

BAB II **STUDI PUSTAK**

2.1 Kerangka Konseptual

Definisi konseptual adalah abstraksi, yang di ungkapkan dalam kata-kata yang dapat membantu pemahaman dalam sebuah penelitian. Bab ini akan membahas tentang uraian teori-teori yang akan digunakan pada variabel dalam penelitian berikut ini:

2.1.1 Pengertian Produktivitas Karyawan

Produktivitas tenaga kerja merupakan elemen yang sangat krusial, karena memiliki peran signifikan dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mencapai targetnya. Oleh karena itu, produktivitas perlu menjadi aspek utama dalam perencanaan strategi bisnis yang mencakup berbagai bidang, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan lainnya. Peningkatan produktivitas ini secara tidak langsung juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja para karyawan dan mampu mendorong motivasi mereka untuk terus meningkatkan kualitas kinerja ke arah yang lebih baik (Rismayadi, 2016). Konsep produktivitas pada dasarnya dapat dipahami melalui dua perspektif, yakni perspektif individu dan perspektif organisasi. Kajian produktivitas dari sisi individu fokus pada bagaimana produktivitas berkaitan dengan karakteristik kepribadian seseorang. Dalam hal ini, produktivitas mencerminkan sikap mental yang meyakini bahwa kualitas hidup harus terus meningkat: hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini (Kusnendi, 2003:8.4).

Menurut (Yuniarsih, n.d.2009), produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan jumlah sumber daya yang digunakan

sebagai input. Sementara itu, Nanang Fattah dalam Tjutju (Yuniarsih, 2009) menyatakan bahwa konsep produktivitas mencakup dua pengertian, yakni pengertian teknis dan perilaku. Dalam pengertian teknis, produktivitas berkaitan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi dalam pemanfaatan berbagai sumber daya. Sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas mencerminkan sikap mental yang terus berupaya untuk berkembang.

Produktivitas adalah kemampuan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu sesuai dengan standar, kelengkapan, biaya, dan kecepatan yang ditetapkan. Oleh karena itu, pemanfaatan sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam suatu organisasi sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi secara keseluruhan (Handoko, n.d.2016). Produktivitas karyawan menjadi elemen krusial bagi kesuksesan perusahaan: jika karyawan bekerja secara produktif, perusahaan dianggap berhasil mencapai tujuan; sebaliknya, produktivitas yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil mencapai targetnya. Faktor-faktor seperti kompensasi, disiplin kerja, dan motivasi memainkan peran penting dalam menentukan produktivitas karyawan. Produktivitas pada dasarnya merupakan hasil dari terpenuhinya persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan. Seorang karyawan dianggap produktif ketika ia dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Sikap optimis sangat penting untuk menunjang produktivitas, didukung oleh keyakinan bahwa hari esok harus lebih baik dari hari ini, keterampilan yang sesuai dengan kompetensi, serta kedisiplinan yang tinggi (Ruauw et al., 2015).

Produktivitas adalah aspek kunci dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Ketika produktivitas kerja karyawan terus meningkat dari waktu ke waktu, perusahaan akan lebih mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terutama di era industri 4.0 saat ini, semua perusahaan berusaha untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas guna mempertahankan daya saing di tengah persaingan yang semakin ketat. Produktivitas karyawan merujuk pada hasil keluaran (output) yang diukur dari kualitas dan kuantitas produk atau layanan, sesuai dengan standar dan waktu yang ditentukan oleh perusahaan(Wulandari & Kusjono, 2024).

Saat ini, produktivitas dapat dipahami sebagai ukuran penggunaan faktor produksi dan kontribusi karyawan dalam proses produksi. Aspek ini sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pertumbuhan ekonomi, dan peluang untuk memperluas lapangan kerja. Konsep dan semangat produktivitas kerja sudah ada sejak zaman purba, di mana makna produktivitas mencerminkan hasrat dan usaha manusia untuk senantiasa memperbaiki kualitas hidup dan pekerjaan di berbagai bidang (Sedarmayanti, n.d. 2010).

Larsen dalam (Sedarmayanti, n.d.2010) menyatakan bahwa untuk mencapai tingkat produktivitas kerja yang optimal, perusahaan harus memastikan pemilihan individu yang tepat untuk posisi yang sesuai, serta menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan efisiensi (Anoraga, 2005) menyebutkan bahwa produktivitas kerja adalah konsep yang bersifat universal, yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk memenuhi

kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat, sambil menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

Produktivitas dipandang dari pendekatan multidisipliner yang efektif dalam merumuskan tujuan, rencana pengembangan, dan pelaksanaan metode produktif dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien sambil tetap mempertahankan kualitas. Menurut (Siagian, 2007), produktivitas kerja adalah dorongan dan usaha manusia untuk terus meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan di segala bidang.

Isu produktivitas kerja tidak dapat dipisahkan dari hak setiap pekerja untuk mendapatkan kesempatan kerja yang layak demi kehidupan yang bermartabat. Tanpa adanya jaminan atau upah yang memadai, pencapaian hidup yang layak bagi tenaga kerja sulit terwujud, dan hal ini sangat bergantung pada tingginya produktivitas tenaga kerja (Ira Puspitadewi, 2019).

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan produktivitas karyawan adalah elemen krusial bagi keberhasilan perusahaan, karena berpengaruh langsung terhadap pencapaian target dan efisiensi operasional. Peningkatan produktivitas tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada kepuasan dan motivasi karyawan. Terdapat dua perspektif dalam memahami produktivitas: individu yang melihat karakteristik dan sikap mental, serta organisasi, yang fokus pada penggunaan sumber daya secara efektif.

2.1.1.1 Faktor-Faktor Produktivitas Karyawan

(Sylvia & Sitio, 2023) menjelaskan yang mendetail mengenai faktor – faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan sebagai berikut :

1. Sikap kerja

Sikap kerja merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi produktivitas karyawan. Sikap ini mencakup motivasi, disiplin, serta etika kerja. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka cenderung lebih bersemangat dan bertanggung jawab, yang berdampak langsung pada kinerja mereka. Misalnya, karyawan yang termotivasi akan berusaha lebih keras untuk mencapai target dan meningkatkan kualitas kerja. Sebaliknya, sikap negatif atau kurangnya motivasi dapat mengakibatkan penurunan produktivitas.

2. Tingkat keterampilan

Keterampilan yang dimiliki oleh karyawan sangat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja. Karyawan yang terampil dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan dengan hasil yang lebih baik. Hal ini mencakup keterampilan teknis, komunikasi, dan manajerial. Pelatihan dan pengembangan keterampilan yang berkelanjutan sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan tetap kompetitif dan mampu beradaptasi dengan perubahan dalam industri.

3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan

Hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen menciptakan lingkungan kerja yang positif. Komunikasi yang terbuka dan saling menghormati antara karyawan dan pimpinan dapat meningkatkan kepercayaan dan kolaborasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan didengarkan, mereka lebih mungkin berkontribusi secara aktif dan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas.

4. Manajemen produktivitas

Strategi manajemen yang efektif sangat penting dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan meningkatkan produktivitas. Ini mencakup perencanaan yang baik, pengorganisasian tugas, dan pengendalian proses kerja. Manajemen yang baik membantu menciptakan sistem yang efisien dan memastikan bahwa setiap karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka, sehingga mengurangi kebingungan dan meningkatkan efisiensi kerja.

