

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

Bab 2 membahas mengenai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian saat ini dan juga dasar teori yang mendukung penelitian pada tesis ini.

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Penelitian Terdahulu

a. Identifikasi proses pada *Business Process Mapping*

Identifikasi proses pada proses bisnis merupakan salah satu langkah yang bisa dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk menghasilkan efisiensi pada perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan identifikasi proses pada proses bisnis yaitu *interview*. Identifikasi dengan cara *interview* dapat digunakan untuk mencari jaringan sosial (Chopra dkk., 2018); mengetahui persepsi setiap relawan yang diwawancarai (Jacobson, 2012); untuk mengetahui interpretasi responden mengenai *job description* (Buwembo, 2014); mengetahui kepuasan terhadap *job description* (Kang, 2016); melakukan analisis pekerjaan (Lee dkk., 2014); mengetahui peran setiap pekerja (Lewis, 2015); menentukan minat (Kim & Talbott, 2017); dan mengetahui situasi aktual (Qutab, 2011). Hasil *interview* tersebut selanjutnya akan dilakukan analisis untuk melakukan *Business Process Mapping*. Selanjutnya, identifikasi proses bisa dilakukan adalah dengan menyebar *form questionnaires*, dengan menggunakan *likert scale ranging* untuk mengetahui karakteristik subjek (Park dkk., 2016); (Rahmit, 2019) dan skala prioritas untuk setiap pekerjaan yang ada pada sebuah *job description* (Mouza & Taousanis, 2017). Identifikasi proses pada proses bisnis juga bisa dilakukan dengan *observation* berdasarkan data-data penting yang sudah dikumpulkan untuk keperluan analisis (Butler, 2008; Carliner dkk, 2015; Ashraf, 2017; Krumer-Nevo dkk, 2011; Stybel, 2010). Selain itu identifikasi proses juga dapat dilakukan dengan pendekatan *systematic mapping study* (Arias dkk., 2018).

b. Perancangan *Job description*

Setiap perusahaan baik itu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur maupun di bidang jasa tentu penting untuk memiliki dokumen *job description*. *Job description* merupakan dokumen formal yang berfungsi untuk mendeskripsikan

secara tertulis tentang pekerjaan tertentu yang diharapkan akan dilakukan, bagaimana cara melakukan pekerjaan tersebut, alasan prosedur kerja yang diperlukan (Jacobson, 2012) , sebagai alat untuk menentukan sifat pekerjaan seorang karyawan dan menunjukan posisi dalam sebuah hierarki organisasi (Krumer-Nevo dkk., 2011), menggambarkan hubungan antar jabatan dalam suatu hierarki (Jerabek, 2003) serta mengetahui elemen tugas yang terbagi menjadi dua bagian, yaitu tingkat individu dan masyarakat (Lee dkk., 2014).

Berdasarkan tinjauan pustaka yang sudah dilakukan, terdapat perbedaan pada dokumen *job description* untuk setiap sektor, baik itu rumah sakit, pendidikan, manufaktur, dan pertanian. Pada sektor rumah sakit, fokus utama yang ada pada *job description* adalah posisi dan hubungan antarpekerja, rekrutmen, analisis pekerjaan, dan performa kerja. Kemudian pada sektor pendidikan, fokus utama ada pada posisi dan hubungan antarpekerja, analisis pekerjaan, rekrutmen, kualitas, performa kerja dan kepuasan kerja. Selanjutnya pada sektor manufaktur, fokus utama *job description* ada pada rekrutmen, kualitas, performa kerja, posisi dan hubungan antarpekerja serta kepuasan kerja. Dan yang terakhir pada sektor pertanian, rekrutmen, posisi dan hubungan antar pekerja, serta analisis pekerjaan menjadi fokus utama pada *job description* (Adelia & Astanti, 2021).

Pada pembuatan *job description*, beberapa tahapan perlu dilakukan untuk mendapatkan *job description* yang sesuai. Tahapan tersebut yaitu 1) tujuan, 2) proses, dan 3) produk (Jerabek, 2003). Pada tahapan tujuan, diperlukan dasar pemikiran dalam penyusunan dokumen *job description* dan kegunaan dokumen *job description*. Beberapa kriteria diperlukan dalam menentukan tujuan sehingga perusahaan dapat memperoleh karyawan yang tepat, dengan kompetensi yang tepat, dalam kondisi yang tepat, di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat. dengan biaya yang tepat, kepada pemberi kerja yang tepat (Pató, 2015). Kemudian pada tahapan proses, dilakukan persiapan sebelum menyiapkan dokumen tertulis, yaitu analisis pekerjaan (Ashraf, 2017; Kang dkk., 2016). Analisis pekerjaan adalah proses untuk membandingkan pekerjaan dengan mengidentifikasi persamaan juga perbedaan serta mengukur nilai relatif pekerjaan (EL-Hajji, 2011). Pada tahap yang terakhir, yaitu tahap produk, perlu dipikirkan juga unsur-unsur standar yang terdapat di dalam *job description* pekerjaan serta gaya dan kata-kata yang berfokus pada deskripsi pekerjaan itu

