

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka akan dibahas mengenai teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah atau topik penelitian. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu: *Grand Theory*, *Middle Theory* dan *Applied Theory*. Berdasarkan permasalahan yang dibahas dalam penelitian maka untuk *grand theory* yaitu manajemen, *middle theory* manajemen sumber daya manusia dan *applied theory* yaitu program pelatihan, kesiapan digital, retensi karyawan dan *Employee Agility*.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Secara umum, manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Menurut George R. Terry (1958), manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk mengarahkan dan mengoordinasikan berbagai sumber daya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian, manajemen memiliki peran penting dalam memastikan seluruh kegiatan organisasi berjalan dengan baik, terarah, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki lima elemen kunci yang saling terintegrasi serta sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi menurut (Griffin, 2013). Kelima elemen kunci tersebut meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi ini mencakup penetapan tujuan dan pengembangan strategi untuk mencapainya. Prosesnya melibatkan identifikasi tujuan, analisis situasi, serta pengembangan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi ini bertujuan untuk menyusun struktur organisasi serta mendistribusikan tugas serta tanggung jawab di antara anggota tim. Hal ini mencakup penetapan saluran komunikasi serta delegasi wewenang yang jelas.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pada fungsi ini, fokus utamanya ialah pemilihan serta penempatan sumber daya manusia yang sesuai dalam organisasi. Proses ini meliputi perekrutan, seleksi, pelatihan, serta pengembangan karyawan agar mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi ini bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi terhadap rencana yang telah dibuat. Hal ini mencakup penetapan standar kinerja, perbandingan hasil aktual dengan standar tersebut, serta pengambilan tindakan korektif jika diperlukan.

Berdasarkan fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*planning*). Sesudah itu pengorganisasian (*organizing*). Selanjutnya menerapkan pengarahan (*actuating*). Kemudian fungsi yang terakhir di dalam manajemen ialah pengendalian (*controlling*).

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen memiliki sarana yang disebut alat, unsur, atau komponen manajemen. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna organisasi dapat ditingkatkan secara optimal. Menurut Syaiful Amri (2022) dalam e-book *Pengantar Ilmu Manajemen*, unsur manajemen merupakan sumber daya yang dibutuhkan dalam proses manajerial, meliputi manusia, uang, bahan, mesin, metode, dan informasi. Keenam unsur tersebut dikenal sebagai 5M + 1I (*Man, Money, Materials, Machines, Methods, dan Information*) yang berperan dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan unsur terpenting dalam manajemen karena berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali kegiatan organisasi. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, sehingga perlu dikelola secara efektif untuk mencapai tujuan secara optimal.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan unsur untuk membiayai berbagai aktivitas organisasi. Pengelolaan keuangan yang baik diperlukan agar dana digunakan secara efisien dan organisasi dapat berjalan berkelanjutan.

3. Bahan (*Materials*)

Materials atau bahan merupakan segala sesuatu yang digunakan sebagai input produksi, baik bahan baku maupun setengah jadi. Ketersediaan bahan yang berkualitas dan sesuai kebutuhan memengaruhi hasil produksi, sehingga perlu dikelola secara efektif dan efisien.

4. Mesin (*Machines*)

Mesin merupakan alat atau teknologi yang membantu pekerjaan menjadi lebih cepat dan efisien. Penggunaan serta pemeliharaan mesin yang tepat dapat meningkatkan produktivitas dan menunjang kelancaran operasional organisasi.

5. Metode (*Methods*)

Metode merupakan cara atau prosedur kerja dalam menjalankan aktivitas organisasi. Metode yang baik dan SOP yang jelas dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta membuat kegiatan berjalan lebih terarah dan konsisten.

6. Informasi (*Information*)

Informasi merupakan data yang diolah sebagai dasar pengambilan keputusan. Informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu membantu manajer merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kegiatan organisasi secara efektif.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari Manusia (*Man*), Uang (*Money*), Bahan (*Material*), Mesin (*Machine*), Metode (*Methods*), dan Informasi (*Information*). Keenam unsur

tersebut saling mendukung dan penting sebagai sarana mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berperan penting dalam memastikan keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia. Karyawan terlibat dalam perencanaan, sistem, proses, dan pencapaian tujuan perusahaan. Secara etimologis, *human resources* merujuk pada manusia yang memiliki kapasitas, kekuatan, dan potensi untuk diberdayakan serta dikembangkan guna menghasilkan nilai bagi organisasi. MSDM merupakan bagian dari manajemen yang mengatur unsur manusia (*man*) sebagai aset utama dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang penting dalam suatu organisasi. Berikut beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Michael Armstrong dan Stephen Taylor (2020) menekankan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana orang dipekerjakan, dikelola, dan dikembangkan dalam suatu organisasi.”

Sejalan dengan Rakesh Kumar dkk. (2021) mengemukakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan seni dalam memperoleh, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.”

Sementara itu Malayu S. P. Hasibuan (2020) menegaskan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Sejalan dengan Anwar Prabu Mangkunegara (2021) mengemukakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.”

Berdasarkan beberapa pernyataan dari para ahli di atas maka dapat
Dapat diinterpretasikan bahwa sumber daya manusia merupakan proses strategis dan terintegrasi yang menempatkan individu sebagai aset utama organisasi. SDM memiliki pengetahuan, keterampilan, potensi, dan perilaku kerja yang dikembangkan melalui rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Dengan demikian, MSDM bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi pendekatan strategis untuk mengembangkan dan memotivasi individu agar selaras dengan tujuan organisasi.

2.1.2.1 Tujuan Manajemen sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah memastikan organisasi mampu memperoleh, mengembangkan, memelihara, dan mengoptimalkan tenaga kerja untuk mencapai kinerja individu dan organisasi secara efektif. Secara umum, tujuan MSDM mencakup:

1. Memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten

MSDM bertujuan menyediakan karyawan dengan kemampuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, mulai dari proses perencanaan tenaga kerja hingga rekrutmen dan seleksi.

2. Mengembangkan potensi dan kompetensi karyawan

Melalui pelatihan, pendidikan, *coaching*, dan pengembangan karier, MSDM membantu karyawan meningkatkan kemampuan teknis maupun nonteknis sehingga mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berubah.

3. Meningkatkan kinerja individu dan organisasi

MSDM berperan merancang sistem manajemen kinerja agar karyawan memiliki motivasi, kejelasan arah, serta target kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4. Menciptakan motivasi dan kepuasan kerja

Praktik kompensasi, penghargaan, dan lingkungan kerja yang kondusif membantu meningkatkan motivasi, moral kerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

5. Membangun hubungan industrial yang harmonis

MSDM berupaya menciptakan hubungan kerja yang sehat, mengelola konflik, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan sehingga tercipta iklim organisasi yang stabil dan produktif.

6. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi

Dengan pengelolaan SDM yang tepat, organisasi dapat meminimalkan biaya terkait *turnover*, menempatkan orang sesuai kompetensi, serta memastikan penggunaan sumber daya manusia yang optimal.

7. Mendukung strategi dan keunggulan kompetitif organisasi

MSDM menjadi mitra strategis dalam memastikan bahwa kapabilitas

manusia selaras dengan strategi bisnis, sehingga organisasi mampu bersaing dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Berdasarkan tujuan MSDM di atas, dapat dipahami bahwa organisasi membutuhkan tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan mampu berkontribusi optimal. MSDM berperan menyediakan dan mengembangkan karyawan, menciptakan sistem kerja yang mendukung kinerja, serta meningkatkan kepuasan, kesejahteraan, dan efektivitas operasional.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup kegiatan untuk mengelola tenaga kerja secara efektif dan efisien. Fungsi ini membantu organisasi memperoleh, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan agar dapat memberikan kontribusi optimal. Secara umum, fungsi MSDM meliputi:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*)

Perencanaan SDM adalah proses memprediksi kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa kini dan masa depan, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Tujuannya untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dengan kompetensi yang sesuai.

b. Pengadaan / Rekrutmen (*Recruitment*)

Rekrutmen adalah kegiatan menarik sejumlah kandidat potensial dari berbagai sumber untuk mengisi posisi pekerjaan yang tersedia. Proses ini

bertujuan menciptakan kumpulan pelamar yang memenuhi syarat agar perusahaan dapat memilih kandidat terbaik.

c. Seleksi (*Selection*)

Seleksi adalah proses penyaringan dan evaluasi terhadap pelamar guna menentukan individu yang paling sesuai untuk posisi tertentu. Proses ini dapat meliputi tes tertulis, wawancara, pemeriksaan latar belakang, hingga evaluasi kompetensi.

4. Orientasi dan Penempatan (*Orientation & Placement*)

Orientasi merupakan kegiatan memperkenalkan karyawan baru pada budaya, nilai organisasi, dan tugasnya. Penempatan adalah proses menempatkan karyawan sesuai kemampuan, kualifikasi, dan minat agar tugas dapat dilaksanakan secara efektif.

5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training & Development*)

Pelatihan meningkatkan keterampilan karyawan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan meningkatkan kompetensi untuk tanggung jawab masa depan. Keduanya bertujuan meningkatkan efektivitas dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan.

6. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi tingkat pencapaian kerja karyawan berdasarkan standar atau target yang telah

ditetapkan. Hasilnya digunakan untuk promosi, pelatihan, perbaikan kinerja, dan pemberian reward.

7. Kompensasi dan Penghargaan (*Compensation & Reward System*)

Kompensasi merupakan imbalan finansial maupun non-finansial atas kontribusi karyawan. Sistem *reward* mencakup gaji, bonus, tunjangan, insentif, dan penghargaan untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas.

8. Hubungan Industrial (*Employee & Labor Relations*)

Hubungan industrial adalah upaya menjaga hubungan yang harmonis antara perusahaan, karyawan, dan serikat pekerja. Fungsi ini mencakup penyusunan peraturan kerja, penyelesaian konflik, serta pemenuhan hak dan kewajiban sesuai hukum ketenagakerjaan.

9. Kesehatan dan Keselamatan Kerja (*Occupational Health & Safety*)

Fungsi ini bertujuan menjamin keselamatan dan kesehatan karyawan melalui penerapan prosedur K3, penyediaan alat pelindung diri, evaluasi risiko, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman secara fisik dan mental.