5. Efisiensi tenaga kerja

Efisiensi dalam penggunaan tenaga kerja melibatkan pengelolaan waktu dan sumber daya yang tepat. Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memiliki alat dan dukungan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Dengan mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

6. Kewirausahaan

Sikap kewirausahaan di kalangan karyawan juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas. Karyawan yang memiliki jiwa kewirausahaan cenderung lebih inovatif dan proaktif dalam mencari solusi untuk masalah yang dihadapi. Mereka lebih bersedia untuk mengambil risiko yang terukur dan beradaptasi dengan perubahan, yang dapat mendorong peningkatan produktivitas dan efisiensi.

Dengan memperhatikan dan mengelola faktor-faktor ini secara efektif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan

produktivitas karyawan. Keterlibatan dan pengembangan karyawan harus menjadi fokus utama bagi manajemen dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Dampak Produktivitas Karyawan

(meilani putri wulan sari, 2018), yang sering disebut sebagai "bapak manajemen modern," memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman kita tentang produktivitas karyawan dan dampaknya terhadap organisasi. Dalam pandangannya, produktivitas bukan hanya tentang menghasilkan lebih banyak output dalam waktu yang lebih singkat, tetapi juga melibatkan aspek kualitas, efisiensi, dan nilai tambah yang diberikan oleh karyawan. Berikut penjelasan lebih mendalam mengenai dampak produktivitas karyawan :

1. Efisiensi dan efektivitas

Produktivitas tinggi menunjukkan kemampuan organisasi memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif. Efisiensi berarti menggunakan sumber daya dengan hemat, sedangkan efektivitas berfokus pada pencapaian tujuan. Karyawan produktif menyelesaikan tugas lebih cepat dan berkualitas, sehingga menekan biaya operasional dan meningkatkan profitabilitas.

2. Inovasi dan kreativitas

Karyawan produktif cenderung lebih inovatif. Lingkungan yang mendukung mendorong kreativitas dan solusi baru, baik dalam produk, layanan, maupun perbaikan proses. Produktivitas menjadi kunci penting untuk inovasi dan daya saing organisasi.

3. Kepuasan pelanggan

Produktivitas karyawan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui layanan yang cepat dan berkualitas, menjadi kunci loyalitas dan daya tarik di pasar kompetitif.

4. Pengembangan organisasi

Produktivitas karyawan mendukung adaptasi organisasi terhadap perubahan pasar, teknologi, dan preferensi konsumen, serta mempercepat adopsi strategi baru.

5. Motivasi dan moral karyawan

Karyawan produktif cenderung lebih termotivasi dan puas, merasa kontribusinya dihargai. Lingkungan kerja yang mendukung, seperti pengakuan dan pengembangan karier, meningkatkan moral mereka.

2.1.1.1 Indikator Produktivitas Karyawan

meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam suatu perusahaan, penting untuk mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat memengaruhi tingkat produktivitas tersebut. Terdapat banyak elemen yang dapat berperan, baik yang berkaitan langsung dengan karyawan itu sendiri maupun faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara umum menurut (Anoraga, 2005) indikator yang sangat diinginkan oleh para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, yaitu :

1. Upah yang baik

kompensasi yang memadai sangat penting bagi karyawan. Upah yang baik tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga tunjangan dan insentif. Hal

ini membuat karyawan merasa dihargai, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras.

2. Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan

karyawan ingin merasa aman dalam pekerjaan mereka, baik dari segi fisik maupun finansial. Keamanan kerja membantu mengurangi stres dan meningkatkan konsentrasi, yang berdampak positif pada produktivitas.

3. Lingkungan atau sarana kerja yang baik

lingkungan kerja yang nyaman dan dilengkapi dengan sarana yang memadai sangat penting. Ruang kerja yang bersih, terorganisir, dan mendukung dapat meningkatkan kenyamanan dan efisiensi karyawan dalam bekerja.

4. Promosi

karyawan ingin melihat adanya peluang untuk berkembang dan mendapatkan promosi. Organisasi yang memberikan pelatihan dan kesempatan untuk peningkatan karier akan menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat.

5. Simpati atas persoalan pribadi

dukungan emosional dari atasan dan rekan kerja dapat membantu karyawan merasa dihargai sebagai individu. Ketika karyawan merasa dipahami, mereka lebih cenderung untuk tetap termotivasi dan berkontribusi secara maksimal.

6. Disiplin kerja yang keras

disiplin dalam bekerja adalah kunci untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Kebijakan yang menekankan disiplin membantu karyawan untuk

lebih fokus dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban, yang dapat meningkatkan efisiensi kerja secara keseluruhan.

Produktivitas menurut (Salvatore, 2012) sebagai berikut :

1. Output per Jam Kerja

Mengukur jumlah barang atau jasa yang dihasilkan dalam satu jam kerja.

Ini adalah cara klasik untuk menilai efisiensi tenaga kerja.

2. Kualitas Produk

Kualitas produk yang dihasilkan sangat penting untuk produktivitas. Produk berkualitas tinggi mengurangi biaya perbaikan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

3. Tingkat Kehadiran Karyawan

Tingkat kehadiran yang tinggi menunjukkan komitmen karyawan dan mengurangi gangguan dalam proses produksi, yang berkontribusi pada produktivitas.

4. Rasio Biaya Produksi terhadap Pendapatan

Mengukur efisiensi biaya dalam menghasilkan pendapatan. Semakin rendah rasio ini, semakin efisien suatu perusahaan dalam memproduksi barang atau jasa.

5. Tingkat Inovasi

Mengukur kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk atau proses baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Produktivitas menurut (Yuniarsih, 2009) sebagai berikut :

1. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan mencerminkan kualifikasi akademis yang dimiliki karyawan. Pendidikan yang lebih tinggi diharapkan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, yang berujung pada peningkatan produktivitas.

2. Motivasi

Motivasi adalah dorongan dalam diri individu untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan yang termotivasi cenderung berusaha lebih keras dan meningkatkan produktivitas.

3. Usia Karyawan

Usia dapat mempengaruhi pengalaman dan energi kerja. Karyawan yang berada dalam rentang usia produktif (16-64 tahun) biasanya memiliki potensi produktivitas yang lebih tinggi.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja mencerminkan waktu yang telah dihabiskan karyawan dalam suatu pekerjaan atau bidang tertentu. Semakin banyak pengalaman, semakin baik karyawan dalam menjalankan tugasnya, yang dapat meningkatkan produktivitas

Berdasarkan Indikator – indicator di atas, maka Peneliti menggunakan indikator produktivitas (Anoraga, 2005)

2.1.2 Pengertian Digitalisasi SDM

Digitalisasi SDM merupakan bagian penting dari transformasi digital organisasi, yang melibatkan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi dalam proses kerja. Digitalisasi ini mencakup penggunaan teknologi dalam rekrutmen, pelatihan, manajemen, kinerja, dan komunikasi internal, yang semuanya berperan dalam mempercepat respon organisasi terhadap perubahan pasar.

Menurut teori transformasi organisasi, adapun teknologi ini perlu disertai dengan perubahan struktur dan budaya kerja untuk mendapatkan hasil yang optimal (Rachman & Fadilah, n.d.2021). Sistem informasi manajemen SDM merupakan sistem berbasis digital yang mengintegrasikan data dan informasi terkait karyawan dalam satu platform. Teori ini menjelaskan tentang sistem informasi manajemen SDM berfungsi untuk menyederhanakan proses administrasi, meningkatkan akurasi data dan memudahkan pengambilan keputusan berdasarkan data yang lebih solid. Digitalisasi SDM melalui sistem informasi manajemen membantu organisasi dalam mengelola karyawan secara efektif dan efisien (Pratama & Susilo, n.d.2019). Manajemen pengetahuan dalam digitalisasi SDM berperan penting dalam penyimpanan, transfer, dan menggunakan pengetahuan karyawan di seluruh organisasi. Teknologi digital memfasilitasi penyebaran pengetahuan, memungkinkan karyawan untuk berbagi informasi secara cepat dan mudah.

