebut adalah manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan bagaimana orang dipekerjakan, dikelola, dan dikembangkan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan definisi beberapa para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dan menangani berbagai masalah lingkungan dan organisasional dalam bidang pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia melalui kebijakan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari awal oleh perusahaan. Hal tersebut ditujukan untuk

peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan Malayu S.P (2020:21) fungsi sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan satu upaya dalam menentukan berbagai hal yang hendak dicapai atau tujuan di masa depan dan juga untuk menentukan beragam tahapan yang memang dibutuhkan demi mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses organisasi ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit - unit yang sesuai dengan fungsi - fungsi yang telah ditentukan dan dilengkapi dengan ditambah fasilitas - fasilitas tertentu.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan berkaitan dengan penutupan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dalam penempatannya.

6. Pengembangan (*Development*)

Dengan adanya fungsi pengembangan pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

7. Kompetensi (*Compensation*)

Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima karyawan baik berupa finansial maupun non financial dengan tunjangan - tunjangan lain selama periode satu bulan.

8. Pengintegrasian (*Intergration*)

Pengintergrasian adalah penyesuaian sikap - sikap keinginan karyawan, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat dengan demikian para manajer dan pimpinan perusahaan perlu memahami perasaan, tingkah laku,

dan sikap para karyawan untuk ditimbangkan dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijakan perusahaan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Merupakan usaha untuk menjaga dengan cara mempertahankan dan memelihara kondisi fisik para karyawan yang berhubungan dengan kesehatan, dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan dilaksanakan melalui program pelayanan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan.

11. Pemberhentian / Pensiun (*Separation*)

Fungsi pemberitahuan berhubungan dengan karyawan yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen karyawan adalah menjamin pegawai - pegawai ini akan pensiun, sewaktu pensiun harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi karyawan yang pensiun, sewaktu pensiun, dan pensiun ini sumbernya dari potongan gaji karyawan yang bersangkutan pada masih aktif bekerja.

Berdasarkan yang telah dijelaskan diatas fungsi - fungsi tersebut digunakan dalam manajemen sumber daya manusia untuk menangani permasalahan yang berkaitan dengan sehingga dapat mendorong dalam mencapai keberhasilan serta tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.4 Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan perubahan mendasar dalam cara organisasi menjalankan dan mengembangkan bisnisnya dengan menjadikan teknologi digital sebagai fondasi utama. Hal ini tidak hanya sebatas mengalihkan dokumen fisik ke format digital atau membuat kehadiran di media sosial, tetapi juga mencakup perubahan pola pikir, sistem kerja, hingga model bisnis agar lebih adaptif, berbasis data, dan berorientasi pada pengalaman pelanggan. Penerapannya dapat dilihat melalui penggunaan otomatisasi untuk meningkatkan produktivitas, pemanfaatan analitik data dalam memahami kebutuhan konsumen, ekspansi pasar melalui platform digital, serta pengambilan keputusan yang mengandalkan data dan analisis yang terukur.

2.1.4.1 Pengertian Transformasi Digital

Transformasi digital adalah inisiatif strategi bisnis yang mengintegrasikan teknologi digital di seluruh aspek organisasi. Transformasi ini mengevaluasi dan memodernisasi proses, produk, operasi, serta tumpukan teknologi organisasi untuk mendukung inovasi yang berkelanjutan, cepat, dan berfokus pada pelanggan. Berikut adalah beberapa pengertian menurut para ahli diantaranya sebagai berikut:

Pendapat (Naveen, 2022), menyatakan bahwa “Transformasi digital adalah proses penggunaan teknologi untuk melibatkan pelanggan dengan lebih baik, meningkatkan proses, dan memanfaatkan orang untuk hasil yang lebih baik”.

Pendapat Mutaqin et al.,(2023) menyatakan bahwa Transformasi digital melibatkan berbagai kecerdasan teknologi seperti pengolahan *big data*, analisis data, dan kecerdasan buatan (AI) untuk mengumpulkan dan menganalisis data secara

efisien. Perusahaan juga dapat memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengembangkan produk atau layanan baru, serta memberikan pengalaman pelanggan yang lebih memuaskan.

Berdasarkan pendapat (Wijoyo et al., 2023) menyatakan bahwa Transformasi digital memberikan peluang dan tantangan bagi semua pihak yang terlibat. Teknologi yang menyertai dan mempengaruhi aspek transformasi digital tidak berdiri sendiri. Hal ini harus direkayasa ulang seiring dengan meningkatnya relevansi data dan pengelolaan sistem informasi.

Transformasi digital adalah proses penerapan teknologi digital untuk meningkatkan cara kerja, produktivitas, dan pengalaman karyawan di dalam organisasi. Berdasarkan pendapat Matsunaga (2024:64) menyatakan, *“It involves not just the adoption of innovative digital technologies, but also a change in the way individuals work and think”*. Dari kutipan diatas memiliki arti bahwa hal ini tidak hanya melibatkan adopsi teknologi digital inovatif, tetapi juga perubahan dalam cara individu bekerja dan berpikir.

Pendapat Vial (2019:118-144) menyatakan bahwa *“Digital transformation is a process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through a combination of information, computing, communications and connectivity technologies”*. Dari kutipan diatas memiliki arti bahwa transformasi digital sebuah proses yang bertujuan untuk meningkatkan suatu entitas dengan memicu perubahan signifikan pada karakteristiknya melalui kombinasi teknologi informasi, komunikasi, dan konektivitas.

Kesimpulan arti Transformasi digital dari beberapa para ahli diatas, Transformasi digital merupakan suatu proses perubahan mendasar dalam organisasi yang memanfaatkan teknologi digital secara inovatif dan strategis untuk meningkatkan kinerja serta menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan. Melalui integrasi teknologi di berbagai aspek, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan layanan baru serta menghadirkan pengalaman pelanggan yang lebih optimal, sehingga mampu beradaptasi secara cepat dan berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

2.1.4.2 Jenis - Jenis Transformasi Digital

Berdasarkan pendapat Bethold (2022), terdapat empat jenis transformasi digital sebagai berikut:

1. Transformasi Digital Proses Bisnis.

Jenis transformasi ini berfokus kepada peningkatan efisiensi dan efektivitas melalui otomatisasi proses bisnis dengan menggunakan teknologi digital.

2. Transformasi Digital Model Bisnis.

Jenis transformasi ini berfokus pada menciptakan nilai baru bagi pelanggan dan meningkatkan daya saing dengan mengembangkan model bisnis baru yang memanfaatkan teknologi digital.

3. Transformasi Digital Dominan Bisnis.

Jenis transformasi ini berfokus pada menciptakan nilai baru bagi pelanggan dan memasuki pasar baru dengan menggunakan teknologi digital.

4. Transformasi Digital Budaya dan Organisasi.

Jenis transformasi ini berfokus pada menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan penggunaan teknologi digital.

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Transformasi Digital

Berdasarkan pendapat Bethold (2022), terdapat lima faktor fundamental yang mendorong perusahaan/organisasi untuk beralih ke transformasi digital, yaitu:

1. Meningkatnya Tuntutan Pelanggan (*Increasing customer demands*)

Di era digital ini, pelanggan memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap layanan dan produk yang ditawarkan. Mereka menginginkan pengalaman yang lebih personal, mudah diakses, dan terhubung secara *real-time*. Transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk memenuhi ekspektasi ini dengan menyediakan platform digital yang interaktif, layanan pelanggan yang terpersonalisasi, dan proses pembelian yang lebih efisien.

2. Peningkatan Kompetensi Pengadaan (*Higher procurement competence*)

Transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pengadaan melalui penggunaan teknologi seperti *e-procurement*, *artificial intelligence* (AI), dan *machine learning* (ML). Teknologi ini membantu perusahaan dalam menemukan pemasok terbaik, menegosiasikan harga yang lebih optimal, dan mengelola rantai pasokan dengan lebih efektif.