10. Kesejahteraan Karyawan (*Employee Welfare*)

Kesejahteraan karyawan meliputi penyediaan fasilitas dan layanan untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan, seperti program kesehatan, konseling, cuti, fasilitas rekreasi, dan program keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*).

11. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun (*Separation, Retirement & Exit Management*)

Fungsi ini mengelola proses ketika karyawan keluar dari organisasi, baik secara sukarela (*resign*), pensiun, atau pemutusan hubungan kerja. Tujuannya memastikan proses berjalan lancar, sesuai hukum, dan tetap menjaga hubungan baik antara kedua pihak.

Berdasarkan fungsi MSDM di atas, terdapat sebelas fungsi, yaitu perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan penghargaan, hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, serta pemberhentian, yang saling mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3 Pengertian Program Pelatihan

Program pelatihan merupakan fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja karyawan agar mampu bekerja secara efektif dan efisien. Pelatihan mencakup *hard skills* dan *soft skills*, seperti komunikasi, kerja sama, kepemimpinan, dan adaptasi. Dalam organisasi modern, pelatihan menjadi investasi strategis untuk meningkatkan kinerja, daya saing, serta kesiapan menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan kerja.

Program pelatihan pelayanan berfokus pada peningkatan kualitas interaksi karyawan dengan pelanggan melalui komunikasi, empati, respons, penanganan keluhan, dan sikap profesional. Pelatihan ini penting untuk

meningkatkan kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan pencapaian tujuan organisasi. Berikut beberapa pengertian program pelatihan menurut para ahli:

Pendapat Gary Dessler (2020) menekankan bahwa: “Pelatihan merupakan proses mengajarkan keterampilan dasar yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif.”

Berbeda dengan Raymond A. Noe (2021) menjelaskan bahwa:

“Program pelatihan adalah usaha terencana yang dilakukan organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran terkait kompetensi kerja, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan dalam pekerjaan.”

Selanjutnya Armstrong & Taylor (2020) menyatakan bahwa: “Pelatihan merupakan bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan individu melalui pembelajaran formal maupun pengalaman kerja.”

Sementara Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch (2021) menyatakan bahwa: “Program pelatihan adalah intervensi sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi melalui peningkatan kompetensi, pembelajaran, dan perubahan perilaku kerja.”

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa program pelatihan merupakan proses sistematis dan terencana yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui pembelajaran, praktik, dan evaluasi yang berkelanjutan, sehingga mampu meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi.

2.1.3.1 Teori Program Pelatihan

Program pelatihan didasarkan pada teori yang menjelaskan proses individu dalam belajar, mengembangkan keterampilan, dan meningkatkan kinerja. Teori tersebut menjadi dasar dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pelatihan agar meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Beberapa teori utama yang mendasari program pelatihan adalah:

1. Teori Pembelajaran (*Learning Theory – Skinner & Gagné*)

Teori ini menekankan bahwa pembelajaran terjadi melalui proses stimulus, respons, dan penguatan (*reinforcement*) serta melalui tahapan belajar yang sistematis.

a. Relevansi:

Program pelatihan menggunakan metode praktik langsung, simulasi, latihan berulang, serta pemberian umpan balik (*feedback*) untuk memperkuat pemahaman dan keterampilan peserta pelatihan.

2. Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*) – Bandura

Teori ini menyatakan bahwa individu belajar dan mengembangkan kompetensi melalui observasi, peniruan (*modelling*), dan interaksi sosial. Melalui pengamatan terhadap orang lain, individu memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang dapat diterapkan dalam pekerjaannya..

a. Relevansi:

Program pelatihan seperti *coaching*, *mentoring*, *on-the-job training*, *job shadowing*, dan pembelajaran berbasis tim menjadi sarana efektif dalam

meningkatkan kompetensi karyawan melalui pengalaman langsung dan contoh dari rekan kerja maupun atasan.

3. Teori Pembelajaran Orang Dewasa (*Andragogy*) – Knowles

Teori ini menjelaskan bahwa orang dewasa memiliki karakteristik belajar yang berbeda, yaitu membutuhkan relevansi, pengalaman praktis, serta keterlibatan aktif dalam proses pembelajaran.

a. Relevansi:

Program pelatihan dirancang dengan pendekatan studi kasus, diskusi kelompok, simulasi kerja, *experiential learning*, serta pembelajaran berbasis masalah agar sesuai dengan kebutuhan belajar karyawan dewasa.

4. Teori Modal Manusia (Human Capital Theory) – Becker

Teori ini menyatakan bahwa pelatihan merupakan investasi organisasi yang dapat meningkatkan nilai produktivitas, keterampilan, dan kualitas kinerja karyawan.

a. Relevansi:

Program pelatihan merupakan investasi strategis untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan organisasi melalui pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

5. Teori Transfer Pelatihan (*Transfer of Training Theory*) – Baldwin & Ford

Teori ini menekankan bahwa keberhasilan pelatihan diukur dari sejauh mana peserta mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh ke dalam pekerjaan nyata.

a. Relevansi:

Program pelatihan perlu dilengkapi dengan evaluasi pasca pelatihan, dukungan atasan, serta lingkungan kerja yang mendukung agar hasil pelatihan dapat diterapkan secara efektif dalam pekerjaan sehari-hari.

6. Teori Sistem Pelatihan (*Training System Theory*) – Noe

Teori ini memandang pelatihan sebagai suatu sistem yang terdiri dari analisis kebutuhan, perancangan, implementasi, dan evaluasi yang saling terintegrasi.

a. Relevansi:

Program pelatihan perlu dirancang sistematis dan selaras dengan strategi organisasi serta dilaksanakan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan sesuai kebutuhan organisasi.

7. Teori Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement Theory*) – Swanson

Teori ini menekankan bahwa pelatihan harus berorientasi pada peningkatan kinerja, bukan sekadar aktivitas pembelajaran.

a. Relevansi:

Program pelatihan harus mampu meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan efektivitas organisasi melalui peningkatan kemampuan dan perilaku kerja karyawan.

8. T Teori Pengembangan Organisasi (*Organization Development Theory*) –

French & Bell

Teori ini menyatakan bahwa pelatihan merupakan bagian dari upaya perubahan organisasi yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

a. Relevansi:

Program pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kerja sama tim, komunikasi organisasi, serta budaya kerja yang adaptif dan inovatif.

Secara keseluruhan, teori program pelatihan menegaskan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran terstruktur yang mengintegrasikan pengembangan individu, peningkatan kinerja, dan pengembangan organisasi. Pelatihan yang didasarkan pada teori yang kuat dapat meningkatkan kompetensi, mengubah perilaku kerja, serta mendukung efektivitas dan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

2.1.4.2 Karakteristik Program Pelatihan

Program pelatihan merupakan kegiatan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu bekerja lebih efektif dan efisien. Program pelatihan yang baik memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Berorientasi pada kebutuhan

Program pelatihan disusun berdasarkan analisis kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan sehingga materi yang diberikan sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

2. Memiliki tujuan yang jelas

Setiap program pelatihan harus memiliki tujuan yang spesifik dan terukur agar hasil yang diharapkan dapat dicapai secara optimal.

3. Materi relevan dengan pekerjaan

Materi pelatihan harus sesuai dengan tugas, tanggung jawab, serta kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

4. Metode pelatihan yang tepat

Pelatihan menggunakan metode yang sesuai dengan karakteristik peserta dan tujuan pembelajaran, seperti ceramah, diskusi, simulasi, praktik kerja, maupun studi kasus.

5. Dilaksanakan secara terencana

Program pelatihan dilaksanakan secara sistematis melalui tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi untuk memastikan tujuan tercapai dan memberikan manfaat bagi peserta serta organisasi.

6. Melibatkan peserta secara aktif

Pelatihan yang efektif mendorong partisipasi aktif peserta sehingga proses pembelajaran berlangsung lebih optimal.

7. Memiliki evaluasi pelatihan

Program pelatihan perlu dievaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelatihan serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

8. Dapat diterapkan dalam pekerjaan

Hasil pelatihan harus dapat diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari sehingga memberikan manfaat bagi karyawan maupun organisasi.

2.1.3.2 Tujuan Program Pelatihan

Tujuan program pelatihan adalah meningkatkan kemampuan teknis, pengetahuan, dan perilaku kerja karyawan agar bekerja secara efektif dan efisien sesuai standar organisasi. Pelatihan juga bertujuan meningkatkan kompetensi, produktivitas, mengurangi kesalahan, serta mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan dan perkembangan teknologi.

Secara umum, tujuan pengembangan program pelatihan meliputi:

1. Meningkatkan Pengetahuan dan Keterampilan Karyawan

Program pelatihan bertujuan meningkatkan kemampuan teknis dan nonteknis karyawan agar bekerja efektif dan sesuai standar organisasi.

2. Meningkatkan Kinerja Individu dan Organisasi

Pelatihan dirancang untuk meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3. Mempersiapkan Karyawan Menghadapi Perubahan

Program pelatihan membantu karyawan beradaptasi dengan perkembangan teknologi, digitalisasi, inovasi layanan, dan perubahan strategi organisasi.

4. Mendukung Pengembangan Karier Karyawan

Pelatihan menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan

kompetensi yang dibutuhkan dalam jenjang karier, sehingga meningkatkan peluang promosi dan pengembangan profesional.

5. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Karyawan yang mengikuti pelatihan cenderung memiliki semangat kerja, komitmen, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

6. Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Program pelatihan pelayanan bertujuan meningkatkan komunikasi, empati, responsivitas, dan profesionalisme karyawan.

7. Membentuk Sikap dan Perilaku Kerja Profesional

Pelatihan membantu membentuk sikap kerja yang disiplin, bertanggung jawab, adaptif, serta memiliki orientasi pada kualitas dan pelayanan.

8. Meningkatkan Kapabilitas Kepemimpinan

Program pelatihan kepemimpinan bertujuan meningkatkan kemampuan manajerial, pengambilan keputusan, dan pengelolaan tim.

9. Mengurangi Kesalahan Kerja dan Meningkatkan Efisiensi

Pelatihan berkelanjutan membantu karyawan memahami prosedur kerja, meminimalkan kesalahan, dan meningkatkan efisiensi.