Dengan adanya platform digital, manajemen pengetahuan membantu organisasi dalam mendorong inovasi dan peningkatan keterampilan (Santoso &

Wijaya, n.d.2020). Kompetensi digital adalah kemampuan karyawan untuk mengoperasikan teknologi dalam melaksanakan tugas mereka. Digitalisasi SDM mendorong organisasi dalam melaksanakan tujuan mereka. Digitalisasi SDM mendorong organisasi untuk meningkatkan kompetensi digital karyawan agar mereka dapat beradaptasi dengan teknologi baru dan memastikan agar mereka dapat beradaptasi dengan teknologi baru dan memaksimalkan agar mereka dapat beradaptasi dengan teknologi baru dan memaksimalkan efisiensi kerja. Kompetensi digital meliputi kemampuan dasar hingga lanjutan, seperti analisis data dan penggunaan software khusus (Putri & Rahmawati, n.d.2020).

Digitalisasi dalam manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan secara lebih akurat dan real-time. Melalui aplikasi digital, kinerja dapat diukur berdasarkan data yang terkumpul, memungkinkan umpan balik yang lebih cepat dan mendukung pengembangan individu yang lebih efektif (Yuniar & Mahmud, n.d.2020). Budaya digital adalah lingkungan kerja yang mendukung adopsi teknologi, di mana nilai-nilai organisasi mendorong inovasi, kolaborasi, dan adaptasi terhadap perubahan digital. Digitalisasi SDM perlu didukung oleh budaya kerja yang terbuka terhadap pembaharuan teknologi agar dapat memberikan manfaat secara optimal (Suryana & Wahyudi, n.d.).

TAM menjelaskan bahwa penerimaan teknologi di kalangan karyawan dipengaruhi oleh persepsi kemudahan penggunaan dan manfaat teknologi tersebut. Penerapan digitalisasi dalam SDM memerlukan teknologi yang intuitif dan bermanfaat untuk memastikan bahwa karyawan bersedia menggunakannya (Agung

& Hidayat, n.d.2021). Pendekatan sosio-teknis menekankan pada keselarasan antara teknologi dan interaksi manusia. Digitalisasi SDM harus mempertimbangkan aspek sosial, seperti kesejahteraan karyawan dan hubungan antarindividu, agar teknologi dapat diterapkan dengan sukses tanpa mengorbankan aspek manusiawi (Rahardja & Santoso, n.d.2021).

Pembelajaran organisasi yang didukung teknologi memungkinkan akses yang mudah terhadap materi pelatihan dan pengembangan keterampilan secara fleksibel. Digitalisasi SDM mendukung pembelajaran yang lebih adaptif dan berbasis kebutuhan, meningkatkan kapasitas karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis (Fitriani & Nugraha, n.d.). Teknologi inovatif, seperti analitik data dan kecerdasan buatan, membantu SDM dalam pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien. Inovasi teknologi dalam pengelolaan SDM memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang perilaku karyawan, produktivitas, dan keterampilan yang diperlukan (Lestari & Pratama, n.d.2020).

Berdasarkan deskripsi diatas, dapat di simpulkan bahwa digitalisasi SDM adalah upaya integrasi teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia yang lebih mendalam daripada sekadar mengadopsi perangkat lunak atau alat digital. Dengan digitalisasi, proses SDM seperti rekrutmen menjadi lebih efisien, manajemen data lebih akurat, dan pembelajaran lebih mudah diakses melalui platform digital.

2.1.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Digitalisasi SDM

Pendapat tentang faktor yang mempengaruhi digitalisasi Sumber Daya Manusia (SDM) oleh (Sahu & Gupta, 2021) pentingnya kompetensi digital karyawan sebagai salah satu faktor kunci dalam keberhasilan implementasi digitalisasi dalam manajemen SDM. Berikut adalah penjelasan lebih mendalam mengenai pandangan ini:

1. kompetensi digital

Kompetensi digital adalah kemampuan menggunakan teknologi secara efektif, termasuk perangkat lunak SDM, analitik data, dan platform kolaborasi. Tanpa kompetensi ini, karyawan sulit memanfaatkan alat baru organisasi.

2. Dampak proses manajemen SDM

Digitalisasi SDM mencakup rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja untuk meningkatkan efisiensi. Namun, kurangnya keterampilan karyawan dapat menghambat optimalisasi teknologi, seperti sistem AI dalam rekrutmen.

3. Peran pelatihan dan pengembangan

Sahu dan Gupta menekankan pentingnya pelatihan digital dan pengembangan soft skills seperti kolaborasi, komunikasi, dan pemecahan masalah untuk menghadapi tantangan teknologi baru.

4. Keterlibatan karyawan

Kompetensi digital tinggi meningkatkan keterlibatan karyawan, mendorong partisipasi dalam digitalisasi dan inovasi, serta mendukung budaya transformasi digital.

5. Tantangan yang di hadapi

Sahu dan Gupta mengakui tantangan organisasi dalam mengembangkan kompetensi digital, seperti keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya pemahaman tentang manfaat digitalisasi.

2.1.2.2 Dampak Digitalisasi SDM

Pendapat tentang dampak digitalisasi Sumber Daya Manusia (SDM) yang diungkapkan oleh (Marler & Fisher, 2013) dalam jurnal mereka yang berjudul *An Evidence-Based Review of e-HRM and Strategic Human Resource Management* menyoroti dua dampak utama: peningkatan efisiensi operasional dan kemudahan akses informasi. Berikut adalah penjelasan yang lebih mendalam mengenai kedua dampak tersebut:

1. Peningkatan Efisiensi Operasional

Digitalisasi dalam manajemen SDM, khususnya melalui penerapan sistem e-HRM (electronic Human Resource Management), secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional organisasi. Marler dan Fisher mencatat bahwa banyak tugas administratif yang sebelumnya dilakukan secara manual dapat diotomatisasi. Ini mencakup berbagai aktivitas seperti:

1. Pengelolaan Data Karyawan

Dengan sistem digital, data karyawan dapat disimpan, diorganisir, dan dikelola dengan lebih baik. Informasi seperti riwayat pekerjaan, kualifikasi, dan evaluasi kinerja dapat diakses dengan cepat tanpa harus mencari dokumen fisik.

2. Proses Rekrutmen

Digitalisasi memungkinkan organisasi untuk menggunakan platform rekrutmen online yang lebih efisien. Proses pengumpulan lamaran, penyaringan kandidat, dan pengaturan wawancara dapat dilakukan dengan lebih cepat, memungkinkan perusahaan untuk menemukan kandidat yang tepat dalam waktu yang lebih singkat.

3. Manajemen Kinerja

Sistem digital juga memfasilitasi evaluasi kinerja karyawan secara berkala. Dengan adanya alat analitik, manajer dapat dengan mudah melacak kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang lebih konstruktif. Hal ini tidak hanya menghemat waktu, tetapi juga meningkatkan akurasi dalam penilaian. Dengan mengurangi beban administrasi, SDM dapat berfokus pada aktivitas yang lebih strategis, seperti pengembangan bakat, perencanaan suksesi, dan peningkatan keterlibatan karyawan. Ini membantu organisasi untuk tidak hanya bertahan dalam lingkungan yang kompetitif, tetapi juga berkembang dengan lebih efektif.