sendiri. Selain itu pada tahapan produk dipertimbangkan juga sumber daya yang tersedia untuk mengembangkan dan menulis *job description* (Jerabek, 2003).

Banyaknya pekerjaan dari setiap organisasi/perusahaan mengakibatkan tidak adanya format standar khusus atau absolut yang disepakati untuk menulis deskripsi pekerjaan. Setiap format berbeda, bahkan untuk setiap pekerjaan di dalam organisasi/perusahaan yang sama (EL-Hajji, 2011). Namun begitu, pembuatan *job description* seringkali disepelekan, sehingga tidak disusun dengan struktur yang tepat (Pató, 2015; Pató, 2017), konten yang tepat (Pató, 2015; Pató, 2017) dan pembagian tugas yang tepat sesuai dengan tugas dan tanggung jawab setiap posisi yang membawa dampak pada kemajuan sebuah organisasi atau perusahaan (Pató, 2015; Pató, 2017). Konten yang terdapat di dalam *job description* pada saat ini terdiri atas jabatan, hubungan pelaporan, ringkasan tanggung jawab, rentang pekerjaan (misalnya, anggaran, staf), akuntabilitas utama dan tanggung jawab; otoritas pengambilan keputusan; dan persyaratan perekrutan (misalnya, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sertifikasi, derajat) (Stybel, 2010).

Selain diperlukan konten dan struktur yang tepat, perlu dipertimbangkan juga tugas dan tanggung jawab untuk setiap posisi yang ada di dalam suatu organisasi atau perusahaan supaya kinerja setiap pekerja bisa optimal (Gan & Kleiner, 2005; Lee dkk., 2014; Carliner dkk., 2015; Lewis, 2015; Park dkk., 2016). Namun perlu diperhatikan dalam penulisan sebuah *job description*, setiap posisi dan bagian yang terdapat dalam sebuah perusahaan berhubungan dan berinteraksi satu sama lain, tidak berdiri sendiri (Dayal, 1969). Pertimbangan tugas dan tanggung jawab dalam pembuatan *job description* yang perlu diperhatikan selain mampu mengoptimalkan kinerja pekerja, juga mampu mengatasi hubungan antar pekerja dalam bekerja (Kieserman, 2007) dimana setiap *job description* harus memiliki beberapa elemen didalamnya, yaitu judul posisi, posisi orang yang dilaporkan oleh karyawan, dan deskripsi tanggung jawab dan tugas pada posisi yang sedang ditulis (Butler, 2008). Berdasarkan tinjauan pustaka yang sudah dilakukan, beberapa peneliti mengungkapkan elemen-elemen apa saja yang harus terdapat dalam sebuah dokumen *job description*. Elemen-elemen tersebut dalam dilihat secara jelas pada tabel 2.1