10. Menciptakan Keunggulan Kompetitif Organisasi

Karyawan yang terlatih, kompeten, dan adaptif menjadi aset strategis yang mampu meningkatkan daya saing organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Berdasarkan uraian tersebut, program pelatihan berperan penting dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan serta kinerja organisasi. Oleh karena itu, pelatihan perlu dirancang secara sistematis, berkelanjutan, dan sesuai kebutuhan organisasi agar menghasilkan karyawan yang kompeten dan profesional.

2.1.4.4 Fungsi Program pelatihan

Program pelatihan berperan penting dalam pengembangan SDM dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Pelatihan juga membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, teknologi, dan tuntutan pekerjaan.

Secara lebih rinci, fungsi program pelatihan meliputi:

1. Meningkatkan kompetensi karyawan, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja.
2. Meningkatkan produktivitas dan kinerja kerja sehingga karyawan mampu menyelesaikan tugas secara lebih efektif dan efisien.
3. Mengurangi kesalahan kerja dan Risiko kecelakaan kerja melalui peningkatan pemahaman terhadap prosedur dan standar pekerjaan.
4. Membantu adaptasi terhadap perubahan, termasuk perubahan teknologi, sistem kerja, dan kebijakan organisasi.
5. Mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar, seperti promosi jabatan atau pengembangan karier.

6. Meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
7. Mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.
8. Meningkatkan retensi karyawan, karena karyawan merasa mendapatkan kesempatan untuk berkembang dan memperoleh perhatian dari organisasi.

Dengan begitu, program pelatihan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kemampuan individu karyawan, tetapi juga berperan dalam mendukung efektivitas organisasi serta keberlangsungan Perusahaan dalam jangka panjang.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Program Pelatihan

Program pelatihan dipengaruhi berbagai faktor yang menentukan peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kinerja karyawan. Faktor tersebut penting untuk memastikan pelatihan berjalan efektif, relevan, dan berkelanjutan, meliputi:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis*)

Analisis kebutuhan pelatihan penting untuk memastikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan kompetensi organisasi. Tanpa analisis yang tepat, pelatihan berisiko tidak relevan dan kurang berdampak pada peningkatan kinerja.

2. Kesesuaian Materi Pelatihan

Materi pelatihan yang relevan, aktual, dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan sangat menentukan efektivitas pelatihan. Materi yang tepat akan membantu

karyawan memahami tugas, meningkatkan keterampilan teknis, serta mengembangkan kemampuan pelayanan dan perilaku kerja.

3. Metode Pelatihan

Metode pelatihan seperti *on-the-job training*, simulasi, studi kasus, *e-learning*, dan praktik memengaruhi pemahaman serta keterlibatan peserta.

Pemilihan metode yang tepat meningkatkan efektivitas pembelajaran.

4. Kompetensi Instruktur atau *Trainer*

Kemampuan instruktur dalam menyampaikan materi, memberikan contoh, memotivasi peserta, serta menciptakan suasana pembelajaran yang interaktif sangat memengaruhi keberhasilan program pelatihan.

5. Motivasi dan Kesiapan Peserta Pelatihan

Motivasi, minat belajar, dan kesiapan peserta memengaruhi keberhasilan pelatihan. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih aktif, mudah memahami materi, dan mampu menerapkannya dalam pekerjaan.

6. Dukungan Manajemen dan Kepemimpinan

Dukungan pimpinan dan manajemen melalui kebijakan, anggaran, serta dorongan mengikuti pelatihan menjadi faktor penting dalam keberhasilan program dan menciptakan budaya belajar.

7. Sarana dan Prasarana Pelatihan

Ketersediaan fasilitas pelatihan, seperti ruang pelatihan, media pembelajaran, teknologi digital, serta alat praktik kerja, sangat

memengaruhi kualitas pelaksanaan pelatihan. Fasilitas yang memadai akan meningkatkan kenyamanan dan efektivitas proses pembelajaran.

8. Lingkungan Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja yang mendukung penerapan hasil pelatihan melalui kesempatan praktik, dukungan rekan kerja, dan sistem kerja yang sesuai dapat meningkatkan keberhasilan transfer pelatihan ke pekerjaan.

9. Evaluasi dan Umpan Balik Pelatihan

Evaluasi pelatihan secara berkala membantu mengukur efektivitas, mengetahui peningkatan kompetensi, dan memperbaiki program secara berkelanjutan.

10. Kesesuaian Program Pelatihan dengan Strategi Organisasi

Program pelatihan yang selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi lebih berkontribusi terhadap pencapaian tujuan. Pelatihan yang tidak selaras cenderung kurang berdampak signifikan.

Secara keseluruhan, keberhasilan program pelatihan dipengaruhi oleh analisis kebutuhan, materi, metode, instruktur, motivasi peserta, dukungan manajemen, fasilitas, lingkungan kerja, evaluasi, dan kesesuaian dengan strategi organisasi. Faktor-faktor tersebut menentukan efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kompetensi, kinerja, dan daya saing organisasi.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Program Pelatihan

Program pelatihan merupakan proses pembelajaran sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja karyawan agar mampu bekerja efektif dan sesuai standar organisasi. Pelatihan

juga mengembangkan kompetensi teknis, perilaku, pelayanan, serta kesiapan menghadapi perubahan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam mengukur variabel program pelatihan, penelitian ini mengadaptasi dimensi dan indikator menurut Noe (2020) dan Dessler (2020) sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis*)

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan tahap awal untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan menentukan pelatihan sesuai kebutuhan organisasi dan karyawan.

Indikator:

- a. Kejelasan identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan
- b. Kesesuaian program pelatihan dengan tuntutan pekerjaan
- c. Analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap*)
- d. Keterlibatan pimpinan dalam menentukan kebutuhan pelatihan
- e. Kesesuaian program pelatihan dengan tujuan organisasi

2. Perancangan dan Materi Pelatihan (*Training Design and Content*)

Perancangan pelatihan mencakup penyusunan tujuan, materi, metode, serta strategi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta pelatihan.

Indikator:

- a. Kejelasan tujuan pelatihan
- b. Kesesuaian materi pelatihan dengan pekerjaan
- c. Kelengkapan dan sistematika materi pelatihan
- d. Kesesuaian metode pelatihan (simulasi, praktik, diskusi, *e-learning*)

e. Ketersediaan modul dan bahan ajar pelatihan

3. Pelaksanaan Program Pelatihan (*Training Implementation*)

Pelaksanaan pelatihan merupakan proses penyampaian materi dan aktivitas pembelajaran kepada peserta pelatihan secara langsung maupun tidak langsung.

Indikator:

- a. Kualitas penyampaian materi oleh instruktur
- b. Kompetensi dan profesionalisme *trainer*
- c. Partisipasi dan keterlibatan peserta pelatihan
- d. Penggunaan metode pembelajaran yang interaktif
- e. Ketersediaan sarana dan prasarana pelatihan

4. Evaluasi Program Pelatihan (*Training Evaluation*)

Evaluasi pelatihan bertujuan untuk mengukur efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.

Indikator:

- a. Penilaian pemahaman peserta setelah pelatihan
- b. Pengukuran peningkatan pengetahuan dan keterampilan
- c. Evaluasi kepuasan peserta terhadap pelatihan
- d. Penilaian penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan
- e. Dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja

5. Transfer dan Dampak Pelatihan (*Transfer of Training and Impact*)

Transfer pelatihan merupakan proses penerapan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari.

Indikator:

- a. Kemampuan karyawan menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan
- b. Dukungan atasan dalam penerapan hasil pelatihan
- c. Lingkungan kerja yang mendukung penerapan kompetensi baru
- d. Peningkatan kualitas kerja setelah pelatihan
- e. Kontribusi pelatihan terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan uraian tersebut, program pelatihan terdiri atas lima dimensi utama, yaitu analisis kebutuhan, perancangan dan materi, pelaksanaan, evaluasi, serta transfer dan dampak pelatihan. Kelima dimensi tersebut menggambarkan proses pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4 Pengertian Kesiapan Digital

Kesiapan digital merupakan kemampuan individu maupun organisasi dalam menghadapi dan mengadopsi perkembangan teknologi di lingkungan kerja. Kesiapan digital mencakup kemampuan teknis, mental, keterampilan, dan sikap adaptif terhadap perubahan sistem kerja digital.

Dalam manajemen sumber daya manusia, kesiapan digital menjadi faktor penting dalam keberhasilan transformasi digital. Karyawan dengan kesiapan digital yang baik lebih mampu beradaptasi, meningkatkan produktivitas, serta mendukung inovasi dan efisiensi. Sebaliknya, kesiapan digital yang rendah dapat menghambat digitalisasi dan meningkatkan resistensi terhadap teknologi. Berikut pengertian kesiapan digital menurut beberapa ahli:

Wahyuni, Prasetyo, dan Rahman (2025) berpendapat bahwa:

“Kesiapan digital merupakan tingkat kemampuan sumber daya manusia dalam beradaptasi dengan teknologi digital yang mencakup literasi digital, penggunaan perangkat lunak, analisis data, komunikasi digital, serta pemahaman terhadap keamanan siber.”

Sementara itu Putri dan Hidayat (2025) berpendapat bahwa: “Kesiapan digital adalah kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan sistem kerja berbasis teknologi serta memanfaatkan teknologi secara efektif dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.”

Berbeda dengan Sari dan Nugroho (2024) berpendapat bahwa:

“Kesiapan digital mencerminkan tingkat kesiapan individu dalam menghadapi digitalisasi yang dilihat dari pendidikan, kepemilikan perangkat teknologi informasi, serta intensitas penggunaan internet dalam aktivitas kerja.”

Berdasarkan definisi tersebut, kesiapan digital merupakan kemampuan karyawan dalam menguasai literasi, memanfaatkan teknologi digital, dan beradaptasi terhadap perubahan untuk meningkatkan efektivitas kerja serta mendukung transformasi organisasi.