2. Kemudahan Akses Informasi

Salah satu dampak signifikan dari digitalisasi adalah kemudahan akses informasi bagi karyawan dan manajer. Marler dan Fisher menekankan bahwa dengan sistem berbasis cloud dan teknologi informasi yang terintegrasi, data karyawan dapat diakses dengan mudah oleh semua pihak yang berkepentingan. Beberapa manfaat dari kemudahan akses informasi ini meliputi:

1. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik

Dengan informasi yang mudah diakses, manajer dapat membuat keputusan yang lebih cepat dan berbasis data. Misalnya, dalam situasi di mana keputusan cepat diperlukan, seperti pengalokasian sumber daya atau penyesuaian strategi, akses ke data real-time memungkinkan manajer untuk merespons dengan lebih tepat.

2. Kolaborasi yang Lebih Baik

Digitalisasi juga mendukung kolaborasi antar tim dan departemen. Dengan alat komunikasi dan platform kolaborasi yang terintegrasi, karyawan dapat bekerja sama lebih efektif, berbagi informasi, dan berkontribusi pada proyek bersama tanpa batasan geografis.

3. Peningkatan Keterlibatan Karyawan

Karyawan yang memiliki akses ke informasi terkait pekerjaan mereka—misalnya, hasil evaluasi kinerja, kesempatan pelatihan, dan perkembangan karir—cenderung lebih terlibat dan termotivasi.

Mereka merasa lebih berdaya untuk mengelola karir mereka sendiri dan berkontribusi lebih aktif terhadap tujuan organisasi.

2.1.2.3 Indikator Digitalisasi SDM

Indikator digitalisasi SDM menurut (Bondarouk & Ruël, 2009) adalah sebagai berikut:

1. Otomatisasi proses HR

Mengacu pada penggunaan teknologi untuk menggantikan atau menyederhanakan tugas-tugas administratif SDM yang bersifat rutin dan berulang, seperti penggajian, absensi, atau manajemen jadwal kerja.

2. Aksesibilitas dan kemudahan perubahan sistem

Teknologi SDM harus dirancang agar mudah diakses oleh pengguna, baik oleh staf SDM maupun karyawan lain. Kemudahan penggunaan juga mencakup antarmuka yang ramah pengguna (user-friendly).

3. Kehubungan data

Kemampuan sistem untuk mengintegrasikan berbagai data HR sehingga memudahkan analisis dan pengambilan keputusan berbasis data.

4. Kecepatan dan akurasi data

Teknologi HR memungkinkan pengolahan data secara cepat dan menghasilkan informasi yang akurat. Kecepatan dan akurasi ini sangat penting untuk mendukung operasional HR sehari-hari.

5. Persepsi efektivitas teknologi SDM oleh pengguna

Pada bagaimana pengguna (baik karyawan maupun staf SDM) menilai efektivitas teknologi SDM dalam membantu pekerjaan mereka.

Menurut (Dessler, n.d.2017) indikator digitalisasi SDM sebaga berikut :

1. Persepsi kemudahan penggunaan

Seberapa mudah karyawan menggunakan sistem digital yang diterapkan.

2. Persepsi manfaat

Tingkat manfaat yang dirasakan karyawan dari penggunaan sistem digital dalam pekerjaan mereka.

3. Sikap pengguna

Respons dan sikap karyawan terhadap teknologi digital yang digunakan di perusahaan.

4. Perilaku untuk tetap menggunakan

Keinginan atau komitmen karyawan untuk terus menggunakan sistem yang ada.

5. Kondisi sistem

Seberapa baik infrastruktur dan dukungan teknis untuk sistem digital yang diterapkan.

Digitalisasi SDM menurut (Venkatesh & Bala, 2008) sebaga berikut :

1. Kemudahan Penggunaan (Perceived Ease of Use)

Kemudahan penggunaan merujuk pada sejauh mana karyawan merasa bahwa teknologi yang diterapkan dalam manajemen SDM mudah untuk dipahami dan digunakan. Indikator ini sangat penting karena jika sistem terlalu kompleks atau sulit dioperasikan, karyawan cenderung menolak atau tidak memaksimalkan penggunaan teknologi tersebut.

2. Manfaat yang Dirasakan (Perceived Usefulness)

Manfaat yang dirasakan mengacu pada keyakinan karyawan bahwa penggunaan teknologi akan meningkatkan kinerja dan efisiensi kerja mereka. Ketika karyawan melihat bahwa suatu sistem dapat membantu mereka menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, meningkatkan akurasi, atau mengurangi beban kerja, mereka lebih cenderung untuk mengadopsi dan menggunakan teknologi tersebut.

3. Kepuasan Pengguna (User Satisfaction)

Kepuasan pengguna mengukur sejauh mana karyawan puas dengan sistem manajemen SDM, mencakup keandalan, dukungan, dan fitur relevansi. Kepuasan tinggi meningkatkan loyalitas dan mengurangi turnover, diukur melalui survei dan umpan balik.

4. Adopsi Teknologi (Technology Adoption)

Indikator ini mengukur seberapa cepat karyawan mengadopsi teknologi baru, dipengaruhi oleh pelatihan, komunikasi manfaat, dan budaya inovasi. Pengukuran dilakukan dengan melihat peralihan ke sistem baru dan penggunaan fitur baru.

5. Kinerja Karyawan (Employee Performance)

Kinerja karyawan adalah dampak dari penggunaan teknologi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja individu dalam organisasi. Teknologi yang baik harus mampu mendorong kinerja yang lebih baik, yang dapat diukur melalui berbagai indikator kinerja, seperti penyelesaian tugas, efisiensi waktu, dan hasil evaluasi kinerja.

Berdasarkan Indikator – indicator di atas, maka Peneliti menggunakan Indikator Digitalisasi SDM (Bondarouk & Ruël, 2009).

2.1.3 Pengertian Keberagaman Generasi

Keberagaman generasi menciptakan dinamika unik di tempat kerja yang dapat memengaruhi cara karyawan berinteraksi dan berkolaborasi. Ia menekankan pentingnya memahami preferensi komunikasi masing-masing generasi untuk mengurangi kesalahpahaman (Raines, n.d.2015) Setiap generasi memiliki sikap dan harapan yang berbeda terhadap pekerjaan, yang berpengaruh pada tingkat motivasi dan kepuasan kerja. Millennials, misalnya, lebih mengutamakan fleksibilitas dan pengembangan karir (Kowske et al., n.d.2010).

Generasi adalah suatu konstruksi sosial dimana didalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis yang sama, sehingga individu yang menjadi bagian dari satu generasi adalah mereka yang memiliki kesamaan tahun lahir dalam rentan waktu 20 tahun dan berada dalam dimensi sosial dan dimensi historis yang sama (Ardi et al., 2023). Selanjutnya (Kupperdschmidt 2000) mendefinisikan generasi *“A generation can be defined as an identifiable group that shares birth years, age location and significant life events at critical developmental stages”*. Pendapat Kupperdschmidt melengkapi pendapat Mannheim yaitu dengan menambahkan bahwa peristiwa-peristiwa penting yang dialami oleh sekelompok individu tersebut terjadi pada masa-masa kritis perkembangan hidupnya. istilah generasi biasanya merujuk pada kelompok individu (karyawan) yang berbagai pengalaman kerja umum atau pengalaman hidup. Kehadiran empat generasi berbeda yang bekerja hari ini : Babyboomer, Generasi X, Generasi Y dan Generasi Z. Bukti menunjukkan bahwa ada perbedaan nyata dalam harapan dan motivator melintasi generasi ini. Selanjutnya beberapa hal

yang menjadi dasar dalam membedakan nilai-nilai generasi dapat dilihat dari sikap terhadap pekerjaan, loyalitas pada pemberi kerja, sikap dan penghargaan pada otoritas, gaya dan kebutuhan belajar, kecenderungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik dan sikap pada supervisor .