3. Persaingan yang Semakin Ketat (*Growing competition*)

Di era digital, persaingan antar perusahaan semakin ketat. Perusahaan yang tidak beradaptasi dengan teknologi baru dan tren pasar akan tertinggal. Transformasi digital membantu perusahaan untuk tetap kompetitif dengan memungkinkan

mereka untuk berinovasi lebih cepat, meluncurkan produk dan layanan baru dengan lebih efisien.

4. Kecepatan yang Tinggi (*Fast pace*)

Di era digital dengan perubahan yang terjadi begitu cepat. Perusahaan yang tidak sanggup untuk beradaptasi dengan cepat akan tertinggal. Transformasi digital dapat membantu sebuah perusahaan untuk menjadi lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan.

5. Teknologi Baru (*New technologies*)

Perkembangan teknologi yang pesat membuka peluang baru bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi. Transformasi digital peluang baru bagi perusahaan untuk memanfaatkan teknologi baru seperti *cloud computing*, IoT, dan big data, meningkatkan pengalaman pelanggan dan layanan baru.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Transformasi Digital

Berdasarkan pendapat (Naveen, 2022), transformasi digital memiliki tiga dimensi dan 7 indikator sebagai berikut:

a. *Business* (Bisnis)

Mengembangkan strategi digital komprehensif yang selaras dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Kunci keunggulan dalam transformasi digital adalah dengan jelas mendefinisikan tantangan dan terus meningkat. Selanjutnya, ini termasuk integrasi strategi digital dengan perencanaan operasional, dan pembelajaran untuk menyampaikan koherensi organisasi. Indikatornya adalah meningkatnya tuntutan pelanggan, peningkatan kompetensi pengadaan, peningkatan nilai bagi pelanggan. Sehingga transformasi digital menjadi upaya

yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan daya saing perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

b. *Technology* (Teknologi)

Dimensi ini mengukur kemampuan organisasi untuk membangun, memelihara, dan terus mengubah lingkungan teknologi yang selaras dengan mendukung dan mencapai tujuannya. Pencapaian keunggulan dilakukan dengan mengejar strategi teknologi progresif yang selaras secara dinamis dengan tujuan bisnis. Indikatornya adalah teknologi baru dan kecepatan yang tinggi, sehingga transformasi digital dapat mendukung terciptanya proses bisnis yang lebih cepat, fleksibel dan mampu meningkatkan daya saing perusahaan.

c. *Operations* (Operasi)

Dimensi ini menilai kinerja kegiatan sehari-hari organisasi yang mendorong pelaksanaan strategi mereka. Keunggulan operasi dicapai dengan mengintegrasikan proses cerdas dengan manajemen perusahaan yang cepat untuk terus mendorong tindakan yang tepat waktu dan hemat biaya berdasarkan wawasan dan analitik waktu nyata. Indikatornya adalah penggunaan teknologi digital dan penerapan sistem digital, sehingga proses operasional dapat dilaksanakan secara lebih cepat dan tepat waktu dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5 Kompetensi

Kompetensi merupakan aspek penting yang harus dimiliki individu dalam dunia kerja. Secara umum, kompetensi merujuk pada kemampuan yang diperlukan dalam suatu bidang tertentu, baik dalam spek intelektual, fisik, soft skill, maupun

hard skill. Kemampuan ini berperan krusial dalam menilai serta menentukan kelayakan seseorang.

2.1.5.1 Pengertian Kompetensi Karyawan

Kompetensi adalah karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, perilaku, serta faktor seperti pengalaman, kepribadian, dan budaya organisasi yang mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas secara efektif. Berikut adalah beberapa pengertian menurut para ahli diantaranya sebagai berikut:

Berdasarkan pendapat Boyatzis (2019:3) menyatakan bahwa “*Competence underlying characteristics of an employee (that is, a motive, trait, skill, aspect of one’s self- image, social role, or a body of knowledge that result in a effective and or superior performance*”. Dari kutipan diatas memiliki arti bahwa kompetensi memiliki karakteristik mendasar seorang karyawan (yaitu, sifat, keterampilan, aspek citra diri, peran sosial, atau kumpulan pengetahuan yang menghasilkan kinerja yang efektif.

Pendapat Triastuti (2019:204) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan.

Berdasarkan pendapat Spencer and Spencer dalam Martini et al. (2020:3) mendefinisikan bahwa “*Competency as a characteristic of a person who directly impacted his performance at work*”. Dari kutipan diatas memiliki arti bahwa kompetensi sebagai karakteristik seseorang yang secara langsung memengaruhi kinerjanya ditempat kerja.

Berdasarkan pendapat Spencer and Spencer dalam Indradewa & Randi (2021:5) menyatakan bahwa kompetensi karyawan adalah karakteristik mendasar yang dimiliki oleh seseorang yang berkaitan secara kausal dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari individu yang menjadi faktor penyebab terkait dengan kinerja efektif berdasarkan kriteria tertentu. Spencer dan Spencer menjelaskan bahwa *underlying characteristic* berarti kompetensi adalah sifat tertanam dalam diri seseorang (*fairly deeeep*), bertahan lam dalam kepribadian, dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi serta tugas. Selain itu, *causally related* menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan sebab-akibat dengan perilaku dan kinerja individu. Sementara itu, *criterion-referenced* menandakan bahwa kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi individu yang menunjukkan kinerja baik maupun buruk, berdasarkan kriteria atau standar tertentu.

Kesimpulan arti Kompetensi dari beberapa ahli diatas, maka peneliti dapat memahami arti kompetensi adalah karakteristik individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap perilaku, pengalaman, kepribadian, serta budaya organisasi yang mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas

secara efektif. Kompetensi tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis atau standar performa, tetapi juga mencerminkan bagaimana seseorang berperilaku, beradaptasi, dan berinteraksi dalam berbagai situasi untuk mencapai kinerja yang unggul. Selain itu, kompetensi merupakan kapasitas dan wewenang esensial yang harus dimiliki seorang individu atau karyawan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan keputusan organisasi. Dengan indikator utama meliputi pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan sikap, kompetensi berperan penting dalam memastikan pekerjaannya memenuhi standar dan spesifikasi yang telah ditetapkan serta berdampak langsung pada kinerja seseorang di tempat kerja.

2.1.5.2 Jenis - Jenis Kompetensi Karyawan

Spencer and Spencer dalam Martini et al. (2020:3) membagi Kompetensi dikategorikan ke dalam lima jenis, yaitu:

1. Kompetensi intelektual, yaitu sekumpulan pengetahuan yang berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kinerja.
2. Kompetensi Fisik, yaitu keterampilan serta daya tahan tubuh yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan.
3. Kompetensi pribadi, yaitu sikap yang berkaitan dengan keterampilan individu dalam membangun, mengembangkan, serta menghargai diri sendiri.
4. Kompetensi sosial, yaitu sikap yang didasarkan pada pemahaman diri sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial.

5. Kompetensi spiritual, yaitu pemahaman tentang ajaran - ajaran keagamaan.

2.1.5.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Karyawan

Berdasarkan pendapat Spencer and Spencer dalam Martini et al. (2020:3) membagi berbagai faktor dapat mempengaruhi tingkat kompetensi seseorang, antara lain:

1. Keyakinan dan Nilai.

Pandangan serta nilai - nilai yang diyakini seseorang mengenai dirinya sendiri maupun orang lain akan mempengaruhi perilakunya. Perilaku ini kemudian berdampak pada tingkat kepercayaan seseorang terhadap kompetensi yang dimilikinya. Jika seseorang yakin bahwa dirinya kreatif dan inovatif, mereka akan lebih terdorong untuk menemukan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Keterampilan.