2.1.4.1 Teori Kesiapan Digital

Kesiapan digital merupakan hasil pembelajaran dan adaptasi individu maupun organisasi terhadap perubahan kerja berbasis teknologi. Kesiapan ini mencakup kemampuan memahami dan memanfaatkan teknologi, serta kesiapan psikologis, keterampilan, dan dukungan organisasi dalam menghadapi transformasi digital. Beberapa teori yang mendasari kesiapan digital adalah sebagai berikut:

1. Literasi Digital (*Digital Literacy*)

Merupakan kemampuan individu dalam memahami, mengakses, menggunakan, dan mengevaluasi informasi melalui teknologi digital, termasuk perangkat lunak, internet, dan media digital.

a. Relevansi:

Literasi digital menjadi fondasi kesiapan digital karena mendukung kemampuan karyawan dalam bekerja dengan teknologi, berkomunikasi, dan mengolah informasi secara efektif.

2. Kompetensi Teknologi (*Technological Competence*)

Merupakan tingkat keterampilan individu dalam menggunakan sistem dan aplikasi digital untuk mendukung pekerjaan, seperti perangkat lunak, sistem informasi, dan teknologi komunikasi.

a. Relevansi:

Kompetensi teknologi membantu karyawan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

3. Sikap dan Kesiapan Psikologis terhadap Teknologi (*Digital Mindset*)

Merupakan kesiapan mental individu dalam menerima perubahan, inovasi, dan penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan.

a. Relevansi:

Sikap positif terhadap teknologi akan mengurangi resistensi terhadap perubahan, meningkatkan adaptabilitas, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam proses transformasi digital organisasi.

4. Dukungan Organisasi dan Infrastruktur Digital (*Organizational Digital Support*)

Merupakan ketersediaan fasilitas, sistem, pelatihan, serta kebijakan organisasi yang mendukung implementasi teknologi digital dalam lingkungan kerja.

a. Relevansi:

Dukungan organisasi penting dalam meningkatkan kesiapan digital melalui penyediaan sarana, pelatihan, dan budaya kerja yang mendukung pemanfaatan teknolog.

Secara keseluruhan, teori kesiapan digital menunjukkan bahwa kesiapan digital mencakup kemampuan teknis, sikap individu, dan dukungan organisasi yang berperan dalam meningkatkan adaptabilitas, kinerja, serta keberhasilan menghadapi transformasi digital.

2.1.4.2 Karakteristik Kesiapan Digital

Kesiapan digital tercermin dari kemampuan individu maupun organisasi dalam mengadopsi, menggunakan, dan mengoptimalkan teknologi digital. Karakteristik tersebut antara lain:

1. Literasi digital

Tingkat kemampuan karyawan dalam memahami, mengakses, dan menggunakan informasi melalui teknologi digital.

2. Kompetensi penggunaan teknologi

Kemampuan karyawan dalam mengoperasikan perangkat teknologi, sistem informasi, dan aplikasi digital yang digunakan dalam pekerjaan sehari-hari.

3. Sikap adaptif terhadap perubahan teknologi

Kesiapan mental dan sikap terbuka karyawan dalam menerima perubahan, pembaruan sistem, serta inovasi teknologi yang diterapkan organisasi.

4. Kemampuan pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*)

Kesediaan dan kemampuan karyawan untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan digital secara berkelanjutan.

5. Kemampuan kolaborasi digital

Kemampuan karyawan dalam bekerja sama melalui platform digital seperti sistem komunikasi *online*, aplikasi kolaborasi, dan teknologi kerja jarak jauh.

6. Kesadaran keamanan digital (*digital security awareness*)

Pemahaman karyawan mengenai keamanan data, privasi, serta risiko penggunaan teknologi digital.

7. Dukungan organisasi terhadap digitalisasi

Ketersediaan fasilitas, pelatihan, sistem, serta kebijakan organisasi yang mendukung penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan.

Secara keseluruhan, karakteristik kesiapan digital mencerminkan kemampuan teknis, sikap, dan dukungan organisasi dalam memanfaatkan teknologi. Kesiapan digital yang baik membantu meningkatkan kinerja, adaptabilitas, daya saing, serta keberhasilan transformasi digital.

2.1.4.3 Pembentukan Kesiapan Digital

Pembentukan kesiapan digital merupakan proses dinamis dan berkelanjutan yang berkembang melalui pembelajaran, pengalaman, serta interaksi antara individu, teknologi, dan organisasi. Kesiapan digital dipengaruhi

faktor individu, organisasi, dan lingkungan eksternal dalam mendukung adopsi teknologi. Proses pembentukannya meliputi:

1. Peran pimpinan dan arah strategis organisasi

Kesiapan digital dipengaruhi visi, komitmen, dan dukungan pimpinan dalam mendorong transformasi digital. Kepemimpinan, kebijakan, dan keputusan strategis menjadi contoh bagi karyawan dalam mengadopsi teknologi.

2. Proses rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi digital

Organisasi cenderung merekrut individu dengan literasi digital, keterampilan teknologi, dan sikap adaptif. Seleksi ini membantu membentuk SDM yang siap menghadapi era digital dan memanfaatkan teknologi secara efektif.

3. Pelatihan dan pengembangan kompetensi digital

Karyawan diberikan pelatihan, *workshop*, *e-learning*, dan pengembangan kompetensi untuk meningkatkan keterampilan teknologi dan literasi digital.

4. Sosialisasi dan internalisasi budaya digital

Kesiapan digital dibentuk melalui sosialisasi nilai digital, seperti inovasi, kolaborasi, fleksibilitas, dan penggunaan teknologi dalam pekerjaan.

5. Pengalaman kerja dan pembelajaran berkelanjutan

Kesiapan digital berkembang melalui pengalaman menggunakan teknologi, menyelesaikan pekerjaan digital, serta menghadapi perubahan sistem kerja.

6. Sistem penghargaan dan evaluasi kinerja berbasis digital

Organisasi memberikan penghargaan terhadap karyawan yang mampu beradaptasi dan berinovasi dalam penggunaan teknologi, serta melakukan evaluasi kinerja berbasis sistem digital.

7. Ketersediaan infrastruktur dan dukungan teknologi organisasi

Kesiapan digital dipengaruhi ketersediaan perangkat, internet, sistem informasi, dan platform digital yang mendukung pekerjaan.

8. Adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan lingkungan eksternal

Kesiapan digital akan terus berkembang seiring dengan perubahan teknologi, kebutuhan pasar, serta tuntutan lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, kesiapan digital terbentuk melalui kepemimpinan, kompetensi, pelatihan, pengalaman kerja, serta dukungan teknologi. Kesiapan yang baik meningkatkan kinerja, daya saing, dan keberhasilan transformasi digital.

2.1.4.4 Fungsi Kesiapan Digital

Kesiapan digital berperan strategis dalam mendukung transformasi digital melalui kemampuan individu dan organisasi dalam mengadopsi serta memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Menurut Chounta et al. (2024), kesiapan digital mencerminkan kesiapan individu dan organisasi dalam menggunakan teknologi digital melalui keterampilan, sikap, dan pemanfaatannya dalam pekerjaan. Dalam konteks organisasi, kesiapan digital menunjukkan kemampuan mengadopsi teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Kesiapan digital menjadi fondasi transformasi digital yang mendukung integrasi teknologi, peningkatan kinerja, dan inovasi berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, fungsi kesiapan digital dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mendukung transformasi digital organisasi

Kesiapan digital memungkinkan organisasi mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi digital dalam proses kerja secara efektif.

2. Meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan

Kesiapan digital berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui pemanfaatan teknologi dalam aktivitas kerja.

3. Mendorong inovasi organisasi

Digitalisasi memungkinkan organisasi menciptakan nilai baru melalui pemanfaatan teknologi dan pengembangan proses kerja.

4. Meningkatkan kolaborasi dan komunikasi

Pemanfaatan teknologi digital mendukung interaksi dan koordinasi kerja yang lebih efektif.

5. Mendukung pengambilan keputusan berbasis data

Kesiapan digital memungkinkan organisasi memanfaatkan data untuk mendukung keputusan yang lebih akurat dan strategis.

6. Meningkatkan kualitas layanan organisasi

Organisasi yang siap secara digital mampu memberikan layanan yang lebih cepat, responsif, dan berbasis teknologi.

7. Meningkatkan daya saing organisasi

Kesiapan digital menjadi faktor penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di era digital.

Secara keseluruhan, kesiapan digital merupakan fondasi utama dalam mendukung keberhasilan transformasi digital, peningkatan kinerja, serta keberlanjutan organisasi di tengah perkembangan teknologi yang dinamis .

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kesiapan Digital

Kesiapan digital merupakan tingkat kemampuan individu dan organisasi dalam mengadopsi serta memanfaatkan teknologi secara efektif. Menurut Chounta et al. (2024), kesiapan digital mencakup dimensi kepemimpinan, strategi, pembelajaran, konten, pelatihan, infrastruktur, dan kolaborasi, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan Tata Kelola (*Leadership & Governance*)

Menggambarkan peran pimpinan dalam mendukung implementasi digitalisasi dalam organisasi.

Indikator:

- a. Dukungan pimpinan terhadap digitalisasi
- b. Komitmen organisasi dalam transformasi digital
- c. Keterlibatan manajemen dalam pengembangan teknologi
- d. Kejelasan arah kebijakan digital

2. Strategi dan Kebijakan Digital (*Policies & Strategies*)

Menggambarkan kesiapan organisasi dalam merancang strategi digital.

Indikator:

- a. Kejelasan strategi digital organisasi
- b. Kesesuaian digitalisasi dengan tujuan organisasi
- c. Adanya kebijakan yang mendukung digitalisasi

- d. Perencanaan pengembangan teknologi

3. Proses Kerja Digital (*Digital Work Process*)

Menggambarkan penerapan teknologi dalam aktivitas kerja.

Indikator:

- a. Penggunaan sistem digital dalam pekerjaan
- b. Digitalisasi proses kerja
- c. Efisiensi kerja berbasis teknologi
- d. Integrasi teknologi dalam operasional

4. Konten dan Sistem Digital (*Content & System Integration*)

Menggambarkan penggunaan teknologi dalam pengelolaan informasi dan sistem kerja.

Indikator:

- a. Penggunaan sistem informasi digital
- b. Pemanfaatan data dalam pekerjaan
- c. Ketersediaan sistem kerja digital
- d. Kemudahan akses informasi digital

5. Pelatihan dan dukungan digital (*Training & Support*)

Dukungan organisasi dalam meningkatkan kompetensi digital karyawan.