Tabel 2.1 Elemen *Job Description*

No	Penulis	Elemen yang terdapat dalam <i>Job Description</i>
1	Al-Marwai & Subramaniam (2009)	Identifikasi pekerjaan: 1. Judul 2. Persiapan data 3. Persiapan Ringkasan pekerjaan: 4. Sifat umum pekerjaan 5. Fungsi/aktivitas utama - Tugas dan tanggung jawab 6. Tanggung jawab dan tugas utama (fungsi penting) 7. Otoritas pengambilan keputusan 8. Pengawasan langsung 9. Keterbatasan anggaran - Hubungan: 10. Laporan ke: 11. Mengawasi: 12. Bekerja dengan: 13. Di luar perusahaan 14. Standar kinerja dan kondisi kerja: 15. Apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses
2	Bednarek-Michalska (2002)	1. Judul pekerjaan 2. Lokasi dalam struktur organisasi 3. Tugas, area tanggung jawab 4. Pengambilan keputusan 5. Saling ketergantungan profesional 6. Interaksi 7. Pergantian 8. Peserta dalam kepanitiaan 9. Kondisi kerja, dan peralatan kantor
3.	Carliner dkk., (2015)	1. Jabatan dan informasi umum lainnya 2. Tanggung jawab pekerjaan 3. Persyaratan pekerjaan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Penulis	Elemen yang terdapat dalam <i>Job Description</i>
4.	El-Hajji (2011)	1. Judul pekerjaan 2. Tujuan (atau tujuan keseluruhannya) 3. Lokasi 4. Kondisi 5. Diperlukan pengetahuan, keterampilan, dan kualifikasi khusus 6. Tugas dan kewajiban 7. Otoritas 8. Tanggung jawab 9. Hubungan ke atas dan ke bawah dalam hierarki, dan 10. Standar kinerja yang harus dipenuhi oleh pemegang pekerjaan
5.	Farajpahlou and Danesh (2009)	1. Judul pekerjaan 2. Tempat kerja 3. Deskripsi singkat tentang pekerjaan itu 4. Atasan atau bawahan 5. Persyaratan Pekerjaan Pustakawan Sistem 6. Persyaratan kualifikasi untuk pustakawan sistem 7. Rekomendasi
6.	Moskwa (2016)	1. Jabatan 2. Departemen 3. Laporkan ke 4. Jenis posisi 5. Lokasi 6. Tanggung Jawab Umum 7. Tanggung Jawab Utama 8. Kualifikasi 9. Keterampilan 10. Karakteristik 11. Tuntutan fisik dan lingkungan kerja 12. Garis besar jalur karir
7.	Jerabek (2003)	1. Judul 2. Ringkasan pekerjaan 3. Tugas/tanggung jawab 4. Persyaratan/hubungan

c. Tujuan adanya Dokumen Job Description

Beberapa tujuan dari adanya dokumen *job description* antara lain untuk rekrutmen (Finkelmann, 2010; Jerabek, 2003; Ashraf, 2017; Hawkes &

Weathington, 2014; Henson, 2011; Kim & Talbott, 2018; Rohr, 2016; Pavur, 2010; Wolonciej, 2018; Esposito, 1992; Feuer, 2001; Pató, 2017). Dengan adanya dokumen *job description* akan mempermudah dalam melakukan proses rekrutmen, dimana untuk menguji ketertarikan dari pelamar dapat dilakukan dengan metode *The Big Five dan Love of Learning* (Hawkes & Weathington, 2014), *job advertisement* (Hernon & Schwartz, 2015; Qutab & Shafique, 2011), memotivasi kinerja karyawan (Garg & Rastogi, 2006; Goris, 2007), meningkatkan kepuasan pekerja (Goris, 2007; Rahmit, 2019; Stănescu, 2014). Selain itu dengan dokumen *job description* bertujuan untuk mengatasi permasalahan interpersonal pada pekerja dalam organisasi (Jacobson dkk., 2012; Kieserman, 2007) dan mengembangkan potensi pekerja (Carliner dkk., 2015; Buwembo dkk., 2014; Hartmann & Jahren, 2015; Kang dkk., 2016; Lee dkk., 2014; Moskwa, 2016; Mouza & Taousanis, 2018) juga mengidentifikasi posisi organisasi pada sistem di masyarakat (Farajpahlou and Danesh, 2009). Beberapa tujuan dari adanya *job description* dapat dilihat lebih jelas pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Tujuan Job Description

No	Peneliti	Tujuan
1	(Finkelman, 2010; Jerabek, 2003; Ashraf, 2017; Hawkes & Weathington, 2014; Henson, 2011; Kim & Talbott, 2018; Rohr, 2016; Pavur, 2010; Wolonciej, 2018; Esposito, 1992; Feuer, 2001; Pató, 2017)	Mempermudah dalam melakukan rekrutmen
2	(Hernon & Schwartz, 2015; Qutab & Shafique, 2011)	<i>Job advertisement</i>
3	(Garg & Rastogi, 2006; Goris, 2007)	Memotivasi kinerja karyawan
4	(Goris, 2007; Ramhit, 2019; Stănescu, 2014)	Meningkatkan kepuasan pekerja
5	(Jacobson dkk., 2012); (Kieserman, 2007)	Mengatasi permasalahan interpersonal pada pekerja
6	(Carliner dkk., 2015; Buwembo dkk., 2014; Hartmann & Jahren, 2015; Kang dkk., 2016; Lee dkk., 2014; Moskwa, 2016; Mouza & Taousanis, 2018)	Mengembangkan potensi pekerja
7	(Farajpahlou and Danesh, 2009)	Mengidentifikasi posisi organisasi
8	(Adelia & Astanti, 2021)	<i>Business Process Mapping</i>

Dalam sebuah organisasi/perusahaan terdapat banyak departemen dengan berbagai posisi dan jabatan didalamnya. Sehingga, untuk mempermudah dalam membuat sebuah *job description*, diperlukan data dari *job description* lampau yang sudah ada sebelumnya (Gan & Kleiner, 2005) maupun dengan cara melakukan wawancara.