Kemampuan teknis dan keterampilan memiliki hubungan erat dengan kompetensi seseorang dalam suatu bidang tertentu. Semakin tinggi keterampilan yang dimiliki, semakin besar pula kompetensinya dalam bidang tertentu.

3. Pengalaman.

Untuk dapat menguasai berbagai aspek kompetensi, seseorang memerlukan pengalaman dalam berbagai hal, seperti mengelola tim, berkomunikasi dalam kelompok, serta menyelesaikan permasalahan yang kompleks.

4. Kepribadian.

Kepribadian seseorang dapat berkembang seiring waktu, dan hal ini berpengaruh pada kemampuannya dalam membangun hubungan sosial serta menyelesaikan masalah. Karakteristik kepribadian yang kuat dapat mendukung peningkatan kompetensi individu.

5. Motivasi.

Motivasi menjadi faktor yang dinamis dalam mempengaruhi kompetensi seseorang. Dukungan, apresiasi, pengakuan, dan perhatian dari atasan dapat meningkatkan semangat kerja bawahan, sehingga mendorong mereka untuk terus mengembangkan kompetensinya.

6. Kondisi Emosional.

Faktor emosional dapat menjadi hambatan dalam penguasaan kompetensi. Rasa takut melakukan kesalahan, perasaan tidak diterima dalam kelompok, atau kurangnya kepercayaan diri dapat mengurangi motivasi dan inisiatif seseorang dalam meningkatkan kompetensinya.

7. Kemampuan Intelektual.

Kecerdasan intelektual berperan penting dalam penguasaan kompetensi, terutama dalam kemampuan berpikir analitis dan konseptual. Semakin baik kemampuan intelektual seseorang, semakin mudah mereka memahami dan menerapkan kompetensi tertentu.

8. Budaya Organisasi.

Lingkungan dan budaya kerja dalam suatu organisasi berpengaruh terhadap kompetensi individu, terutama dalam aspek kinerja, motivasi,

serta hubungan antar karyawan. Faktor - faktor seperti sistem rekrutmen, penghargaan, dan filosofi organisasi dapat membentuk serta meningkatkan kompetensi seseorang dalam dunia kerja.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi Karyawan

Berdasarkan pendapat Spencer and Spencer dalam Indradewa & Randi (2021:5)

Membagi dimensi dan indikator Kompetensi menjadi 4 yaitu:

1. *Characters* (Karakter). Merupakan karakter yang memengaruhi cara seseorang berperilaku atau merespons suatu situasi dengan cara tertentu, indikatornya yaitu kepercayaan diri, pengendalian diri.
2. *Self Concept* (Konsep diri). Sikap dan nilai-nilai merupakan indikator yang dimana bisa dimiliki seseorang dan dapat diukur melalui tes kepada responden untuk memahami nilai-nilai yang dianut serta faktor yang mendorong mereka dalam mengambil tindakan.
3. *Knowledge* (Pengetahuan). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu dan merupakan kompetensi yang kompleks. Pengetahuan faktual dan pengetahuan dalam bidang pekerjaan sebagai indikator. Tes pengetahuan mengukur kemampuan individu dalam memilih jawaban yang benar, tetapi tidak dapat menentukan apakah seseorang mampu melaksanakan pekerjaan berdasarkan pengetahuannya.
4. *Thinking* (Berpikir). Kemampuan analisis, pemecahan masalah, pengambilan keputusan yaitu sebagai indikator. Seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan baik, seperti merancang konsep yang tepat

untuk menyelesaikan masalah serta mengumpulkan berbagai teknik yang diterapkan dalam situasi tertentu.

2.1.6 Adaptabilitas

Adaptabilitas adalah kemampuan individu atau organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan atau situasi tertentu. Ini mencakup beberapa aspek penting, termasuk kemampuan untuk berubah, beradaptasi dengan cepat, dan mengambil inisiatif dalam menghadapi situasi yang berubah.

2.1.6.1 Pengertian Adaptabilitas

Adaptabilitas merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan di lingkungan kerja, baik yang berkaitan dengan tugas, kebijakan, teknologi, maupun kondisi kerja. Karyawan yang memiliki adaptabilitas tinggi dapat dengan cepat mempelajari hal baru, bersikap mudah menyesuaikan diri, serta tetap menunjukkan kinerja yang baik meskipun berada dalam situasi yang berubah atau penuh tantangan. Kemampuan ini berperan penting agar karyawan tetap memberikan kontribusi maksimal dan mendukung keberlangsungan serta perkembangan organisasi. Berikut adalah beberapa pengertian menurut para ahli diantaranya sebagai berikut:

Berdasarkan pendapat (Abqari, Mulyana, Yunizar & Rahman, 2023) menyatakan bahwa “Adaptabilitas merupakan kesiapan untuk menanggulangi perubahan pekerjaan dan situasi kerja mendefinisikan adaptabilitas sebagai proses regulasi diri, yang menekankan pentingnya hubungan antara individu dengan

lingkungannya, dan menekankan bagaimana individu dapat mengelola masalah yang dihadapi”. Pendapat ini juga didukung dengan Pendapat yang dikemukakan Cordelia Izaak et al., (2020) bahwa “Adaptabilitas adalah kemampuan untuk merespon perubahan dengan terbuka dan tanpa perlawanan. Individu atau organisasi yang memiliki kemampuan untuk berubah bersedia mengakui adanya perubahan, bahkan jika perubahan tersebut tidak diinginkan, dan bersedia untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan”.

Berdasarkan pendapat Pulakos et al., (2020) menyatakan bahwa *“Adaptability relates to an individual’s ability to adapt to change in work systems and technology, which is a critical competency in the era of society 4.0”*. Dari kutipan diatas memiliki arti bahwa Adaptabilitas berkaitan dengan kemampuan individu beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja dan teknologi, yang merupakan kompetensi penting di era society 4.0.

Berdasarkan pendapat Weiss & Merrigen, (2021) menyatakan bahwa adaptabilitas adalah kapasitas, kesiapan, dan motivasi seseorang untuk berubah serta menyesuaikan diri dalam merespons lingkungan, tugas atau tuntutan sosial yang baru.

Berdasarkan pendapat (Lee, et al., 2021) menyatakan bahwa *“In the process of changing jobs or careers, an individual’s career adaptability is a crucial aspect. Improving an employee’s career adaptability can help them overcome challenges in the workplace”*. Dari kutipan diatas memiliki arti bahwa pada proses perubahan kerja atau karir, kemampuan *career adaptability* individu menjadi aspek penting.

Peningkatan kemampuan adaptabilitas karir dari karyawan dapat membantu individu dalam mengatasi tantangan di dunia kerja.

Berdasarkan pendapat (Gideon, 2023) menyatakan bahwa “Adaptabilitas merupakan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Ini berarti mampu menanggapi situasi yang baru atau berubah dengan cepat, mengidentifikasi solusi, dan mengambil tindakan yang diperlukan tanpa menunda-nunda”.

Kesimpulannya dalam dunia yang terus berubah dengan cepat, adaptabilitas menjadi salah satu kompetensi kunci yang sangat dihargai, baik dalam konteks individu maupun organisasi. Kemampuan untuk berubah, beradaptasi dengan cepat, dan mengambil inisiatif dalam menghadapi perubahan adalah faktor penting dalam mencapai kelebihan dan kelangsungan hidup.

2.1.6.2 Faktor Yang Mempengaruhi Adaptabilitas

Berdasarkan pendapat (Weiss & Merrigen, 2021), terdapat enam faktor yang mempengaruhi Adaptabilitas sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

- a. Kepemimpinan,

memiliki visi yang jelas dan mampu mengkomunikasikannya dengan baik kepada karyawan dapat memotivasi mereka untuk beradaptasi dengan perubahan yang diperlukan.