Indikator:

- a. Ketersediaan pelatihan digital
- b. Dukungan teknis dan organisasi
- c. Dukungan teknis dari organisasi
- d. Fasilitas pembelajaran digital

6. Infrastruktur Teknologi (*Infrastructure*)

Menggambarkan kesiapan teknologi yang dimiliki organisasi.

Indikator:

- a. Ketersediaan perangkat teknologi
- b. Kualitas jaringan internet
- c. Sistem teknologi yang mendukung pekerjaan
- d. Keandalan infrastruktur digital

7. Kolaborasi dan Jaringan Digital (*Networks & Collaboration*)

Menggambarkan kemampuan organisasi dalam membangun kolaborasi berbasis digital.

Indikator:

- a. Kolaborasi kerja berbasis digital
- b. Pemanfaatan platform kolaborasi
- c. Kerja sama dengan pihak eksternal
- d. Partisipasi dalam jaringan digital

Berdasarkan uraian tersebut, kesiapan digital terdiri atas tujuh dimensi utama, yaitu kepemimpinan, strategi, proses kerja digital, konten dan sistem, pelatihan dan dukungan, infrastruktur, serta kolaborasi digital. Ketujuh dimensi tersebut saling berkaitan dalam mendukung keberhasilan transformasi digital.

2.1.5 Pengertian *Employee Agility*

Employee Agility merupakan kemampuan karyawan untuk merespons perubahan secara cepat, fleksibel, dan proaktif. Kemampuan ini membantu

karyawan beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan, teknologi, dan dinamika organisasi serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Secara konseptual, *Employee Agility* merupakan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan melalui kesiapan mental, kecepatan belajar, fleksibilitas, dan inovasi. Dalam organisasi modern, *Employee Agility* menjadi kompetensi penting dalam menghadapi perubahan teknologi dan persaingan:

Pendapat Liao Zhiqiang et al. (2021) menyatakan bahwa:

“*Employee Agility* adalah kemampuan individu untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan kebutuhan organisasi dan pasar serta meresponsnya dengan fleksibilitas dan ketepatan dalam pelaksanaan pekerjaan.”

Sejalan dengan Petermann dan Zacher (2022) menyemukakan bahwa:

“*Employee Agility* terdiri dari berbagai dimensi perilaku yang mencerminkan kemampuan individu dalam menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja.”

Berbeda dengan Munawaroh et al. (2025) menegaskan bahwa:

“*Employee Agility* merupakan kemampuan adaptif karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital, merespons perubahan lingkungan kerja, serta meningkatkan efektivitas dan inovasi dalam kinerja.”

Berdasarkan pendapat para ahli, *Employee Agility* merupakan kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara fleksibel dan proaktif melalui pembelajaran, inovasi, kolaborasi, serta penyesuaian terhadap perubahan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.1 Teori *Employee Agility*

Employee Agility merupakan kemampuan karyawan untuk merespons perubahan secara cepat dan memanfaatkannya sebagai peluang. Kemampuan ini penting untuk mendukung adaptasi dan inovasi dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Menurut Petermann dan Zacher (2022), *Employee Agility* merupakan kemampuan individu untuk merespons dan menyesuaikan diri terhadap perubahan secara efektif. Kemampuan ini mencakup proaktivitas, pembelajaran, kolaborasi, dan ketahanan dalam menghadapi perubahan kerja.

Beberapa teori utama yang menjadi dasar *Employee Agility* adalah sebagai berikut:

1. Teori Adaptabilitas (*Adaptability Theory*)

Teori ini menjelaskan *Employee Agility* sebagai kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja.

a. Relevansi:

Karyawan dengan adaptabilitas tinggi mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan dan meningkatkan efektivitas kerja.

2. Teori Perilaku Proaktif (*Proactive Behavior Theory*)

Teori ini menekankan bahwa karyawan yang *agile* tidak hanya merespons perubahan, tetapi juga secara aktif mengambil inisiatif dan memanfaatkan perubahan sebagai peluang.

a. Relevansi:

Perilaku proaktif memungkinkan karyawan untuk mengantisipasi perubahan, mencari solusi, serta meningkatkan kinerja organisasi.

3. Teori Pembelajaran (*Learning Theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa kemampuan belajar dari pengalaman dan menerapkan pengetahuan baru membantu karyawan beradaptasi terhadap perubahan dan meningkatkan kinerja.

a. Relevansi:

Karyawan yang memiliki kemampuan belajar tinggi akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan dan meningkatkan kompetensi kerja.

4. Teori Resiliensi (*Resilience Theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa *Employee Agility* juga dipengaruhi oleh kemampuan individu dalam menghadapi tekanan, ketidakpastian, serta perubahan yang kompleks.

a. Relevansi:

Karyawan yang *resilien* mampu mempertahankan kinerja serta tetap produktif dalam situasi kerja yang dinamis.

Secara keseluruhan, *Employee Agility* mencakup kemampuan adaptasi, pembelajaran, proaktivitas, dan ketahanan dalam menghadapi perubahan.

Karyawan yang agile mampu bekerja fleksibel, responsif, dan inovatif untuk mendukung keberhasilan organisasi.

2.1.6.2 Karakteristik *Employee Agility*

Employee Agility merupakan kemampuan karyawan untuk beradaptasi, belajar, dan merespons perubahan secara cepat dan efektif. Karyawan yang agile mampu menghadapi tantangan, memanfaatkan peluang, serta mempertahankan kinerja di tengah perubahan.

Karakteristik *Employee Agility* meliputi:

1. Adaptabilitas

Kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi, tuntutan pekerjaan, maupun lingkungan kerja yang baru.

2. *Learning Agility*

Kemampuan untuk belajar dari pengalaman, memperoleh pengetahuan baru, dan menerapkan pembelajaran tersebut dalam situasi yang berbeda.

3. Proaktivitas

Kemampuan untuk mengambil inisiatif, mengidentifikasi peluang, serta bertindak sebelum munculnya permasalahan yang lebih besar.

4. Kolaborasi

Kemampuan untuk bekerja sama secara efektif dengan rekan kerja, tim, maupun pihak lain guna mencapai tujuan organisasi.

5. Resiliensi

Kemampuan untuk tetap bertahan, bangkit, dan menjaga kinerja ketika menghadapi tekanan, hambatan, atau perubahan yang tidak terduga.

6. Fleksibilitas

Kemampuan untuk menyesuaikan cara kerja, pola pikir, dan pendekatan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan situasi.

7. Responsivitas

Kemampuan untuk merespons perubahan, kebutuhan pelanggan, maupun tantangan organisasi secara cepat dan tepat.

Karyawan yang agile mampu menghadapi perubahan, perkembangan teknologi, dan tuntutan organisasi sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Employee Agility*

Employee Agility dipengaruhi oleh kemampuan individu, karakteristik pekerjaan, serta dukungan organisasi. Menurut Petermann dan Zacher (2022), faktor-faktor tersebut berperan dalam membentuk kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan, yaitu:

1. Kompetensi Individu

Kemampuan kognitif, keterampilan, serta kemampuan belajar menjadi dasar utama dalam membentuk *Employee Agility*.

2. Kemampuan Belajar dan Pengalaman

Karyawan yang mampu belajar dari pengalaman dan mengaplikasikan pengetahuan baru akan lebih adaptif terhadap perubahan.

3. Karakteristik Pekerjaan

Pekerjaan yang menuntut fleksibilitas, variasi tugas, serta interaksi tinggi akan mendorong terbentuknya perilaku *agility*.

4. Dukungan Organisasi

Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran akan meningkatkan *Employee Agility*.

5. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang mendukung perubahan dan memberikan otonomi kerja akan meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan.

6. Sistem Pembelajaran dan Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam meningkatkan kemampuan *agility*.

7. Kondisi Psikologis Karyawan

Kesejahteraan kerja, kepuasan kerja, serta motivasi akan memengaruhi tingkat *Employee Agility*.

Secara keseluruhan, *Employee Agility* terbentuk dari interaksi faktor individu, pekerjaan, dan organisasi dalam menghadapi perubahan secara efektif.

2.1.5.3 Fungsi Employee Agility

Employee Agility berperan penting dalam membantu organisasi menghadapi perubahan. Karyawan yang *agile* mampu beradaptasi, belajar, dan merespons tantangan secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Secara lebih rinci, fungsi *Employee Agility* meliputi:

1. Membantu karyawan beradaptasi terhadap perubahan

Employee Agility membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, sistem kerja, kebijakan, dan tuntutan pekerjaan.

2. Meningkatkan kemampuan belajar dan pengembangan diri

Karyawan yang *agile* memiliki kemauan dan kemampuan untuk mempelajari pengetahuan serta keterampilan baru guna meningkatkan kompetensinya.

3. Meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan Keputusan

Employee Agility membantu karyawan merespons permasalahan dan peluang dengan lebih cepat sehingga dapat mendukung efektivitas pekerjaan.

4. Mendorong inovasi dan kreativitas

Karyawan yang *agile* lebih terbuka terhadap ide baru dan mampu menemukan solusi kreatif dalam menghadapi tantangan.

5. Meningkatkan kolaborasi dan kerja sama tim

Employee Agility mendukung kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan berbagai pihak dalam lingkungan kerja yang beragam dan dinamis.

6. Meningkatkan kinerja karyawan

Kemampuan beradaptasi, belajar, dan merespons perubahan membantu karyawan bekerja lebih efektif dan efisien.

7. Mendukung keberlangsungan dan daya saing organisasi

Organisasi yang memiliki karyawan agile akan lebih siap menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

8. Meningkatkan retensi karyawan

Karyawan yang mampu beradaptasi cenderung memiliki keterikatan lebih kuat dan keinginan lebih tinggi untuk tetap bekerja di organisasi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator *Employee Agility*

Employee Agility merupakan kemampuan karyawan untuk merespons perubahan secara adaptif, proaktif, dan fleksibel. Menurut Petermann dan Zacher (2022), *Employee Agility* mencakup berbagai dimensi perilaku dalam menghadapi perubahan kerja.

Dalam penelitian ini, dimensi *Employee Agility* disederhanakan dan disesuaikan dengan konteks sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Adaptabilitas terhadap Perubahan (*Adaptability*)

Kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan situasi kerja, teknologi, maupun kebijakan organisasi.