Pada pembuatan suatu *job description*, dibutuhkan pengetahuan bahwa setiap jabatan dan bagian yang terdapat dalam suatu perusahaan saling berhubungan satu sama lain (Dayal, 1969). Untuk mengetahui hubungan dan interaksi dalam suatu organisasi, mungkin diperlukan alat visualisasi (Pató, 2015) juga diperlukan sebuah visualisasi, karena dengan melakukan visualisasi secara 3D, *job description* dapat memberikan informasi dan hubungan setiap data (Pato, 2015) dan mampu menarik perhatian sumber daya manusia (Pato, 2017) yang bisa dijadikan sebagai dasar penilaian mengenai suatu organisasi. Dalam melakukan visualisasi dengan menggunakan 3D, terlebih dahulu perlu membuat model 2D dengan *five tetrahedrons* yang membantu untuk mendapatkan informasi dengan mengidentifikasi faktor, elemen dan koneksi antarjaringan dengan pencitraan 3D (Pato, 2015). Dengan adanya *job description* yang baik, selain kinerja sebuah organisasi dapat menjadi lebih efektif dan efisien, keberadaannya juga mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja bagi karyawan.

2.2. Dasar Teori

2.2.1. Text Mining untuk Business Process Mapping

Text mining adalah sebuah proses untuk mencari kata-kata yang mampu mewakili keseluruhan dari isi dokumen sehingga dengan kata-kata yang sudah ditemukan tersebut, dapat dilakukan proses analisis untuk mencari keterkaitan antardokumen (Putri & Setiadi, 2014). *Text mining* digunakan untuk mencari pola yang berarti pada data yang tidak terstruktur (Kobayashi dkk., 2017), ambigu dan sulit untuk diproses, tidak seperti tipe data yang tersimpan dalam basis data (Kumar & Bhatia, 2013). *Text mining* dapat diterapkan untuk memproses data, seperti deskripsi proses, terkait proses dokumen, dan log komunikasi yang biasa digunakan untuk mengevaluasi tingkat penyelarasan strategis organisasi (Kobayashi dkk., 2017). Pada penerapannya, *text mining* biasa digunakan untuk mempermudah dalam memproses data yang sangat besar, yang kalau dikerjakan secara manual tentu membutuhkan waktu yang lama. Jika diamati, *text mining* hampir sama dengan *data mining* secara kinerja yang mampu

menambang data yang terstruktur, namun perbedaannya adalah bahwa pada *text mining*, dapat melakukan penambangan data pada data yang tidak terstruktur maupun semiterstruktur (Kumar & Bhatia, 2013), seperti yang dikemukakan oleh (Kobayashi dkk., 2017).

Menurut (Weiss dkk., 2016) text mining berkaitan dengan perlakuan data berupa teks. Penambangan teks dapat digunakan untuk menemukan pola tersembunyi dari teks yang tidak terstruktur (Natarajan, 2005). Sebelum data teks dapat disimpulkan dan dipetakan, ada beberapa tahapan dalam text mining yang harus dilalui, yaitu: text preprocessing, text transformation, dan feature selection/pemilihan atribut, metode text mining, interpretasi, atau evaluasi (Patel & Soni, 2012). Prapemrosesan teks terdiri dari beberapa langkah (Srividhya & Anitha, 2010); (Lourdusamy & Abraham, 2019). Mereka adalah: 1) Tokenisasi. Proses ini bertujuan untuk menemukan unsur-unsur yang bermakna dalam teks. 2) Hapus kata-kata Berhenti. Proses ini bertujuan untuk menghilangkan kata seperti “ini”, “dan”, dll. 3) Stemming. Proses ini bertujuan untuk menemukan akar kata. 4) Menghilangkan tanda baca.

Penggunaan text mining dapat ditemukan di beberapa bidang seperti sektor medis (Silahtaroglu & Yilmaztürk, 2019), sektor keuangan (Bach dkk., 2019), manajemen sumber daya manusia (Piazza & Strohmeier, 2011), dan kepuasan pelanggan (Lucini dkk., 2020), antara lain. Penambangan teks untuk mengintegrasikan dokumen yang mengatur dengan model proses bisnis yang dibahas oleh (Ingvaldsen, dkk., 2005).