- b. Dukungan dan dampak psikologis,

kepemimpinan yang mendukung, empatik, dan memahami perasaan dan kekhawatiran karyawan saat menghadapi perubahan dapat membantu

mereka merasa lebih nyaman dalam beradaptasi.

2. Budaya Organisasi.

a. Budaya organisasi,

mendorong fleksibilitas, eksperimen, dan inovasi terhadap perubahan, ini bisa menjadi hambatan.

b. Komunikasi terbuka,

budaya yang mendorong komunikasi terbuka dan transparansi dapat membantu karyawan merasa lebih aman dalam berbagai ide dan memahami alasan dibalik perubahan.

3. Pembelajaran.

a. Karyawan yang memiliki kemampuan belajar yang baik akan lebih mudah menyerap informasi baru dan merespon perubahan dengan cepeat.

b. Pengembangan keterampilan, program pengembangan karyawan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan.

4. Motivasi.

a. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik: motivasi dari dalam diri mereka sendiri cenderung lebih adaptif karena mereka memiliki dorongan internal untuk mencoba hal - hal baru dan menghadapi tantangan.

b. Pengakuan dan penghargaan : yang diberikan kepada karyawan yang berhasil beradaptasi dengan baik dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terus berusaha beradaptasi di masa depan

5. Dukungan dan Sumber Daya.

- a. Dukungan Tim dan Manajemen: Tim yang solid dan manajemen yang mendukung dapat memberikan dukungan yang diperlukan bagi karyawan yang sedang beradaptasi dengan perubahan.
- b. Ketersediaan sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan untuk beradaptasi, seperti teknologi baru atau alat kerja, juga berperan penting.

6. Kepuasan Kerja dan Kesejahteraan

- a. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terbuka terhadap perubahan karena mereka memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk tetap berkinerja baik.
- b. Karyawan yang memiliki kesejahteraan emosi yang baik akan lebih siap menghadapi stres yang mungkin muncul selama proses adaptasi.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Adaptabilitas

Ada empat dimensi dan sembilan indikator adaptabilitas yang merupakan suatu tugas perkembangan yang spesifik, yakni kepedulian (*concern*), pengendalian (*control*), keingintahuan (*curiosity*) dan keyakinan (*confidence*). berikut uraian mengenai empat dimensi pada adaptabilitas karier berdasarkan pendapat (Weiss & Merrigen, 2021) sebagai berikut:

1. Kepedulian (*Career Concern*)

Kepedulian terhadap karier merupakan orientasi ke masa depan, merasa penting, dan terlibat dalam persiapan masa depan. Kepedulian yang dimiliki individu mengenai kariernya tentu saja dapat dibangun dengan memiliki pandangan yang optimis dan memiliki perencanaan yang matang terhadap segala hal yang akan terjadi di masa depannya dengan melihat

pengalaman yang pernah didapat di masa lalu dan keadaannya saat ini. Kesadaran individu terhadap kariernya akan mendorong timbulnya perhatian untuk menjadi sadar akan tugas kerja dan masa transisi yang akan dihadapi. indikatornya adalah perhatian terhadap masa depan karier, kesiapan menghadapi tugas dan transisi kerja dan perencanaan karier yang matang.

2. Pengendalian (*Career Control*)

Pengendalian yang artinya individu mempunyai keyakinan untuk memiliki masa depannya sendiri serta tanggung jawab yang besar terhadap karier. Pengendalian dalam dimensi ini memungkinkan individu untuk lebih bertanggung jawab dalam membentuk diri dan lingkungan sekitar untuk menghadapi perubahan yang terjadi di masa depan dengan menggunakan disiplin diri, usaha, dan ketekunan . selain itu kurangnya pengendalian diri terhadap karier disebut dengan kebimbangan karier. Indikatornya adalah tanggung jawab terhadap perkembangan karier, disiplin diri dalam menghadapi perubahan dan ketekunan dalam mencapai tujuan karier.

3. Rasa Ingin Tahu (*Career Curiosity*)

Career curiosity mengacu pada kekuatan individu dalam mengeksplorasi berbagai situasi dan peran yang dibutuhkan karier mereka ke depan. Rasa ingin tahu yang terjadi akan mendorong individu melakukan eksplorasi yang terkait dengan penyesuaian diri dalam dunia kerja serta menggambarkan dirinya pada berbagai situasi dan peran. Selain itu, individu juga akan menunjukkan sikap penyesuaian seperti melakukan

percobaan , berani mengambil resiko, dan memberanikan diri untuk menanyakan hal-hal baru yang terkait dengan karier atau pekerjaan. Indikatornya adalah eksplorasi peluang dan peran karier dan inisiatif mempelajari hal baru.

4. Keyakinan Diri (*Career Confidence*)

Keyakinan diri yaitu sejauh mana individu menunjukkan keyakinan untuk mampu menyelesaikan masalah dan menunjukkan upaya yang dibutuhkan untuk mengatasi hambatan yang dihadapi. Percaya diri dapat timbul melalui keberhasilan yang dicapai dalam melakukan aktivitas sehari-hari sehingga dapat meningkatkan penerimaan diri dan perasaan menghargai diri sendiri. Selain itu kepercayaan diri akan memungkinkan individu membuat pilihan dalam mencapai rencana di masa depan. Indikatornya adalah keyakinan menyelesaikan masalah kerja.

2.1.7 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif dan rasa puas yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari perbandingan antara harapan pribadi dengan kenyataan yang dialami ditempat kerja, imbalan yang diterima, hubungan dengan atasan maupun rekan kerja, serta peluang untuk berkembang.

2.1.7.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan salah satu aspek penting di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan yang terjadi pada seorang karyawan ketika mereka bekerja. Karyawan merasakan kesenangan atau

kebahagiaan apabila kebutuhan atau keinginannya dapat terpenuhi. Begitu juga sebaliknya bahwa karyawan akan merasakan ketidak senangan apabila harapan belum sepenuhnya terpenuhi.

Berdasarkan pendapat Wirya dkk., (2020) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap suatu pekerjaan yang dimiliki”. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins & Coulter (2021:417) bahwa:

“Job satisfaction refers to a person’s general attitude towards their job which shows that a person with a high level of job satisfaction will have a positive attitude towards on their job and someone who is dissatisfied with their job will have a negative attitude”.

Artinya kepuasan kerja mengacu pada sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka dan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaan akan memiliki sikap negatif.

Berdasarkan pendapat Spector (2020) menyatakan bahwa *“job satisfaction is an attitude. That reflects people’s evaluations of the job along a continuum from favorable to unfavorable”*. Hal ini menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang mencerminkan sebuah evaluasi dari aktivitas yang telah dilakukan karyawan yang menunjukkan keadaan yang menguntungkan hingga yang tidak menguntungkan.

Berdasarkan pendapat Muhammad Busro (2023:102) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja merupakan pandangan karyawan yang mencerminkan seberapa jauh pekerjaan yang dimilikinya dapat memuaskan berbagai kebutuhannya”. Hal ini serupa dengan pendapat yang dikemukakan Robbins & Judge (2024:122)

menyatakan bahwa “*Job satisfaction is a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics*” yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif seorang karyawan atas terpenuhinya kebutuhan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang mencerminkan seberapa jauh seorang karyawan memiliki kesenangan karyawan dalam bekerja di sebuah organisasi. Seluruh pendapat di atas sepakat bahwa kepuasan kerja merupakan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat memuaskan kebutuhannya namun pendapat yang dikemukakan Busro dan Robbins & Judge hanya berfokus pada perasaan positif atau kesenangannya saja sementara pendapat Wirya, Robbins & Coulter dan Spector menekankan juga bahwa kepuasan kerja karyawan dapat terjadi karena terpenuhinya kebutuhan karyawan dan ketidakpuasan kerja juga dapat terjadi jika keinginan atau kebutuhan karyawan tidak atau belum sepenuhnya terpenuhi.