Nilai-nilai setiap generasi dibentuk dalam dua kategori utama. Kategori pertama mencakup faktor-faktor seperti periode pembentukan, gaya hidup, sikap terhadap uang, waktu senggang, dan teknologi. Kategori kedua berkaitan dengan pandangan terhadap pekerjaan, termasuk aspek karir, pengakuan dan penghargaan, serta kepemimpinan dan otoritas. (Tolbize 2008) menambahkan dua perspektif dalam menilai generasi di lingkungan kerja: pertama, asumsi bahwa pengalaman-pengalaman yang dialami oleh setiap generasi dapat memengaruhi nilai, reaksi, dan perilakunya. Kedua, asumsi bahwa meskipun terdapat variasi dalam siklus hidup atau tahap karier, setiap generasi mungkin memiliki keinginan yang serupa terhadap apa yang mereka cari dari pekerjaan.

(Jora, n.d.2014) menjelaskan generasi X sebagai generasi yang tumbuh di tengah perubahan nilai-nilai sosial. Pada era ini, kesetaraan gender mulai mendapat perhatian, sehingga kedua orangtua lebih sering bekerja, dan banyak keluarga yang dihadapkan pada situasi orangtua tunggal. Pengalaman ini membentuk generasi X untuk lebih mengutamakan keluarga dan menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Jora juga menyebut bahwa generasi ini telah mengenal teknologi sejak dini, cenderung skeptis terhadap otoritas, dan lebih menyukai pemimpin yang independen.

(Anantatmula, 2012) menggambarkan generasi Y sebagai kelompok yang tumbuh di masa runtuhnya komunisme dan revolusi internet. Di lingkungan kerja, mereka dikenal percaya diri, mampu melakukan banyak tugas sekaligus, dan cenderung tidak merasa terikat. Generasi ini lebih termotivasi oleh posisi tinggi dan penghasilan besar, namun kurang peduli dengan persetujuan sosial, sehingga lebih nyaman dengan pemimpin yang fleksibel. Hal ini diperkuat oleh (Jora 2014), yang menyatakan bahwa generasi Y sangat dekat dengan teknologi, menjadi generasi yang akrab dengan Facebook, Twitter, dan LinkedIn, dan memiliki koneksi sosial secara virtual. Mereka cenderung pragmatis, multitasking, sadar tanggung jawab sosial, dan lebih menyukai komunikasi informal yang langsung dan cepat. Generasi ini juga mengapresiasi gaya kepemimpinan yang kooperatif dan kolaboratif, menghargai kompetensi, serta menekankan pentingnya kebersamaan.

Dalam penelitiannya yang diterbitkan dalam *Jurnal Psikologi UGM*, Budiyanto mengidentifikasi bahwa Gen Z di Indonesia menghargai fleksibilitas kerja, baik dari segi waktu maupun lokasi. Penelitian ini menemukan bahwa fleksibilitas adalah faktor yang penting bagi Gen Z dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan di tempat kerja. Gen Z lebih menyukai model kerja yang memungkinkan remote working atau kerja dari rumah, serta jam kerja yang tidak terlalu kaku. Mereka percaya bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting untuk menjaga kesehatan mental dan performa kerja. Budiyanto juga menyebutkan bahwa Gen Z di Indonesia cenderung membutuhkan feedback yang lebih sering dari atasan, berbeda dengan generasi

sebelumnya yang lebih mandiri. Mereka membutuhkan panduan dan pengakuan untuk terus berkembang (Budiyanto, n.d.2020).

Dapat disimpulkan keberagaman generasi di tempat kerja mempengaruhi interaksi dan kolaborasi, dengan setiap generasi Gen X, Millennials, dan Gen Z memiliki sikap dan harapan yang berbeda. Memahami perbedaan ini penting untuk mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan motivasi. Millennials dan Gen Z lebih menghargai fleksibilitas dan umpan balik, sementara Gen X fokus pada keseimbangan kerja. Dengan mengenali nilai-nilai ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan produktif.

2.1.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberagaman Generasi

Pendapat mengenai faktor yang mempengaruhi keberagaman generasi diungkapkan oleh (Ng & Parry, 2016) mereka menekankan bahwa pengalaman hidup dan konteks sosial adalah dua faktor utama yang membentuk karakteristik, nilai-nilai, dan perilaku masing-masing generasi. Berikut adalah penjelasan lebih mendalam tentang pandangan ini:

1. Pengalaman Hidup

Setiap generasi dibentuk oleh pengalaman unik yang mereka hadapi selama masa pertumbuhan, yang mempengaruhi cara mereka melihat dunia dan berinteraksi dengan orang lain. Ng dan Parry mengidentifikasi beberapa contoh pengalaman hidup yang membentuk generasi:

1. Generasi X (lahir 1965-1980)

Generasi ini mengalami perubahan sosial yang signifikan, termasuk peningkatan jumlah wanita yang berpartisipasi dalam angkatan kerja dan

krisis ekonomi pada tahun 1970-an dan 1980-an. Pengalaman ini membuat mereka mandiri, skeptis terhadap otoritas, dan lebih fleksibel dalam pendekatan terhadap pekerjaan. Generasi X juga dikenal karena nilai keseimbangan kerja-hidup yang lebih kuat.

2. Generasi Milenial (lahir 1981-1996)

Tumbuh dalam era teknologi informasi dan globalisasi, Milenial memiliki akses yang lebih besar terhadap informasi dan peluang. Mereka cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi, serta menghargai kolaborasi dan fleksibilitas dalam pekerjaan. Milenial juga lebih memperhatikan isu-isu sosial dan lingkungan, dan mereka menginginkan pekerjaan yang bermakna.

3. Generasi Z (lahir setelah 1996)

Generasi ini adalah yang paling muda dan telah tumbuh dengan teknologi digital yang sangat maju. Mereka dikenal sebagai generasi yang sangat terhubung dan memiliki kesadaran sosial yang tinggi. Generasi Z mengharapkan tempat kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman, serta lebih memilih lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi.

2. Konteks Sosial

Selain pengalaman hidup, Ng dan Parry juga menyoroti pentingnya konteks sosial yang membentuk setiap generasi. Konteks ini mencakup faktor-faktor seperti:

1. Ekonomi

Kondisi ekonomi saat generasi tersebut tumbuh dapat mempengaruhi harapan dan perilaku mereka. Misalnya, generasi yang tumbuh selama resesi mungkin lebih berhati-hati dalam pengeluaran dan lebih fokus pada stabilitas pekerjaan.

2. Teknologi

Perkembangan teknologi mempengaruhi cara generasi berkomunikasi dan bekerja. Generasi yang tumbuh dengan teknologi cenderung lebih adaptif dan terbuka terhadap perubahan, sementara generasi yang lebih tua mungkin lebih nyaman dengan metode tradisional.