Indikator:

- a. Kesiapan menerima perubahan dalam pekerjaan
- b. Kemampuan menyesuaikan cara kerja dengan kondisi baru
- c. Fleksibilitas dalam menghadapi tuntutan tugas
- d. Sikap positif terhadap perubahan organisasi

2. Kecepatan Belajar (*Learning Agility*)

Kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman dan mengaplikasikan pengetahuan baru secara cepat dalam pekerjaan.

Indikator:

- a. Kemauan untuk mempelajari hal baru
- b. Kecepatan memahami tugas atau sistem baru
- c. Kemampuan mengembangkan keterampilan secara mandiri
- d. Penerapan pengetahuan baru dalam pekerjaan

3. Proaktivitas (*Proactivity*)

Dorongan untuk bertindak aktif, mengambil inisiatif, dan mencari solusi tanpa menunggu instruksi.

Indikator:

- a. Inisiatif dalam menyelesaikan masalah kerja

- b. Keaktifan dalam mencari peluang perbaikan
- c. Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. Kemauan bertindak cepat dalam situasi mendesak

4. Kolaborasi (*Collaboration*)

Kemampuan bekerja sama dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Indikator:

- a. Kerja sama dalam tim
- b. Komunikasi terbuka
- c. Berbagi pengetahuan
- d. Kontribusi dalam tim

5. Resiliensi (*Resilience*)

Kemampuan bertahan dan tetap produktif dalam kondisi tekanan kerja.

Indikator:

- a. Ketahanan terhadap tekanan
- b. Kemampuan bangkit dari kegagalan
- c. Konsistensi kinerja
- d. Pengelolaan stres

6. Fleksibilitas (*Flexibility*)

Kemampuan menyesuaikan peran dan cara kerja sesuai kebutuhan organisasi.

Indikator:

- a. Kemampuan bekerja lintas tugas

- b. Penyesuaian terhadap perubahan sistem kerja
- c. Kesiediaan menerima peran baru
- d. Adaptasi terhadap teknologi

7. Responsivitas (*Responsiveness*)

Kemampuan merespons perubahan secara cepat dan tepat.

Indikator:

- a. Kecepatan merespons perubahan
- b. Ketepatan dalam mengambil tindakan
- c. Kemampuan menghadapi situasi mendesak
- d. Respons terhadap kebutuhan organisasi

Employee Agility Employee Agility terdiri dari tujuh dimensi, yaitu adaptabilitas, *learning agility*, proaktivitas, kolaborasi, resiliensi, fleksibilitas, dan responsivitas. Ketujuh dimensi tersebut mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan secara cepat dan efektif.

2.1.6 Pengertian Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan berkualitas agar tetap bekerja dalam jangka panjang. Retensi yang baik membantu menjaga stabilitas, loyalitas, komitmen, serta keberlanjutan kinerja organisasi.

Secara konseptual, retensi karyawan dipengaruhi oleh faktor psikologis, organisasi, dan lingkungan kerja yang menentukan keputusan karyawan untuk bertahan. Faktor tersebut meliputi kepuasan kerja, pengembangan karier,

hubungan kerja, kepemimpinan, dan keseimbangan kerja. Berikut beberapa pengertian retensi karyawan menurut para ahli:

Pendapat Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly (2020) menyatakan bahwa: “Retensi karyawan adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan berharga dengan menciptakan kondisi kerja yang membuat mereka ingin tetap tinggal dalam organisasi.”

Sejalan dengan De Winne, Marescaux, Sels, Van Beveren, & Vanormelingen (2021) menjelaskan bahwa: “Retensi karyawan merupakan hasil dari kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang mampu meningkatkan keterikatan, kepuasan, serta komitmen karyawan terhadap organisasi.”

Berbeda dengan Singh dan Sharma (2022) menyatakan bahwa: “Retensi karyawan adalah upaya strategis organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja melalui pemberian kompensasi yang adil, peluang pengembangan, serta lingkungan kerja yang mendukung.”

Sementara Yamoah, Owusu, dan rekan (2024) menegaskan bahwa:

“Retensi karyawan merupakan hasil dari penerapan praktik manajemen sumber daya manusia seperti kompensasi, pelatihan dan pengembangan, serta keterikatan kerja yang mampu meningkatkan kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.”

erdasarkan pendapat para ahli, retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi mempertahankan karyawan melalui lingkungan kerja yang kondusif, kepuasan, komitmen, dan peluang pengembangan. Retensi mencerminkan loyalitas dan keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

2.1.6.1 Teori Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi mempertahankan karyawan dan meminimalkan *turnover*. Retensi menjadi aspek strategis dalam menjaga keberlangsungan dan stabilitas organisasi.

Retensi karyawan dipengaruhi oleh praktik manajemen sumber daya manusia seperti kompensasi, pelatihan, pengembangan, dan keterikatan kerja. Praktik tersebut menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan, dan kompensasi yang adil berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Kesempatan berkembang dan imbalan yang sesuai dapat meningkatkan loyalitas serta komitmen karyawan.

Berdasarkan kajian tersebut, retensi karyawan merupakan hasil interaksi praktik manajemen SDM, keterikatan, dan keadilan organisasi yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan. Beberapa teori utama yang menjadi dasar retensi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa karyawan menilai keadilan berdasarkan perbandingan antara kontribusi yang diberikan dan imbalan yang diterima.

Relevansi:

Karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil akan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan cenderung bertahan dalam organisasi, sedangkan ketidakadilan dapat meningkatkan keinginan untuk keluar.

2. Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa investasi organisasi dalam bentuk pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan nilai karyawan serta memperkuat retensi.

Relevansi:

Program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan, komitmen, dan loyalitas karyawan serta mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas.

3. Teori *Job Demands-Resources* (*JD-R Theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa *job engagement* terbentuk dari keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia.

Relevansi:

Karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi cenderung lebih puas, produktif, dan memiliki keinginan lebih besar untuk bertahan dalam organisasi.

Secara keseluruhan, retensi karyawan dipengaruhi oleh kompensasi yang adil, pengembangan karyawan, dan keterikatan kerja. Retensi yang baik mendukung stabilitas, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi.

2.1.7.2 Karakteristik Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Retensi mencerminkan keinginan, loyalitas, dan komitmen karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Karakteristik retensi karyawan meliputi:

1. Kompensasi yang memadai

Karyawan merasa kompensasi dan penghargaan yang diterima sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab pekerjaannya.

2. Adanya kesempatan pelatihan dan pengembangan

Organisasi menyediakan kesempatan pengembangan melalui pelatihan dan pengembangan karier.

3. Keterikatan karyawan terhadap organisasi

Karyawan memiliki rasa memiliki dan keterikatan positif terhadap organisasi sehingga terdorong memberikan kontribusi terbaik.

4. Keinginan untuk tetap bertahan (*intention to stay*)

Karyawan memiliki keinginan untuk tetap bekerja dan mengembangkan karier dalam organisasi serta rendahnya keinginan untuk berpindah kerja.

5. Loyalitas terhadap organisasi

Karyawan menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi dengan tetap mendukung tujuan, nilai, dan kebijakan perusahaan, sikap tersebut mencerminkan komitmen karyawan dalam mempertahankan keberlangsungan organisasi.

6. Kepuasan terhadap pekerjaan

Karyawan merasa nyaman dan puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta hubungan dengan rekan kerja maupun atasan

7. Komitmen terhadap organisasi

Karyawan memiliki kesediaan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berupaya mendukung pencapaian tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Dengan karakteristik tersebut, organisasi dapat mempertahankan karyawan berkualitas, mengurangi *turnover*, dan menjaga stabilitas sumber daya manusia.

2.1.6.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Retensi Karyawan

Retensi karyawan dipengaruhi oleh praktik manajemen SDM dan kondisi psikologis karyawan. Menurut Yamoah et al. (2024), faktor yang memengaruhi retensi karyawan meliputi:

1. Kompensasi

Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan serta loyalitas karyawan.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan yang efektif akan meningkatkan kompetensi serta memberikan peluang pengembangan karier bagi karyawan.

3. Keterikatan Karyawan (*Job Engagement*)

Keterikatan karyawan mencerminkan tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan.

4. Lingkungan dan Kondisi Organisasi

Lingkungan kerja yang mendukung serta adanya fasilitas dan sumber daya kerja akan meningkatkan kenyamanan dan retensi karyawan.

5. Kepuasan Kerja

Kepuasan terhadap pekerjaan, hubungan kerja, serta sistem organisasi akan memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, retensi karyawan dipengaruhi oleh kompensasi, pelatihan, keterikatan kerja, dan lingkungan kerja. Pengelolaan faktor tersebut dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi *turnover*.

2.1.6.3 Fungsi Retensi Karyawan

Retensi karyawan berperan penting dalam menjaga keberlangsungan dan efektivitas organisasi. Retensi yang baik membantu mempertahankan karyawan kompeten, menjaga stabilitas SDM, serta mengurangi dampak negatif *turnover*. Fungsi retensi karyawan meliputi:

1. Mempertahankan karyawan yang berkualitas

Retensi karyawan Retensi karyawan membantu organisasi mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan berpengalaman.

2. Mengurangi Tingkat turnover

Tingginya retensi karyawan dapat mengurangi keinginan untuk keluar sehingga menekan tingkat *turnover*.

3. Menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan

Organisasi dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk proses perekrutan, seleksi, orientasi, dan pelatihan karyawan baru akibat terjadinya *turnover*.

4. Menjaga stabilitas organisasi

Retensi karyawan yang baik menciptakan kesinambungan dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga operasional organisasi dapat berjalan dengan lebih efektif.

5. Meningkatkan produktivitas dan kinerja

Karyawan yang bertahan lebih memahami pekerjaan sehingga dapat bekerja lebih efisien dan produktif.

6. Mempertahankan pengetahuan dan pengalaman organisasi

Karyawan yang berpengalaman menyimpan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja yang menjadi aset penting bagi organisasi.

7. Meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan

Retensi yang tinggi mencerminkan adanya hubungan yang baik antara karyawan dan organisasi sehingga dapat meningkatkan komitmen serta loyalitas karyawan.