2.2.2. Perancangan *Job Description*

Job description adalah dokumen formal yang dibuat oleh pemberi kerja untuk menentukan sifat pekerjaan karyawan, tugas yang diharapkan untuk dilakukan dan posisi dalam suatu hierarki organisasi (Krumer-Nevo dkk., 2011). Selain itu *job description* juga didefinisikan sebagai sebuah kesatuan yang berorientasi pada proses manajemen bakat secara internal yang terdiri atas rekrutmen, perencanaan suksesi, pembinaan, pelatihan dan kompensasi (Stybel, 2010). Sedangkan menurut Dayal (1969) *job description* digunakan untuk mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Pennell (2010) juga mengevaluasi pekerjaan dan menetapkan rencana kinerja (Carliner dkk., 2015). Pendapat lain

mengatakan bahwa *job description* adalah “suatu unit yang berorientasi pada proses manajemen talenta internal yang terdiri dari rekrutmen, perencanaan suksesi, pembinaan, pelatihan, dan kompensasi” (Pavur, 2010; Stybel, 2010). Berdasarkan beberapa pendapat mengenai uraian tugas tersebut, dapat disimpulkan bahwa *job description* merupakan salah satu pilar Manajemen Sumber Daya Manusia. *Job description* memudahkan perusahaan untuk merekrut dan menyeleksi karyawan (Hawkes & Weathington, 2014), serta melakukan manajemen kinerja, proses identifikasi dan memberikan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan, perencanaan, pengukuran penghargaan, dan banyak aspek lain dari Manajemen Sumber Daya Manusia (Baker, 2016). Dengan adanya *job description* memungkinkan perusahaan untuk membuat karyawan tersedia di tempat yang tepat, waktu yang tepat, kualitas yang tepat, situasi yang tepat dan biaya yang tepat, berdasarkan informasi perusahaan yang tepat (Pato, 2015). Selain itu keberadaan *job description* di dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangat penting, terutama jika dalam dokumen tersebut dijelaskan setiap tugas dan tanggung jawab untuk setiap posisi dalam suatu organisasi atau perusahaan, sehingga kinerja dari pekerja lebih optimal (Gan & Kleiner, 2005; Lee dkk., 2014; Carliner dkk., 2015; Lewis dkk., 2015; Park dkk., 2016; Whisenant dkk., 2005) dan hubungan antarpekerja lebih baik (Kieserman, 2007).

Dalam merancang sebuah dokumen *job description*, terdapat beberapa komponen utama yang harus ada (Verbounco, 2015), yaitu:

1. *Job title, department/section,*
2. *Hierarchical level,*
3. *Employee name,*
4. *Relationships (Internal maupun eksternal),*
5. *Responsibilities, duties, based at, resources,*
6. *Abilities required for the job holder,*
7. *Education level/ trainings/ authorisations/certifications,*
8. *Foreign languages,*
9. *Skills and qualifications,*
10. *Evaluation criteria.*

Sedangkan menurut O'Rourke (2015), setiap dokumen *job description* setidaknya memuat 6 elemen, yaitu

1. Jabatan

2. Ringkasan pekerjaan
3. Kualifikasi pekerjaan
4. Tugas/tugas pekerjaan
5. Hubungan kerja
6. Waktu uraian pekerjaan.

Pada penyusunan dokumen *job description*, tidak semua pekerja memiliki wewenang dalam menyusunnya, hanya posisi divisi tertentu maupun konsultan perusahaan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan *job description*. Menurut (EL-Hajji, 2011) dalam pembuatan dokumen *job description* diperlukan perwakilan dari manajemen dan serikat pekerja dengan melibatkan analis pekerjaan yang disupervisi oleh ahli evaluasi pekerjaan. Selain itu, partisipasi dari supervisor dan pelaksana pekerjaan sangat diperlukan.

Kriteria yang harus ada dalam sebuah dokumen *job description* yang mengacu pada *Human Capital* yaitu *the right employee, right competences, right condition, right place, right time, right cost dan right employer*. Sedangkan yang mengacu pada syarat *job description* yaitu “*corresponds to reality, and requirements, the right content, the right style, use of language, concentrates on the right job, thinks in the right time dimension, at the right cost, dan the right fragmentation in content and structure*” (Pato, 2017).