3. Budaya

Nilai-nilai dan norma budaya yang berlaku juga berperan dalam membentuk pandangan generasi. Misalnya, budaya yang menekankan individualisme dapat menciptakan generasi yang lebih mementingkan kebebasan pribadi dibandingkan dengan generasi yang tumbuh dalam budaya kolektivisme.

3. Implikasi untuk Manajemen SDM

Pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberagaman generasi sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia (SDM). Dengan mengetahui karakteristik dan nilai-nilai masing-masing generasi, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mengelola keberagaman di tempat kerja. Beberapa implikasi yang dapat diambil meliputi:

1. Pengembangan Program Pelatihan

Organisasi dapat menciptakan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan masing-masing generasi. Misalnya, Milenial dan Gen Z mungkin lebih menyukai pelatihan berbasis teknologi, sementara Baby Boomers mungkin lebih nyaman dengan metode tradisional.

2. Fleksibilitas dalam Kebijakan Kerja

Menyediakan opsi kerja yang fleksibel dapat menarik perhatian generasi yang lebih muda, yang seringkali menghargai keseimbangan kerja-hidup. Ini juga dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan.

3. Membangun Budaya Inklusif

Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang menerima dan menghargai perbedaan antar generasi. Ini termasuk mengadakan forum atau diskusi untuk memfasilitasi kolaborasi antar generasi dan membangun saling pengertian.

2.1.3.2 Dampak keberagaman generasi

Pendapat mengenai dampak keberagaman generasi diungkapkan oleh (Sharma & Gupta, 2020) dalam jurnal mereka yang berjudul *Managing Generational Diversity in the Workplace: A Systematic Review of the Literature*. Mereka menegaskan bahwa keberagaman generasi dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Berikut adalah penjelasan lebih mendalam mengenai hal ini:

1. Pentingnya Keberagaman Generasi

Keberagaman generasi merujuk pada adanya berbagai kelompok usia yang berbeda dalam satu lingkungan kerja, masing-masing dengan pengalaman, nilai, dan cara pandang yang unik. Dalam konteks ini, generasi yang berbeda—seperti Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z—membawa perspektif yang beragam yang dapat memperkaya dinamika tim dan proses kreatif di tempat kerja.

2. Inovasi Melalui Kolaborasi

Sharma dan Gupta menjelaskan bahwa keahlian dari generasi yang beragam dapat menghasilkan solusi inovatif. Generasi tua memiliki pemahaman mendalam tentang industri, sementara generasi muda lebih akrab dengan teknologi terbaru. Dalam pengembangan produk, tim multigenerasi dapat menciptakan produk yang lebih komprehensif dengan memadukan wawasan pasar dan teknologi baru.

3. Meningkatkan Kreativitas

Keberagaman generasi meningkatkan kreativitas, dengan ide dan solusi yang lebih beragam. Diskusi antar anggota tim yang berbeda usia mendorong pemikiran inovatif. Sharma dan Gupta menekankan pentingnya lingkungan inklusif, di mana karyawan merasa dihargai, untuk mendorong kontribusi aktif dan kreativitas.

4. Peningkatan Kinerja Tim

Keberagaman generasi berkontribusi pada inovasi, kreativitas, dan peningkatan kinerja tim. Tim yang beragam dapat menyelesaikan tugas lebih efektif dengan memanfaatkan keterampilan dan pengalaman yang berbeda.

Berbagi pengetahuan antar generasi meningkatkan pemahaman dan keterampilan tim. Generasi tua mentransfer pengetahuan tentang praktik terbaik, sementara generasi muda membantu dengan teknologi baru, menciptakan kolaborasi yang saling menguntungkan.

5. Tantangan dalam Mengelola Keberagaman

Keberagaman generasi menawarkan banyak manfaat, namun organisasi juga harus menghadapi tantangan perbedaan nilai dan komunikasi antar generasi. Perbedaan gaya komunikasi atau pendekatan kerja dapat menimbulkan konflik jika tidak dikelola dengan baik.

Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu menyediakan pelatihan dan program kesadaran yang membantu karyawan memahami perbedaan antar generasi. Dengan menciptakan pemahaman, organisasi dapat mengurangi potensi konflik dan memaksimalkan manfaat dari keberagaman generasi.

2.1.3.3 Indikator Keberagaman Generasi

Indikator keberagaman generasi menurut (Twenge, 2010) adalah sebagai berikut :

1. Nilai dan sikap kerja

Mengacu pada pandangan dan pendekatan generasi terhadap pekerjaan, termasuk bagaimana mereka mendefinisikan kesuksesan, motivasi, dan komitmen.

2. Gaya komunikasi

Mengukur perbedaan dalam cara generasi berkomunikasi, baik secara formal maupun informal, dan media yang digunakan.

3. Reperensi fleksibilitas kerja

Menggambarkan ekspektasi generasi terhadap pengaturan waktu dan tempat kerja untuk mencapai keseimbangan kerja-hidup.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel keberagaman generasi menurut (Adiawaty, n.d.2019) sebagai berikut:

1. Perbedaan Nilai dan Sikap

Setiap generasi memiliki nilai, norma, dan sikap yang berbeda yang memengaruhi interaksi dan cara kerja.

2. Gaya Komunikasi

Berbeda cara berkomunikasi antar generasi, yang dapat memengaruhi efektivitas kerja tim.

3. Adaptasi terhadap Teknologi

Kemampuan masing-masing generasi untuk menerima dan mengadaptasi teknologi baru di tempat kerja.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel keberagaman generasi menurut (Jurkiewicz, n.d.2000) sebagai berikut:

1. Preferensi Komunikasi

Setiap generasi memiliki cara dan saluran komunikasi yang berbeda. Misalnya, Generasi Y dan Z lebih cenderung menggunakan media sosial dan aplikasi pesan, sedangkan Generasi X mungkin lebih nyaman dengan email atau komunikasi tatap muka.

2. Penggunaan Teknologi

Generasi yang lebih muda cenderung lebih cepat beradaptasi dengan teknologi baru, sedangkan generasi yang lebih tua mungkin memerlukan waktu lebih lama untuk menguasainya. Ini dapat mempengaruhi cara mereka berinteraksi di lingkungan kerja.

3. Nilai dan Etika Kerja

Setiap generasi memiliki nilai dan etika kerja yang berbeda. Misalnya, Generasi X dikenal mandiri dan pragmatis, sementara Generasi Y lebih menghargai keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan.

4. Sikap Terhadap Kerja Tim

Generasi yang lebih muda cenderung lebih terbuka terhadap kerja sama dan kolaborasi, sedangkan generasi yang lebih tua mungkin lebih menghargai otonomi dan independensi dalam pekerjaan.

5. Keterampilan Interpersonal

Keterampilan interpersonal, seperti kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi, dapat bervariasi antar generasi. Generasi Z, yang tumbuh di era digital, mungkin kesulitan dengan komunikasi tatap muka.

Berdasarkan Indikator – indicator di atas, maka Peneliti menggunakan Indikator Keberagaman generasi menurut (Twenge, 2010).