2.1.7.2 Faktor Yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan Robbins dalam Paparand dkk., (2021) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Kerja menantang secara mental

Keberagaman tugas seorang karyawan yang lebih menantang cenderung akan mengurangi rasa kebosanan pada karyawan terhadap pekerjaannya namun kompleksnya tugas yang terlalu menantang juga dapat mengakibatkan karyawan frustrasi terhadap pekerjaannya.

2. Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem balas jasa atau pemberian kompensasi yang adil dan selaras dengan harapan karyawan. Adil dan selaras berarti sesuai dengan tuntutan, tingkat keterampilan individu dan standar bayaran masyarakat atau upah minimum regional sehingga menciptakan kepuasan kerja karyawan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Kondisi ini merujuk pada seberapa baik keamanan, kenyamanan, keberhasilan ruang kerja dan fasilitas yang dirasakan karyawan di tempat kerjanya dapat menciptakan produktivitas yang tinggi.

4. Kolega yang mendukung

Setiap karyawan ditempat kerja harus memenuhi kebutuhannya dalam melakukan interaksi sosial. Hal ini dilakukan karena manusia merupakan makhluk sosial yang membutuhkan orang lain untuk bercerita dan membantu dalam memecahkan masalah yang dihadapinya.

2.1.7.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Merujuk pada pendapat Robbins&Judge dalam Widianoro & Gaol (2024) bahwa kepuasan kerja terdiri atas beberapa dimensi dan indikator antara lain:

1. *Satisfaction with the job itself* (Kepuasan terhadap pekerja itu sendiri)

Dimensi ini merujuk pada sejauh mana pekerjaannya dapat memenuhi kebutuhannya. Indikator pada dimensi ini yaitu kepuasan terhadap tugas, kepuasan atas kesempatan untuk belajar dan kepuasan atas tanggung jawab sebagai karyawan.

2. *Satisfaction with salary* (Kepuasan terhadap gaji)

Dimensi ini mengatur sejauh mana kompetensi atau bayaran yang diberikan kepada karyawan atas jasa dan tenaga yang telah diberikannya dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga hal ini dapat diukur melalui indikator sistem penggajian.

3. *Satisfaction with promotion* (Kepuasan terhadap promosi)

Dimensi ini merujuk pada sejauh mana perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam mendapatkan kenaikan jabatan atau menduduki sebuah posisi yang lebih tinggi ditempat kerjanya. Dimensi ini dapat diukur melalui indikator peluang promosi.

4. *Satisfaction with Leadership* (Kepuasan terhadap pimpinan)

Dimensi ini merujuk pada sejauh mana manajer atau pimpinan perusahaan mampu menjalankan perannya secara efektif sebagai mediator antara kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, khususnya dalam menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga terbentuk rasa aman, nyaman, dan terkendali dalam pelaksanaan pekerjaan. Peran pimpinan tersebut tercermin dari kemampuannya dalam mengarahkan, membimbing, serta mengambil keputusan yang adil dan transparan, sehingga karyawan merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja.

5. *Satisfaction with coworkers* (Kepuasan terhadap Rekan Kerja)

Dimensi ini mengukur sejauh mana karyawan merasakan tingkat kepuasan terhadap kualitas hubungan sosial yang terbangun di lingkungan kerja,

termasuk kerja sama yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta bentuk dukungan yang saling berkaitan antar sesama rekan kerja dan antara karyawan dengan pimpinan, sehingga dimensi ini diukur melalui indikator dukungan rekan kerja.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak lepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dalam kajian. Dasar atau tujuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan bagian sebagai pendukung. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagian besar menyatakan variabel transformasi digital, kompetensi terhadap adaptabilitas karyawan serta dampaknya pada kepuasan karyawan memiliki hubungan dan saling berkaitan dengan penulis. Tabel penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang bersangkutan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Mei christina siahan (2025) Pengaruh Transformasi Digital Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap	Berdasarkan hasil penelitian bahwa Transformasi digital berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	a. Variabel Transformasi Digital b. Variabel Kepuasan kerja	a. Peneliti tidak menggunakan variabel Independen Kompetensi dan Adaptabilitas b. Lokasi dan

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Kantor Pos Kabanjahe Jurnal Manajemen https://repository.uh.ac.id/handle/123456789/11741			waktu penelitian
2.	Ade Yelviana, Marta Widian Sari, Mutia Seplinda (2024) Pengaruh Kemajuan Teknologi Digital Dan Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pabrik Bubuk Kopi Matahari Jurnal Bisnis Manajemen Vol. 4	Berdasarkan hasil penelitian bahwa Transformasi Digital Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja	a. Variabel Transformasi Digital b. Variabel Kepuasan Kerja	a. Transformasi Digital tidak berpengaruh secara signifikan pada Kepuasan b. Lokasi dan waktu penelitian

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	No. 2 Doi: https://doi.org/10.58794/bns.v4i2.1329			
3.	Dira Dianova, Fajar Ramadhan Putra, Yazum Wahyuni, Dimas Arton Senno, Vivi Nila Sari (2026) Sosialisasi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Pelatihan Dan Pengembangan Di Era Industry 4.0 Pada JNE Express Padang Journal of Computer Science, Business Economics, and Education Studies (ICESB) Vol. 4 No. 1 https://journal-icesb.org/index.php	Berdasarkan hasil penelitian pada JNE Express Padang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan mampu meningkatkan kompetensi, motivasi kerja, efesiensi, kualitas layanan, serta kemampuan adaptasi karyawan terhadap teknologi digital di era industri 4.0	a. Variabel Kompetensi karyawan b. Variabel Adaptabilitas	a. Penelitian terdahulu fokus pada pelatihan dan pengembangan sebagai strategi peningkatan kompetensi b. Lokasi dan waktu penelitian

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	/icesb			
4.	Hana Alasaria Silitonga, Muhammad Imanuddin Kandias Saraan (2025) Analisis Budaya Organisasi PT. Pos Indonesia Dalam Menghadapi Digitalisasi Layanan Di Kota Medan Jurnal Ilmiah Multidisiplin Ilmu Vol. 2 No. 4 Doi: https://doi.org/10.69714/ajzz7h31	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi PT. Pos Indonesia masih bersifat birokratis sehingga belum mendukung transformasi digital, serta keterbatasan kompetensi sumber daya manusia	a. Variabel Transformasi digital	a. Penelitian tidak menggunakan variabel kompetensi dan adaptabilitas sebagai variabel independen
5.	Fatimah Azzahrah, Rosmita Ambarita, Heriyawan Hutagalung (2025) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover	a. Variabel kepuasan kerja b. Meneliti pada perusahaan jasa/logistik yang	a. Penelitian tidak menggunakan variabel Transformasi digital, Kompetensi,

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT. TIKI Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi Vol. 2 No. 2 Jurnal Manajemen Doi: https://doi.org/10.61722/jrme.v2i2.4092	intention. Pada karyawan PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE)	berkaitan dengan sumber daya manusia	dan Adaptabilitas b. Lokasi dan waktu penelitian
6.	Yayuk Karlina, Eman Diantoro, Ahmad Najiyullah, Suheri, Tita Oktaviani (2026) Transformasi Digital dan Tantangan Kepemimpinan : Studi Kualitatif tentang Digital Leadership, Adaptabilitas, dan Kinerja Karyawan Journal of Artificial	Digital leadership meningkatkan adaptabilitas dan kinerja karyawan dalam proses transformasi digital	a. Meneliti transformasi digital dan adaptabilitas	a. Tidak menggunakan variabel kepuasan kerja b. Lokasi dan waktu penelitian