8. Mendukung pencapaian tujuan organisasi

Keberadaan karyawan yang kompeten dan loyal membantu organisasi mencapai tujuan serta mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Retensi mencerminkan stabilitas tenaga kerja, produktivitas, dan keberlangsungan organisasi. Pengukuran retensi dalam penelitian ini mengacu pada Yamoah et al. (2024), yang menekankan praktik manajemen SDM dan keterikatan karyawan, sebagai berikut:

1. Kompensasi (*Compensation*)

Keinginan karyawan untuk tetap bekerja dan setia terhadap organisasi.

Indikator:

- a. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan
- b. Keadilan sistem kompensasi
- c. Kepuasan terhadap imbalan

2. Pelatihan dan Pengembangan (*Training & Development*)

Indikator:

- a. Ketersediaan program pelatihan
- b. Kesesuaian pelatihan dengan pekerjaan
- c. Manfaat pelatihan terhadap kinerja

3. Keterikatan Karyawan (*Job Engagement*)

Indikator:

- a. Semangat dalam bekerja
- b. Dedikasi terhadap pekerjaan
- c. Keterlibatan dalam aktivitas kerja

4. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Indikator:

- a. Keinginan bertahan dalam organisasi
- b. Loyalitas terhadap organisasi
- c. Komitmen terhadap pekerjaan
- d. Minimnya keinginan untuk keluar

Berdasarkan uraian tersebut, retensi karyawan dipengaruhi oleh praktik manajemen SDM dan keterikatan karyawan. Kompensasi yang adil, pelatihan, pengembangan, serta lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan loyalitas dan keinginan karyawan untuk bertahan. Dengan demikian, retensi yang tinggi membantu organisasi mempertahankan karyawan yang kompeten, meningkatkan efektivitas kerja, serta mendukung keberlanjutan organisasi.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber Dan Tahun Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Dewi Yuliati Indah (2024). <i>Human Capital, Organizational Commitment on Work Motivation and Implications to Employee Performance</i>. Jurnal Riset Bisnis Manajemen Unpas, DOI: https://doi.org/10.23969/jrbm.v17i1.12584	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi <i>human capital</i>, <i>organizational commitment</i>, <i>work motivation</i>, dan <i>employee performance</i> berada pada kategori kurang baik. Berdasarkan analisis <i>Path Analysis</i>, <i>human capital</i> dan <i>organizational commitment</i> berpengaruh terhadap <i>work motivation</i>, baik secara parsial maupun simultan. Selanjutnya, <i>work motivation</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i>.	Sama-sama membahas MSDM dan kondisi pegawai.	fokus pada motivasi dan kinerja, sedangkan penelitian ini fokus pada retensi karyawan.
2	Pratama & Suryani (2023). Pengaruh Program Pelatihan terhadap Retensi Karyawan. <i>Jurnal Manajemen SDM.</i>, DOI: 10.31219/osf.io/xyz12	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan	Sama-sama meneliti pelatihan dan retensi	Tidak menggunakan variabel mediasi

		berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Astra International Tbk Jakarta. Semakin baik pelatihan yang diberikan perusahaan, maka tingkat keinginan karyawan untuk bertahan juga meningkat		
3	Rahmawati & Putra (2024). <i>Digital Readiness dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan</i> . <i>Jurnal Teknologi SDM</i> , DOI: 10.1108/ITP-01-2024-0001	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan digital berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT Gojek Indonesia Surabaya dalam menghadapi transformasi digital perusahaan	Sama variabel kesiapan digital	Tidak meneliti retensi
4	Santoso (2021). Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai. <i>Jurnal Administrasi Bisnis</i> , DOI: 10.14710/jab.v10i2.12345	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan	Sama variabel pelatihan	Variabel Y kinerja

		kemampuan dan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta		
5	Hidayat & Nugroho (2023). Pengaruh Kesiapan Digital terhadap Adaptasi Kerja. <i>Jurnal Manajemen Digital</i> , DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.01.015	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan digital membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan sistem kerja berbasis teknologi pada PT Tokopedia Jakarta	Sama kesiapan digital	Variabel dependen berbeda
6	Lestari (2022). Pengaruh <i>Employee Agility</i> terhadap Kinerja. <i>Jurnal Human Capital</i> , DOI: 10.1080/09585192.2022.2039211	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Employee Agility</i> berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT Matahari Department Store Bandung dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja	Sama variabel <i>agility</i>	Tidak meneliti pelatihan & digital
7	Kurniawan & Sari (2023). Pengaruh Pelatihan terhadap <i>Employee Agility</i> . <i>Jurnal SDM</i> , DOI: 10.1108/PR-05-2023-0456	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif mampu	Sama pelatihan & <i>agility</i>	Tidak meneliti retensi

		meningkatkan <i>Employee Agility</i> karyawan pada PT JNE Express Bekasi melalui peningkatan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas kerja		
8	Ardiansyah (2024). Pengaruh Kesiapan Digital terhadap <i>Employee Agility</i> . <i>Jurnal Teknologi Bisnis</i> , DOI: 10.3390/su16010021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan digital memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Employee Agility</i> pada PT Shopee Indonesia Jakarta dalam menghadapi perkembangan teknologi kerja	Sama <i>digital readiness & agility</i>	Tidak meneliti retensi
9	Siregar (2021). Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Retensi. <i>Jurnal Manajemen</i> , DOI: 10.1177/01492063211012345	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap retensi karyawan pada PT Bank Sumut Medan melalui peningkatan kepuasan kerja dan	Sama retensi karyawan	Variabel independen berbeda

		pengembangan karier		
10	Putri & Mahendra (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Loyalitas. <i>Jurnal Ekonomi</i> , DOI: 10.1108/EJMBE-2023-0123	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT BCA Finance Semarang	Sama pelatihan	Variabel Y loyalitas
11	Fadillah (2022). <i>Digital Transformation terhadap Kinerja Karyawan</i> . <i>Jurnal Digital Business</i> , DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121345	Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan kinerja karyawan pada PT XL Axiata Tbk Jakarta	Berkaitan kesiapan digital	Tidak meneliti retensi
12	Nugraha & Saputra (2024). <i>Employee Agility dan Kinerja Organisasi</i> . <i>Jurnal Organisasi</i> , DOI: 10.1080/13678868.2024.000123	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Employee Agility</i> mampu meningkatkan efektivitas serta kinerja organisasi pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia Karawang secara signifikan	Sama <i>agility</i>	Tidak meneliti variabel lain

13	Sari (2021). Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja. <i>Jurnal Psikologi Kerja</i>, DOI: 10.1037/apl0000891	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Grand Inna Bali Beach melalui peningkatan kemampuan dan rasa percaya diri kerja	Sama pelatihan	Variabel Y berbeda
14	Prasetyo (2023). Kesiapan Teknologi terhadap Adaptasi Kerja. <i>Jurnal Teknologi</i>, DOI: 10.1109/TEM.2023.1234567	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan teknologi membantu proses adaptasi kerja karyawan pada PT Digital Solusi Nusantara Bandung dalam penggunaan sistem berbasis teknologi	Sama kesiapan digital	Variabel dependen berbeda
15	Dewi & Kurnia (2022). <i>Employee Agility</i> terhadap Kepuasan Kerja. <i>Jurnal SDM</i>, DOI: 10.1007/s11846-022-00512-3	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Employee Agility</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan	Sama <i>agility</i>	Tidak meneliti retensi

		pada PT Pelindo Surabaya karena meningkatkan kemampuan menghadapi perubahan kerja		
16	Maulana (2024). Program Pelatihan terhadap Produktivitas. <i>Jurnal Produktivitas</i> , DOI: 10.1016/j.procs.2024.01.010	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PT Mayora Indah Tbk Tangerang	Sama pelatihan	Variabel Y produktivitas
17	Rahman & Yusuf (2023). <i>Digital Readiness</i> terhadap <i>Engagement</i> . <i>Jurnal HR Digital</i> , DOI: 10.1108/HRMID-2023-0021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>digital readiness</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> pada PT OVO Indonesia Jakarta	Sama kesiapan digital	Variabel dependen berbeda
18	Andini (2022). <i>Employee Agility</i> terhadap Komitmen. <i>Jurnal Organisasi</i> , DOI: 10.5465/amj.2022.123456	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Employee Agility</i> mampu meningkatkan komitmen organisasi karyawan	Sama <i>agility</i>	Tidak meneliti retensi

		pada PT Pos Indonesia Bandung		
19	Gunawan (2023). Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi. <i>Jurnal Manajemen SDM</i> , DOI: 10.1108/JMP-2023-0123	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan pada PT Indomarco Prismaatama Jakarta karena meningkatkan kenyamanan dan peluang pengembangan karier	Sama pelatihan & retensi	Tidak ada mediasi
20	Prabowo & Lestari (2024). Kesiapan Digital terhadap Retensi. <i>Jurnal Teknologi SDM</i> , DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.113567	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan digital berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan pada PT Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) Bandung dalam menghadapi transformasi digital perusahaan	Sama digital & retensi	Tidak menggunakan <i>agility</i>

Sumber: Hasil diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan lebih banyak dikaitkan dengan kinerja dan kompetensi,

sedangkan kesiapan digital dan *Employee Agility* lebih banyak dikaji dalam konteks produktivitas, adaptasi, dan inovasi. Belum banyak penelitian yang menguji pengaruh program pelatihan dan kesiapan digital terhadap retensi karyawan dengan *Employee Agility* sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kebaruan dengan mengintegrasikan keempat variabel tersebut dalam satu model penelitian yang relevan dengan lingkungan kerja berbasis digital.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam era transformasi digital, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan mampu bertahan dalam jangka panjang. Retensi karyawan tidak hanya dipengaruhi kompensasi dan kepuasan kerja, tetapi juga program pelatihan dan kesiapan digital. Program pelatihan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, sedangkan kesiapan digital mendukung kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi dan beradaptasi dengan perubahan. Kedua faktor tersebut dapat meningkatkan *Employee Agility*, yaitu kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara cepat, fleksibel, dan proaktif. Selanjutnya, *Employee Agility* dapat mendorong keterikatan, komitmen, dan keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Dengan demikian, *Employee Agility* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan program pelatihan dan kesiapan digital terhadap retensi karyawan.