2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan

No	Peneliti dan tahun penelitian	Judul penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
1	(Puspitadewi, n.d.2019)	Pengaruh Digitalisasi Perbankan Terhadap Efektivitas Dan Produktivitas Kerja Pegawai	sampel jenuh	penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital secara signifikan mempengaruhi efektivitas dan produktivitas kerja pegawai frontliner di PT. BNI (Persero), Tbk. Cabang Jember. Semakin baik kompetensi digital pegawai, semakin tinggi efektivitas dan produktivitas kerja mereka, serta efektivitas kerja berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kompetensi digital dan produktivitas kerja. Hal ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi

No	Peneliti dan tahun penelitian	Judul penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
				digital dalam meningkatkan kinerja pegawai di era digital saat ini.
2	(Saimin, Noor Salim, Enny Ariyanto, 2023)	Peran digitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan	Penelitian kualitatif dengan metode kajian pustaka, menggunakan sumber data dari artikel, buku, dan referensi terkait.	menunjukkan bahwa digitalisasi telah mengubah peran SDM dari administratif menjadi strategis dan berbasis teknologi, mendukung produktivitas karyawan. Teknologi dimanfaatkan untuk rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan kompensasi, sehingga proses kerja lebih efisien. Pelatihan berbasis teknologi menjadi prioritas untuk meningkatkan adaptasi terhadap perubahan, didukung pendekatan berbasis data, platform digital, dan budaya kerja inklusif.

No	Peneliti dan tahun penelitian	Judul penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
				Pengembangan, kompensasi, dan penghargaan karyawan terbukti meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan.
3	(Nursyifa & Suben, 2024)	Pengaruh Keberagaman Generasi Dalam Organisasi Terhadap Pola Komunikasi di Perusahaan	studi literatur (literature review), dengan pengumpulan data dari buku dan artikel ilmiah yang relevan untuk membentuk dasar teori, kerangka konseptual, dan hipotesis penelitian	Dalam penelitian yang membahas pengaruh keberagaman generasi terhadap produktivitas karyawan, ditemukan bahwa keberagaman ini dapat meningkatkan kolaborasi dan kreativitas di tempat kerja. Setiap generasi membawa perspektif dan gaya komunikasi yang berbeda, yang, jika dikelola dengan baik, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan produktif. Penelitian menunjukkan

No	Peneliti dan tahun penelitian	Judul penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
				bahwa organisasi yang memahami dan memanfaatkan keberagaman generasi cenderung mengalami peningkatan dalam motivasi karyawan dan retensi, yang pada gilirannya berkontribusi pada produktivitas keseluruhan.
4	(Fatiha'Alya et al., 2024)	Pengaruh Perilaku Kerja Generasi Z dan Milenial Bagi produktivitas	Studi kepustakaan (literature review) dengan pengumpulan referensi teoritis dari berbagai jurnal, pengamatan, dan pengalaman subjektif.	memenuhi harapan berbagai generasi, hal ini dapat meningkatkan produktivitas, karena karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi. mengelola keberagaman generasi secara efektif, seperti menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menyediakan teknologi yang mendukung, akan meningkatkan kolaborasi tim,

No	Peneliti dan tahun penelitian	Judul penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
				yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Generasi Z, yang bergantung pada teknologi dan menginginkan fleksibilitas, memerlukan penyesuaian kebijakan perusahaan. Dengan menyediakan teknologi mutakhir dan kebijakan fleksibel, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Keberagaman generasi memengaruhi retensi karyawan. Organisasi yang mengakomodasi kebutuhan berbagai generasi, termasuk kesejahteraan mental dan keberagaman, cenderung

No	Peneliti dan tahun penelitian	Judul penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
				memiliki retensi lebih tinggi, yang mengurangi biaya perekrutan dan meningkatkan produktivitas.
5	Silsiani Hanum Martanti dan Anang Kistyanto, 2018.	Pengaruh Keberagaman Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Lingkungan Kerja (Universitas Kristen Petra Surabaya)	1. Penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausalitas. 2. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 50 karyawan biro di Universitas Kristen Petra Surabaya. 3. Analisis data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan SmartPLS 3.0.	1. Keberagaman tenaga kerja memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Indikator keberagaman, seperti perbedaan etnis, jenis kelamin, dan usia, memengaruhi produktivitas kerja dengan menyediakan ide kreatif dan solusi yang lebih efektif terhadap masalah yang dihadapi. 3. Keberagaman etnis memiliki nilai tertinggi dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa latar belakang yang berbeda mampu meningkatkan kolaborasi

No	Peneliti dan tahun penelitian	Judul penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
6	Awaluddin, 2023	Dampak Pengaruh Digitalisasi Era Society 4.0 terhadap Manajemen Kinerja Pegawai	Kualitatif, menggunakan studi kepustakaan dengan analisis data tiga tahap (reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan)	Digitalisasi dalam era Society 4.0 telah meningkatkan efisiensi, efektivitas kerja, dan akses terhadap data kinerja, sehingga mempercepat pengambilan keputusan dan mendorong motivasi karyawan, yang secara langsung berkontribusi pada produktivitas. Namun, tantangan seperti kompleksitas teknologi dan risiko keamanan informasi, termasuk ancaman terhadap privasi data, memerlukan perhatian khusus melalui pelatihan karyawan, peningkatan keamanan siber, dan kebijakan teknologi strategis agar manfaat

				digitalisasi dapat dioptimalkan.
--	--	--	--	----------------------------------

Berdasarkan penelitian sebelumnya, penelitian ini memiliki kesamaan dalam hal analisis pengaruh digitalisasi SDM dan keberagaman generasi terhadap produktivitas karyawan .

2.3 Pengaruh Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Digitalisasi SDM Terhadap Produktivitas Karyawan

Digitalisasi sumber daya manusia (SDM) semakin penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan di era teknologi yang berkembang pesat. Menurut Dr. Michael Brown dalam jurnalnya *The Impact of Digitalization on Employee Productivity* (2022), digitalisasi memungkinkan otomatisasi proses manual, seperti pengelolaan data dan penggajian, yang memberi karyawan lebih banyak waktu untuk fokus pada tugas bernilai tambah.

Salah satu manfaat dari digitalisasi adalah akses yang lebih baik terhadap informasi dan pelatihan. Platform e-learning memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan kapan saja, meningkatkan fleksibilitas dan partisipasi mereka. Dengan kemampuan untuk mengembangkan keterampilan secara mandiri, karyawan dapat meningkatkan keahlian mereka dengan kecepatan yang sesuai, yang membantu mereka menghadapi tantangan di tempat kerja.

Brynjolfsson dan McAfee (2014), dalam bukunya *The Second Machine Age*, menjelaskan bahwa teknologi berperan sebagai pemacu produktivitas dalam organisasi. Mereka menekankan bahwa digitalisasi SDM, seperti

rekrutmen berbasis kecerdasan buatan dan sistem evaluasi kinerja otomatis, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Sistem seperti Human Resource Information System (HRIS) memungkinkan pencatatan absensi dan pengelolaan penggajian dilakukan secara otomatis dan real-time, mengurangi beban kerja administratif serta meningkatkan transparansi.

Namun, Dr. Brown juga mencatat tantangan yang dihadapi dalam proses digitalisasi, seperti resistensi terhadap perubahan dan kurangnya keterampilan digital di kalangan karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyediakan pelatihan dan dukungan yang memadai. Dengan strategi adaptasi yang efektif, perusahaan dapat memaksimalkan manfaat dari digitalisasi SDM dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

2.3.2 Pengaruh Keberagaman Generasi Terhadap Produktivitas Karyawan

Keberagaman generasi di tempat kerja semakin relevan dalam manajemen sumber daya manusia di era modern. Menurut Dr. Sarah Johnson, keberagaman ini membawa berbagai perspektif yang berkontribusi pada peningkatan kreativitas dan inovasi. Perusahaan yang memiliki karyawan dari berbagai generasi dapat memanfaatkan pengalaman dan keterampilan berbeda untuk mencapai tujuan bersama.