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Intelligence and Digital Business (RIGGS) Vol. 4 No. 4 Jurnal Managemen Doi : https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5225			
7.	Halimah Nursiva, Ade Sudarma, Leonita Siwiyanti (2024) Analisis Digital Leadership, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan JNE Sukabumi Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 14 No. 2 Doi : https://doi.org/10.2	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa digital leadership dan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi yang baik membuat karyawan lebih mampu menghadapi perubahan teknologi dalam	a. Variabel kompetensi karyawan b. Variabel pengaruh teknologi digital	a. Variabel kinerja sebagai variabel dependen b. Lokasi dan Waktu penelitian

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	4929/feb.v14i2.3631	organisasi		
8.	Eka Panji Saptaprasetya, Ginta Ginting, Anita Maharani (2025) Pengaruh Transformasi Digital Dan Digital Leadership Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Situbondo dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Jurnal Ilmiah Indonesia Vol. 10 No. 5 Doi : https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i5.58255	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa Transformasi Digital berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	a. Variabel pengaruh Transformasi Digital terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	a. Variabel Digital Leadership dan Kinerja
9.	Mursalin, Sayyidin Hakim (2025)	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan	a. Variabel Teknologi digital di era	a. Variabel Kinerja

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Transformasi digital terhadap Kinerja karyawan melalui Kompetensi pada Bank BNI Kantor Cabang (KC) Brawijaya Malang Jurnal manajemen http://etheses.uin-malang.ac.id/75540/	bahwa Transformasi digital dan Adaptasi teknologi positif signifikan	4.0	
10.	Moch ibnu Agil, Mohammad Hofil, Moh. Rizal Galang Khairan, Moh Alif Subhan Akbar, Rizki Alif Ramadhani (2025) The influence of Digitalization on Adaptability in the Era of Industrial Transformation 4.0 Jurnal Manajemen Vol.22 No.3 Doi: https://doi.org/10.2	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa teknologi meningkatkan kinerja sdm melalui pengembangan organisasi dan pelatihan.	a. Variabel Transformasi digital	a. Lokasi peneliti b. Peneliti tidak menggunakan variabel adaptabilitas

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	324/bxfxfc98			
11.	M. C. Siahian (2025) The impact of digital Transformation on Employee Performance Through Job Satisfaction Journal Managemen https://repository.uhn.ac.id/handle/123456789/11741	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa Transformasi digital berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan kantor Pos.	a. Variabel transformasi digital b. Variabel kepuasan kerja	a. Lokasi peneliti b. Peneliti tidak menggunakan variabel Kompetensi dan Adaptabilitas
12.	Hakim (2022) Job Satisfaction for Employees to Provide Comfort in Increasing Operational Challenges Jurnal Manajemen Vol. 29. No.3 Doi: http://dx.doi.org/10.	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah kunci membangun tim yang kuat ditengah tantangan operasional logistik.	a. Variabel Kepuasan kerja	a. Lokasi penelitian b. Peneliti tidak menggunakan variabel kompetensi dan adaptabilitas

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	24912/jm.v29i3.3051			
13.	Sari, R. (2021) The influence of Employee Competence and Job Satisfaction on Adaptability in the Industrial Era 4.0 JNE Doi: https://doi.org/10.21070/jmd.v2i1.123	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan.	a. Variabel Kompetensi b. Variabel kepuasan kerja	a. Lokasi peneliti b. Peneliti tidak menggunakan variabel Transformasi digital
14.	Destria Fitria, Pandji Anoraga (2025) The impact od Digital Transformation and industry 4.0 Adaptability on Employee Competence Jurnal of Economics Vol. 7 No. 2	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital dan kompetensi secara simultan meningkatkan adaptabilitas karyawan. Kemampuan beradaptasi ini memicu tingginya kepuasan kerja,	a. Variabel Transformasi digital b. Variabel Kepuasan kerja c. Fokus pada kesiapan Era Industri 4.0	a. Lokasi penelitian b. Peneliti tidak menggunakan variabel Kompetensi sebagai faktor pendukung digitalisasi

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://journal.universitasbpd.ac.id/index.php/econbank	karena karyawan merasa mampu menguasai teknologi baru di era industri 4.0 tanpa kendala teknis.		
15.	A Ide Triyosa, Vicky Brama Kumbara, Chintya Ones Charli (2026) The influence of digital Transformation and Job Training on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variabel at the JNT Journal of Business Economics and Management Vol.2 No. 3 https://jurnal.globalsciences.com/index.php/jbem	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital dan peningkatan kompetensi terbukti meningkatkan kinerja secara signifikan.	a. variabel Transformasi digital b. Variabel kepuasan kerja c. Metode Kuantitatif	a. Lokasi peneliti b. Peneliti tidak menggunakan variabel Kompetensi

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
16.	Rousdy Safari Tamba (2021) Pengaruh Kualitas dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kepuasan Nabah Pada Bank Syariah Cabang Jakrta Pusat Jurnal Abiwara Vol. 2 No. 2 Doi: https://doi.org/10.31334/abiwara.v2i2.1378	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan.	a. Variabel Kompetensi Karyawan b. Variabel Kepuasan kerja	a. Lokasi penelitian b. Penelitian tidak menggunakan variabel Transformasi digital dan Adaptabilitas
17.	Lasmaria tampubolon (2023) Analysis of the Effect of Competency, communication Ability and Work Experience on Employee Performance At PT Bank Rakyat	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan	a. variabel Kompetensi karyawan	a. lokasi penelitian b. Peneliti tidak menggunakan variabel Transformasi digital, Adaptabilitas

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Indonesia Medan Jurnal Manajemen Vol.5 No. 2 Doi: https://doi.org/10.34012/japri.v5i2.4321	kualitas kerja.		
18.	Novriadi Fernandom Fajri Afrizal, Suharno Pawirosumarto (2025) The impact of Competency Development on Employee Job Satisfaction and Performance in Service Organization Jurnal Manajemen Vol.2 No.2 Doi: https://ejurnal.faasli-bsmedia.com/index.php/complex	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetesi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan keahlian merupakan strategi untuk meningkatkan kontribusi optimal	a. Variabel Kompetensi b. Variabel Kepuasan	a. Lokasi penelitian b. Peneliti tidak menggunakan variabel Transformasi digital dan Adaptabilitas

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
19.	Ikke Nurjannah (2025) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan work life balance terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi Repository https://digilib.unila.ac.id/93809/3/3.%20TESIS%20TANPA%20PEMBAHASAN.pdf	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa Transformasi digital dan work life balance meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja.	a. Variabel Transformasi digital b. Variabel Kepuasan kerja	a. Lokasi penelitian b. Peneliti tidak menggunakan variabel Kompetensi c. Peneliti tidak menggunakan variabel Adaptabilitas
20.	Sandy Noviandy, Melia Eka Lestiani, Maniah (2026) Analysis of the influence of Digital Technology and Human Resource Competence on Transportation Modes and their	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap transportasi srta	a. Variabel Transformasi digital b. Variabel kompetensi	a. Lokasi penelitian b. Peneliti tidak menggunakan variabel Adaptabilitas c. Peneliti tidak menggunakan variabel kepuasan