2.2.1 Pengaruh Program Pelatihan terhadap *Employee Agility*

Program pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku kerja karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Menurut Noe (2021), program pelatihan merupakan upaya terencana organisasi untuk mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Pelatihan yang efektif juga dapat meningkatkan kemampuan belajar, fleksibilitas, dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan serta perkembangan teknologi.

Dalam organisasi yang dinamis, karyawan dituntut mampu beradaptasi dengan perubahan sistem kerja, teknologi, dan tuntutan pekerjaan. Program pelatihan membantu meningkatkan kompetensi dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Pelatihan berkelanjutan juga mendorong kemampuan belajar, responsivitas, dan fleksibilitas dalam bekerja.

Kemampuan tersebut berkaitan erat dengan *Employee Agility*, yaitu kemampuan karyawan untuk merespons perubahan secara cepat, fleksibel, dan adaptif. Menurut Petermann dan Zacher (2022), *Employee Agility* mencakup kemampuan beradaptasi, belajar, bekerja fleksibel, dan merespons tantangan. Penelitian Kurniawan dan Sari (2023), Nugraha dan Putri (2022), serta Arifin et al. (2024) menunjukkan bahwa program pelatihan dapat meningkatkan *Employee Agility* melalui pengembangan kemampuan adaptasi, *learning agility*, responsivitas, dan fleksibilitas kerja. Program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan *Employee Agility* melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, adaptasi, dan fleksibilitas kerja. Pelatihan yang terencana

membantu karyawan menghadapi perubahan dan tantangan pekerjaan. Dengan demikian, semakin baik program pelatihan, semakin tinggi *Employee Agility* karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kesiapan Digital terhadap *Employee Agility*

Kesiapan digital merupakan kemampuan individu dan organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital serta beradaptasi terhadap transformasi digital. Menurut Chounta et al. (2024), kesiapan digital mencakup kepemimpinan, strategi, proses kerja, konten dan sistem, pelatihan dan dukungan, infrastruktur, serta kolaborasi digital. Kesiapan digital penting dalam mendukung efektivitas kerja dan kemampuan karyawan menghadapi perubahan sistem kerja berbasis digital. Karyawan dengan kesiapan digital yang baik lebih mudah menggunakan teknologi, beradaptasi dengan sistem kerja digital, serta bekerja secara efektif dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan.

Kesiapan digital berkaitan erat dengan *Employee Agility*, yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja secara fleksibel, responsif, dan adaptif. Penelitian Rahmawati dan Putra (2024), Hidayat dan Nugroho (2023), serta Ardiansyah (2024) menunjukkan bahwa kesiapan digital dapat meningkatkan *Employee Agility* melalui kemampuan adaptasi, fleksibilitas, responsivitas, dan pembelajaran karyawan. Dalam organisasi modern, kesiapan digital membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan sistem kerja. Semakin tinggi kesiapan digital, semakin tinggi pula *Employee Agility* karyawan.

2.2.3 Pengaruh *Employee Agility* terhadap retensi karyawan

Employee Agility merupakan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan kerja, teknologi, dan tuntutan pekerjaan. Menurut Petermann dan Zacher (2022), *Employee Agility* mencerminkan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri, bekerja fleksibel, dan merespons tantangan secara efektif. Karyawan dengan *Employee Agility* tinggi lebih mampu menghadapi perubahan, menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, dan belajar dengan baik. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan diri, keterlibatan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan organisasi.

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Dalam organisasi modern, retensi juga dipengaruhi kemampuan karyawan menghadapi perubahan dan tuntutan kerja. Penelitian Dewi dan Kurnia (2022), Nugraha dan Saputra (2024), serta Andini (2022) menunjukkan bahwa *Employee Agility* dapat meningkatkan loyalitas, keterikatan, dan komitmen karyawan sehingga mendorong keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. *Employee Agility* membantu karyawan menghadapi tantangan dan perubahan organisasi, sehingga meningkatkan keterikatan, loyalitas, dan keinginan untuk tetap bekerja. Dengan demikian, semakin tinggi *Employee Agility*, semakin tinggi pula retensi karyawan.

2.2.4 Pengaruh Program Pelatihan dan Kesiapan digital terhadap Retensi

Karyawan dengan *Employee Agility* sebagai Variabel Mediasi

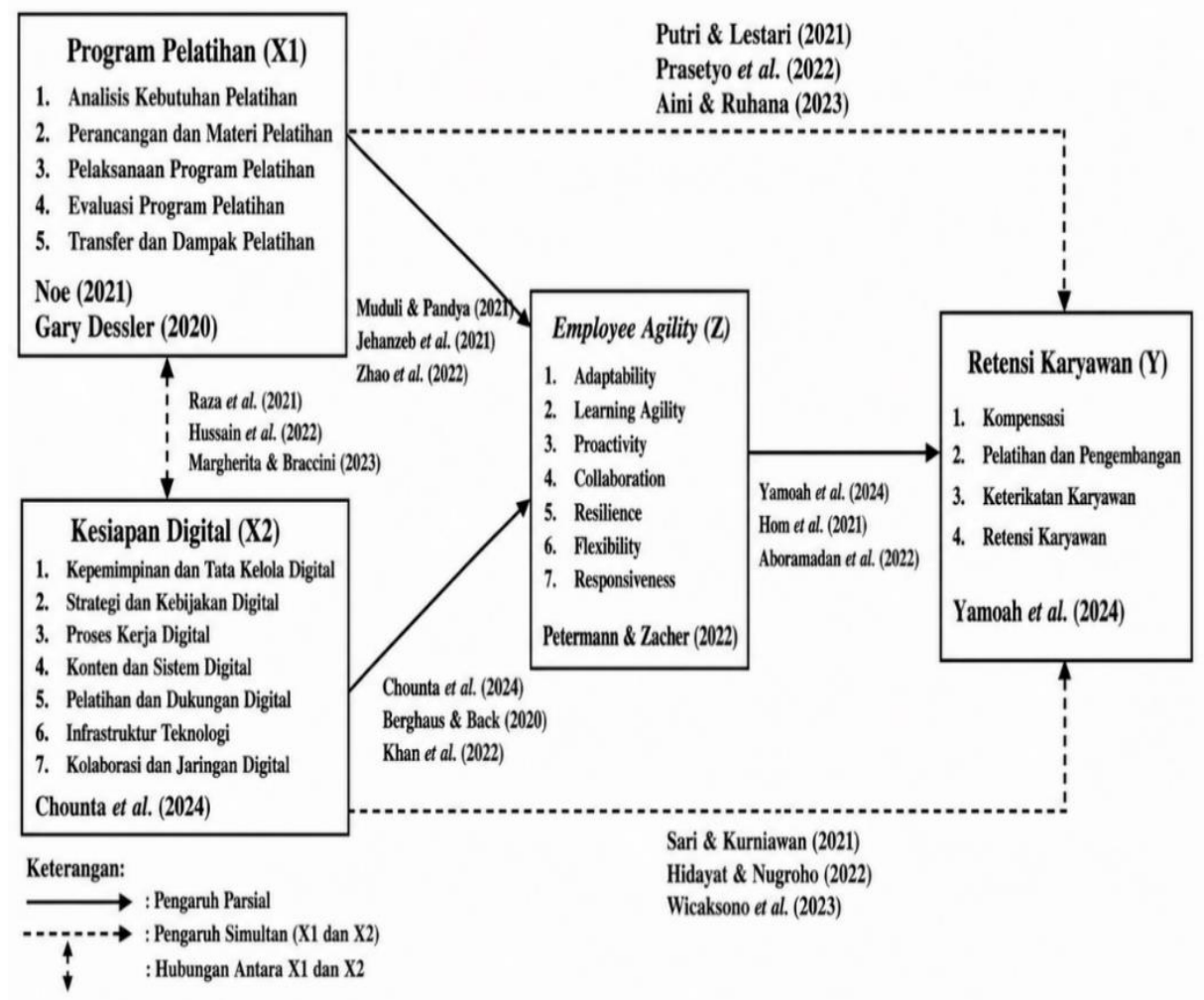
Program pelatihan dan kesiapan digital membantu meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan. Pelatihan meningkatkan

kompetensi, kemampuan belajar, dan fleksibilitas, sedangkan kesiapan digital mendukung adaptasi terhadap teknologi dan sistem kerja digital. Kedua faktor tersebut berperan dalam membentuk *Employee Agility* karyawan. Karyawan dengan pelatihan yang baik dan kesiapan digital tinggi cenderung lebih adaptif, responsif, dan mampu belajar menghadapi perubahan. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya *Employee Agility* dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja.

Penelitian Gunawan (2023) menunjukkan bahwa program pelatihan berpengaruh terhadap retensi karyawan melalui peningkatan kompetensi dan kemampuan adaptasi. Prabowo dan Lestari (2024) menyatakan bahwa kesiapan digital berpengaruh terhadap retensi melalui fleksibilitas dan kemampuan adaptasi. Selain itu, Rahman dan Yusuf (2023) menunjukkan bahwa *Employee Agility* dapat memediasi hubungan kesiapan digital dengan retensi karyawan. *Employee Agility* juga dapat meningkatkan retensi melalui kemampuan adaptasi yang memperkuat keterikatan dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, program pelatihan dan kesiapan digital tidak hanya berpengaruh langsung terhadap retensi, tetapi juga secara tidak langsung melalui *Employee Agility* sebagai variabel mediasi.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menggambarkan hubungan antarvariabel yang didukung oleh penelitian terdahulu sebagai landasan penelitian. Berdasarkan uraian tersebut, hubungan antarvariabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian berikut.:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis ialah “suatu keterangan sementara dari suatu fakta yang dapat diamati.” Hipotesis dirumuskan sebagai proposisi untuk diuji secara empiris,

berfungsi untuk menjelaskan masalah penelitian secara rasional, menyatakan variabel-variabel yang perlu untuk diuji, serta menjadi dasar untuk membuat Kesimpulan penelitian (Trelease, 1960).

Berdasarkan kajian teori tersebut maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Program pelatihan dan kesiapan digital secara simultan berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan dengan *Employee Agility* sebagai variabel mediasi.

2. Hipotesis Parsial

- a. Program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
- b. Kesiapan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
- c. *Employee Agility* memediasi pengaruh program pelatihan terhadap retensi karyawan.
- d. *Employee Agility* memediasi pengaruh kesiapan digital terhadap retensi karyawan.