Keuntungan utama dari keberagaman generasi adalah peningkatan kolaborasi. Dr. Johnson menjelaskan bahwa generasi yang lebih tua dan muda dapat saling belajar satu sama lain, di mana generasi tua membawa pengalaman dan wawasan, sementara generasi muda lebih akrab dengan

teknologi baru. Sinergi ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif, memfasilitasi munculnya ide-ide inovatif.

Namun, keberagaman generasi juga dapat menimbulkan tantangan komunikasi. Perbedaan gaya komunikasi dan nilai antar generasi dapat memicu kesalahpahaman. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan budaya inklusif dan mendukung kolaborasi dengan menyediakan pelatihan komunikasi yang efektif untuk mengurangi konflik dan meningkatkan produktivitas.

Keberagaman generasi juga memperkaya pengambilan keputusan. Tim yang beragam cenderung menghasilkan solusi yang lebih baik karena mempertimbangkan berbagai perspektif. Keputusan yang melibatkan input dari berbagai generasi lebih komprehensif dan relevan dengan kebutuhan pasar, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, Dr. Johnson menekankan bahwa keberagaman generasi memiliki potensi besar untuk meningkatkan produktivitas, asalkan perusahaan mampu mengelola perbedaan ini dengan baik. Dengan memahami kekuatan dan tantangan dalam lingkungan kerja yang beragam, perusahaan dapat menciptakan strategi yang efektif untuk memaksimalkan potensi semua karyawan.

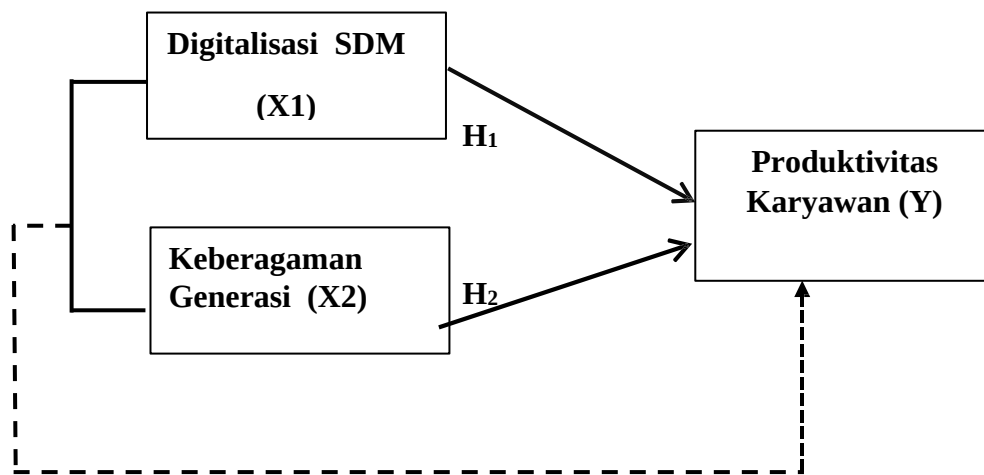
Nursyifa & Suben (2024) dalam penelitian mereka mengemukakan bahwa setiap generasi memiliki preferensi komunikasi yang berbeda, terutama dalam penggunaan teknologi. Generasi yang lebih muda cenderung lebih nyaman dengan komunikasi digital, sementara generasi yang lebih tua

mungkin lebih memilih komunikasi tatap muka atau melalui telepon. Perbedaan ini dapat memengaruhi efektivitas komunikasi dalam tim dan, pada akhirnya, produktivitas karyawan. Oleh karena itu, organisasi yang memahami dan mengelola keberagaman generasi dengan bijaksana dapat meningkatkan kolaborasi dan produktivitas melalui strategi seperti pelatihan lintas generasi.

Mardhatila et al. (2024) menyoroti bahwa keragaman, termasuk keberagaman generasi, memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan kompetitif. Keberagaman perspektif dan keahlian dari berbagai generasi dapat memperkaya ide dan wawasan, yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas dan inovasi. Lingkungan kerja yang menghargai dan memanfaatkan keragaman ini cenderung lebih dinamis dan mampu bersaing, mendukung peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

2.4 Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu digitalisasi SDM, keberagaman generasi dan produktivitas karyawan, kerangka berpikir yang dibuat berdasarkan variabel-variabel yang diidentifikasi sebagai berikut:



Gambar 2.1

kerangka Konseptual

Keterangan

X₁ = Variabel Digitalisadi SDM

X₂ = Variabel Keberagaman Generasi

Y = Variabel Produktivitas Kariawan

—————→ = Garis pengaruh antar Variabel X terhadap Variabel Y (simultan)

-----→ = Menunjukkan Pengaruh Secara Simultan (Bersama-sama)

2.5 Definisi operasional

Definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelasan terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Definisi operasional dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.2

Definisi Oprasional

No	Variabel	Pengertian	Indikator	Alat Ukur	Skala
1	Produktivitas karyawan (Y)	Produktivitas kerja adalah perbandingan antara output (hasil kerja) dengan input (sumber daya yang digunakan) dalam proses produksi. Produktivitas yang tinggi menunjukkan efisiensi dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya.	Menurut Pandji Anoraga (2005: 56-60) indikator produktivitas sebagai berikut : 1. Upah yang baik 2. Keamanan dan Perlindungan dalam Pekerjaan 3. Lingkungan atau Sarana Kerja yang Baik 4. Promosi 5. Simpati atas Persoalan Pribadi 6. Disiplin kerja yang keras	Kuesioner	skala Likert

No	Variabel	Pengertian	Indikator	Alat Ukur	Skala
2	Digitalisasi SDM (X1)	Menurut Bondarouk dan Ruël (2009), digitalisasi SDM adalah penerapan teknologi digital yang menyeluruh dalam pengelolaan sumber daya manusia. Digitalisasi SDM memungkinkan otomatisasi proses, pengelolaan data, dan peningkatan efisiensi dalam fungsi SDM	Menurut Bondarouk dan Ruël (2009) 1. Otomatisasi Proses HR. 2. Aksesibilitas dan Kemudahan perubahan sistem. 3. hubungan data 4. Kecepatan dan akurasi data. 5. Persepsi efektivitas teknologi SDM oleh pengguna	Kuesioner	Likert
3	Keberagaman generasi (X2)	Keberagaman generasi dalam organisasi merujuk pada perbedaan karakteristik, nilai, dan sikap kerja antar generasi. Twenge (2010) mendefinisikan keberagaman generasi sebagai variasi yang signifikan dalam sikap dan	(Menurut Twenge, 2010) 1. Nilai dan Sikap Kerja. 2. Gaya Komunikasi 3. Referensi Fleksibilitas Kerja.	Kuesioner	skala Likert

2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013), hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis ini bersifat sementara karena

didasarkan pada teori relevan, bukan pada fakta empiris yang didapat dari pengumpulan data. Hipotesis diartikan sebagai asumsi atau pernyataan sementara tentang suatu masalah tertentu yang masih membutuhkan pembuktian melalui data empiris. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah pernyataan (asumsi atau dugaan) tersebut dapat diterima atau justru harus ditolak setelah melalui pengujian. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh positif dari digitalisasi SDM terhadap produktivitas karyawan di CV. Dinamika Mitra Nusantara.

H2: Diduga terdapat pengaruh positif dari keberagaman generasi terhadap produktivitas karyawan di CV. Dinamika Mitra Nusantara.

H3: Diduga terdapat pengaruh positif digitalisasi SDM dan keberagaman generasi terhadap produktivitas karyawan di CV. Dinamika Mitra Nusantara.