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	impact on sustainable supply chain distribution : A Study at PT Pos Indonesia (Persero) Jurnal Manajemen Vol.25 No.3 https://cibangsa.com/index.php/musytri/article/view/7657/6601	distribusi rantai pasok.		kerja
21.	Neni Tri Berlanti (2022) Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Baturaja Repository https://repository.unbara.ac.id/id/eprint/422/1/1.%20Cover-	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan komitmen organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dimana peningkatan kualitas individu	a. Variabel Kompetensi b. Variabel Kepuasan kerja	a. Lokasi penelitian b. Peneliti tidak menggunakan variabel Transformasi digital c. Peneliti tidak menggunakan variabel Adaptabilitas

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Daftar%20Lampiran.pdf	dan loyalitas organisasi secara langsung mendorong rasa puas dalam bekerja.		
22.	Ma'rifah, Shofiyah Quthbil (2025) Pengaruh digital leadership, digital comptency dan cyberloafing terhadap kepuasan kerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi: Studi Pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri Repository UIN http://etheses.uin-malang.ac.id/82896/	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa Transformasi digital berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	a. Variabel Transformasi digital b. Variabel kepuasan kerja	a. Lokasi penelitian b. Peneliti tidak menggunakan variabel Kompetensi c. Peneliti tidak menggunakan variabel Adaptabilitas
23.	Meilia Risna (2023)	Berdasarkan penelitian	a. Variabel Transformasi	a. Lokasi penelitian

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	The influence of digital transformation on adaptability in the era of industry 4.0 at PT Pos Indonesia Jurnal ilmiah Manajemen Vol.3 No.2 Doi: https://doi.org/10.51903/manajemen.v3i2.906	menunjukkan bahwa implementasi digital di PT Pos Indonesia secara signifikan meningkatkan kemampuan adaptabilitas organisasi dan karyawan dalam menghadapi perubahan yang cepat serta tuntutan efisiensi di era industri 4.0	digital b. Variabel Adaptabilitas	b. Peneliti tidak menggunakan variabel Kompetensi c. Peneliti tidak menggunakan variabel Kepuasan kerja
24.	Galih Raspati, Hemi Herdiani, Fahrurrazi, Rizki Chrisulianti, Ade Munhair (2024) Digital Transformation, Competence and Work Environment: Their Influence on Employee Job Satisfaction at PT Pos Indonesia Sukabumi Region	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa Transformasi digital, kompetensi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan kerja .	a. Variabel Transformasi digital b. Variabel Kompetensi c. Variabel kepuasan kerja	a. Lokasi penelitian b. Peneliti tidak menggunakan variabel Adaptabilitas

No	Peneliti, Tahun Judul,dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Management Vol. 1 No.1 https://ojs.sains.ac.id/index.php/mba-journal/article/view/20/19			
25.	Della Wulandari (2025) Pengaruh Komitmen organisasi, Kepuasan kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan PT JNE Repository http://repository.narotama.ac.id/2265/	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana kepuasan kerja menjadi faktor penting yang mendorong produktivitas individu.	a. Variabel Kepuasan kerja	a. Lokasi penelitian b. Penliti tidak menggunakan variabel Transformasi digital c. Peneliti tidak menggunakan variabel Kompetensi karyawan d. Peneliti tidak menggunakan variabel Adaptabilitas

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang dilakukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan gambaran yang menunjukkan keterkaitan antar variabel berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya. Penyusunan kerangka pemikiran bertujuan untuk mempermudah pemahaman dan pembahasan dan arah analisis dalam penelitian ini. Selain itu, kerangka pemikiran dilengkapi dengan paradigma penelitian yang berfungsi untuk menjelaskan hubungan antar variabel Transformasi digital, Kompetensi karyawan, Adaptabilitas, dan Kepuasan kerja.

2.2.1 Hubungan Transformasi Digital dan Kompetensi

Transformasi digital dan kompetensi karyawan memiliki hubungan yang saling mendukung. Penerapan teknologi digital dalam perusahaan mendorong karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dengan adanya sistem kerja berbasis digital, karyawan dituntut lebih cepat memahami teknologi baru agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Selain itu, transformasi digital juga membuka peluang bagi

karyawan untuk mengembangkan kompetensi melalui pelatihan dan pembelajaran yang lebih modern.

Hal tersebut didukung dengan penelitian yang telah diteliti sebelumnya oleh Jindala & Sindhu (2022) menyatakan bahwa teknologi digital di era ini harus mampu menegaskan nilai-nilai kemanusiaan, termasuk aspek inklusivitas, keadilan, dan kesejahteraan sosial. Hal tersebut menjadikan transformasi digital bukan sekedar adopsi teknologi, melainkan momentum revolusioner dalam membentuk kompetensi sumber daya manusia yang adaptif, kreatif, dan transformatif. Penelitian ini didukung dengan penelitian Triyunita et al., 2025 melalui transformasi digital mendorong terciptanya sistem kerja yang modern, sehingga meningkatkan kompetensi karyawan dalam keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa transformasi digital memiliki hubungan positif dengan kompetensi karyawan. Artinya semakin optimal penerapan transformasi digital dalam perusahaan, maka semakin tinggi juga peningkatan kompetensi karyawan, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Sebaliknya, apabila transformasi digital berjalan kurang efektif, maka perkembangan kompetensi karyawan juga cenderung terhambat.

2.2.2 Pengaruh Transformasi Digital terhadap Adaptabilitas

Transformasi digital dan adaptabilitas di era industri 4.0 memiliki hubungan yang positif. Semakin optimal penerapan transformasi digital dalam perusahaan, maka semakin tinggi kemampuan adaptabilitas karyawan dalam menghadapi

perubahan teknologi dan pola kerja baru. Sebaliknya, jika transformasi digital tidak berjalan dengan baik, maka kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan era industri 4.0 juga akan semakin rendah.

Hubungan Transformasi digital terhadap adaptabilitas didukung oleh penelitian yang dilakukan Karimah et al. (2025) bahwa transformasi digital telah mengubah dunia kerja secara mendasar dan menuntut individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat. Dalam era industri 4.0, penerapan transformasi digital mendorong karyawan untuk lebih fleksibel dalam menghadapi perkembangan sistem kerja berbasis teknologi, sehingga kemampuan adaptabilitas menjadi faktor penting dalam menyesuaikan diri terhadap tuntutan kerja baru. Hal ini sejalan dengan pendapat Amri (2022) yang menyatakan bahwa adaptabilitas sangat menentukan sejauh mana individu mampu mempertahankan performa kerja ditengah perubahan yang dinamis. Selain itu, peneliti Puspitadewi & Umamy (2024) menyatakan bahwa kompetensi digital dan kemampuan adaptif berpengaruh terhadap kesiapan individu menghadapi perubahan kerja di era kecerdasan buatan. Dengan demikian, semakin optimal transformasi digital diterapkan, maka semakin tinggi juga adaptabilitas karyawan dalam merespon perubahan di era industri 4.0.

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan adaptabilitas karyawan di era industri 4.0 perusahaan perlu mengoptimalkan penerapan transformasi digital melalui pemanfaatan teknologi yang tepat dan berkelanjutan. Semakin baik transformasi digital diterapkan, maka semakin tinggi kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap

perubahan teknologi, sistem kerja baru, dan dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang.

2.2.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Adaptabilitas

Kompetensi karyawan memiliki pengaruh positif terhadap adaptabilitas di era industri 4.0. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin baik kemampuan mereka dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja baru. Sesuai dengan pendapat Febriandono et al. (2019) bahwa kompetensi personal, seperti fleksibilitas, pemikiran berkelanjutan dan kepatuhan, berperan penting dalam meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan di industri 4.0, penelitian ini sejalan dengan Hecklau et al. (2020) yang menegaskan bahwa kompetensi menjadi kunci agar karyawan mampu beradaptasi dengan transformasi digital dan tuntutan kerja modern.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan adaptabilitas karyawan di era industri 4.0, perusahaan perlu mengembangkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan, terutama pada aspek fleksibilitas, pemikiran berkelanjutan dan kepatuhan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin mudah mereka menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, transformasi digital, dan tuntutan kerja yang terus berkembang.