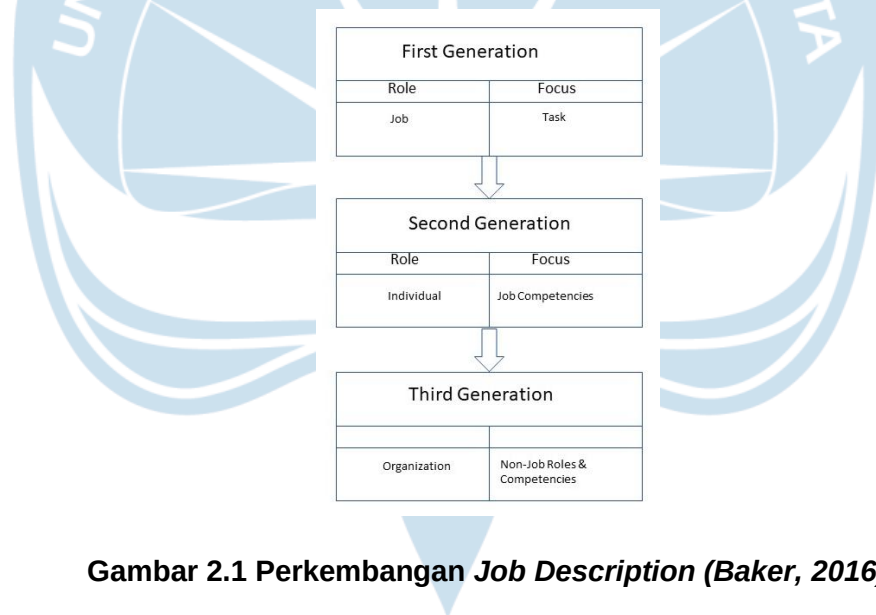
2.2.3. Perkembangan Job Description

Awalnya, pada *job description* generasi pertama, dokumen *job description* hanya fokus pada tugas dan kegiatan yang dilakukan oleh seorang karyawan ((Hawkes & Weathington, 2014); (Baker, 2016)). Kemudian *job description* terus mengalami perkembangan hingga pada akhir 1960-an analisis pekerjaan memasukkan karakteristik karyawan dan informasi kompetensi (Hawkes & Weathington, 2014).

Pada deskripsi pekerjaan generasi berikutnya, yaitu generasi kedua, fokus *job description* terletak pada kompetensi kerja (Baker, 2016). Dibandingkan dengan *job description* generasi pertama dengan fokus tugas, *job description* generasi kedua memiliki keunggulan yaitu memberikan kriteria yang dapat memberikan perbedaan antara berbagai level pekerjaan, sehingga dapat dikaitkan dengan kinerja karyawan. *Job description* generasi kedua dapat meningkatkan fleksibilitas dalam perencanaan tenaga kerja dan dapat memanfaatkan tenaga kerja yang terampil. lebih mudah beradaptasi dengan merekrut, memilih, dan

melatih individu dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk kinerja yang sukses (Baker, 2016). Meskipun dokumen *job description* generasi kedua memiliki perspektif yang lebih luas daripada *job description* generasi sebelumnya, perhatian utama masih pada serangkaian tugas pekerjaan, bukan peran non-pekerjaan.

Perkembangan dokumen *job description* kemudian berlanjut ke generasi ketiga. Pada *job description* generasi terakhir ini, fokus perhatiannya adalah pada peran non-pekerjaan, di mana peran non-pekerjaan memiliki peran penting bagi kinerja organisasi dan karyawan (Baker, 2016). Secara singkat dokumen *job description* generasi ketiga mencakup peran spesifik organisasi, yang terdiri dari sikap dan semangat, kemampuan karyawan untuk bekerja dalam tim, pengembangan keterampilan, kontribusi karyawan dalam melakukan perbaikan di tempat kerja (Baker, 2016). Perkembangan *job description* dapat dilihat secara jelas pada Gambar 2.1



Dokumen *job description* adalah dokumen yang perlu dilakukan pembaharuan secara terus menerus untuk beradaptasi dengan perkembangan yang terjadi seperti lingkungan kerja dan teknologi (Raju & Banerjee, 2017) supaya tidak ketinggalan zaman karena hal tersebut akan mempengaruhi peringkat nilai pekerjaan (EL-Hajji, 2011). Selain itu pembaharuan tersebut juga diperlukan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan saat ini (Al-Marwai & Subramaniam, 2009) dan keterampilan baru untuk karyawan (Fitsimmons, 2012).