2.2.4 Pengaruh Transformasi Digital dan Kompetensi terhadap Adaptabilitas

Transformasi digital dan kompetensi merupakan dua faktor penting yang mempengaruhi adaptabilitas di era industri 4.0. Penerapan teknologi digital dalam

perusahaan mendorong perubahan cara kerja yang lebih cepat, otomatis dan berbasis sistem, sehingga karyawan dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Kompetensi seperti keterampilan digital, kemampuan belajar, fleksibilitas dan pemecahan masalah akan membantu karyawan beradaptasi dengan tuntutan kerja yang semakin dinamis. Dengan demikian, semakin baik transformasi digital diterapkan dan semakin tinggi kompetensi dimiliki karyawan, maka semakin tinggi juga kemampuan adaptabilitas mereka dalam menghadapi perubahan di era industri 4.0.

Merujuk pada penelitian Hariyono et al. (2024) bahwa transformasi digital dan kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap adaptabilitas di era industri 4.0. penerapan teknologi digital mendorong perubahan sistem kerja yang menuntut karyawan memiliki kompetensi, seperti keterampilan digital, fleksibilitas dan kemampuan belajar berkelanjutan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin mudah mereka beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan kerja modern. Dengan demikian, transformasi digital yang didukung kompetensi karyawan yang baik akan meningkatkan kemampuan adaptabilitas dalam menghadapi dinamika industri 4.0.

2.2.5 Pengaruh Adaptabilitas Terhadap Kepuasan Kerja

Adaptabilitas pada era industri 4.0 memiliki peran besar dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Perubahan yang ditandai dengan digitalisasi, otomatisasi, dan penggunaan teknologi canggih menuntut setiap individu untuk mampu belajar serta menyesuaikan diri dengan cepat. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi yang baik akan lebih mudah menghadapi

perubahan lingkungan kerja, memahami teknologi baru dan menyesuaikan cara kerja sesuai kebutuhan perusahaan. Kondisi ini membuat mereka merasa lebih kompeten, produktif, dan nyaman dalam bekerja.

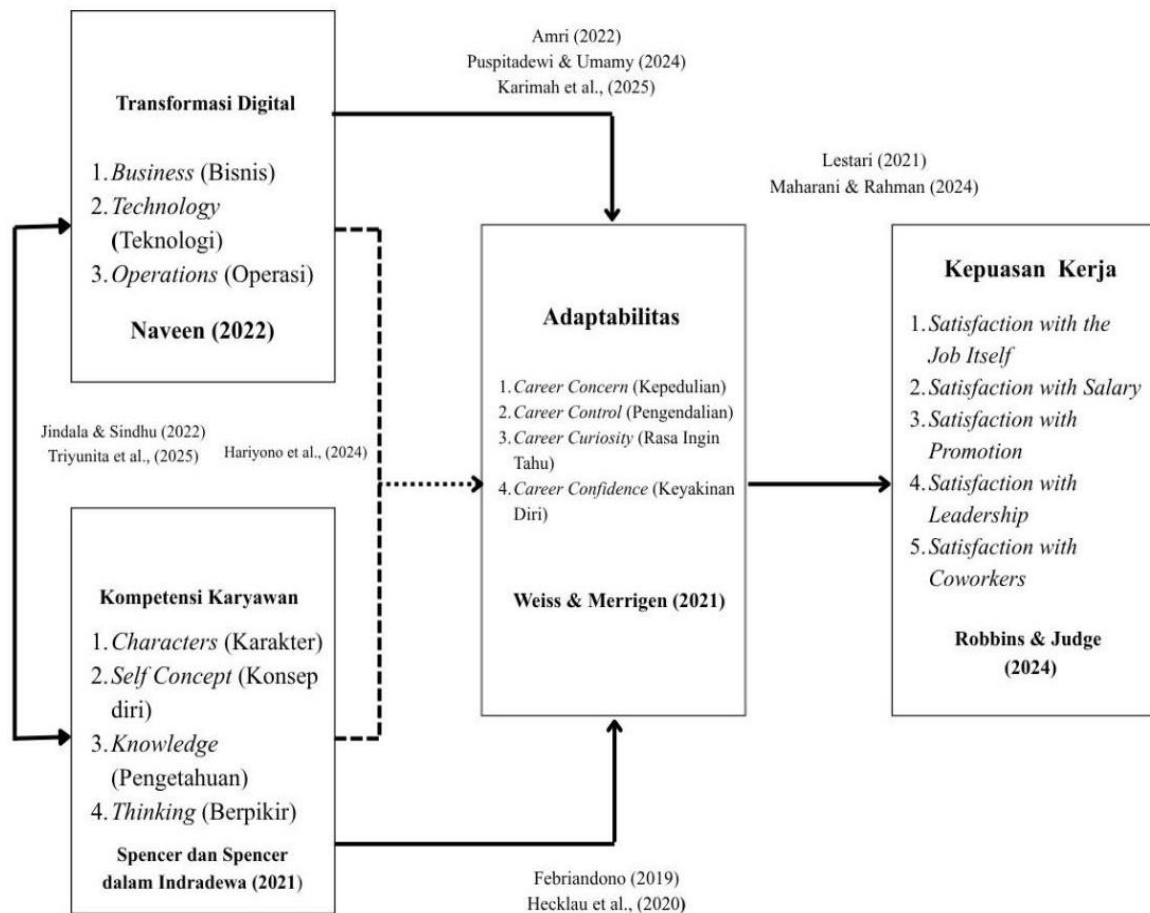
Hal tersebut didukung dengan penelitian yang telah diteliti sebelumnya oleh Maharani dan Rahman (2024), bahwa adaptabilitas memiliki kaitan erat dengan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa adaptabilitas merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan, tuntutan dan tantangan dalam dunia kerja. Karyawan yang memiliki tingkat adaptabilitas tinggi cenderung lebih siap menghadapi perubahan lingkungan kerja, mampu mengelola tugas baru, serta lebih percaya diri dalam mengembangkan kariernya. Pendapat ini sejalan dengan Lestari (2021) yang menyatakan bahwa semakin baik kemampuan adaptasi karyawan dalam pekerjaannya, maka semakin tinggi juga kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan demikian bahwa adaptabilitas tidak hanya membantu karyawan bertahan menghadapi dinamika kerja, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan adaptabilitas berpengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, semakin baik kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, perubahan sistem kerja, serta tuntutan di era industri 4.0, maka semakin besar tingkat kepuasan kerja yang akan dirasakan. Kemampuan beradaptasi ini membuat karyawan lebih percaya diri, efektif, dan nyaman dalam

bekerja, sehingga berdampak pada meningkatnya rasa puas terhadap pekerjaan yang dimiliki karyawan tersebut.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan kerangka pemikiran yang menjelaskan hubungan antara variabel dalam penelitian serta memperlihatkan banyaknya rumusan masalah yang perlu dijawab melalui proses penelitian sekaligus dasar dalam menyusun hipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka peneliti dapat menggambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Keterangan :

..... = Simultan

—— = Parsial

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian yang ditetapkan namun masih perlu diuji kebenarannya. Sugiyono (2022:63) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap

rumusan masalah penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis

- a. Terdapat pengaruh Transformasi digital terhadap Adaptabilitas.
- b. Terdapat pengaruh Kompetensi karyawan terhadap Adaptabilitas.
- c. Terdapat pengaruh Adaptabilitas terhadap Kepuasan kerja.
- d. Terdapat pengaruh Transformasi digital dan Kompetensi karyawan terhadap Adaptabilitas baik secara langsung maupun tidak langsung.