**PENGARUH PELATIHAN, WORK-LIFE BALANCE, DAN BEBAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN DENGAN DIGITALISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KARYAWAN MANUFAKTUR DI KOTA TANGERANG**

**PROPOSAL TESIS**



**Oleh:**

**NAMA : Virdi Gunawan**

**NIM : 20232102005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER (MANAJEMEN)**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA TANGERANG**

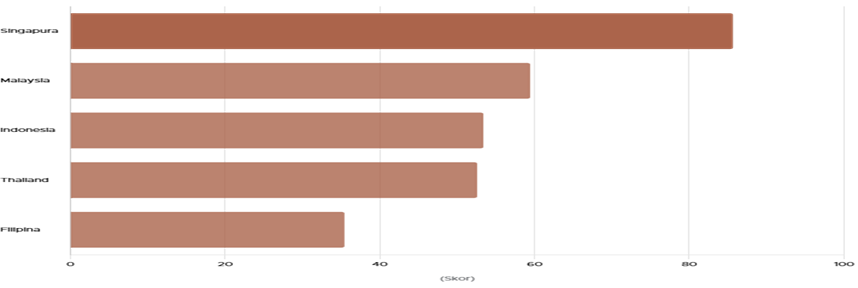
**202**

# BAB I PENDAHULUAN

## Latar Belakang Penelitian

Hubungan dan peranan sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. SDM menjadi elemen utama dalam kegiatan manajemen perusahaan, karena tenaga kerja berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengambil keputusan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang efektif semakin memahami bahwa faktor manusia adalah kunci utama dalam meningkatkan kinerja. Baik pada organisasi berskala besar maupun kecil, keputusan serta perilaku karyawan memengaruhi aktivitas organisasi dan lingkungan operasionalnya. Para manajer di berbagai tingkatan menyadari bahwa SDM yang berkualitas merupakan elemen vital dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh sebab itu, organisasi perlu memiliki sistem yang andal untuk merekrut, memotivasi, dan mengelola SDM secara optimal. (Abd. Mardan et al., 2024)

Berdasarkan World Talent Ranking 2024 yang dipublikasikan *oleh International Institute for Management Development* (IMD), daya saing sumber daya manusia (SDM) Indonesia berada di peringkat 46 global dan menduduki posisi ketiga di ASEAN, dengan skor 53,4, setelah Singapura dan Malaysia.



Gambar 1.1 Daya Saing SDM Indonesia

Pada tahun 2021, menurut data dari International Labour Organization (ILO), Indonesia berada di peringkat ke-114 dari 189 negara. Pada tahun 2019, produktivitas tenaga kerja Indonesia tercatat sebesar 24,6 ribu Dolar AS per tahun, yang lebih rendah dibandingkan dengan Thailand (32,8 ribu Dolar AS), Malaysia (56,9 ribu Dolar AS), dan Singapura (151,1 ribu Dolar AS). Data ini mengindikasikan adanya kesenjangan produktivitas yang signifikan antar negara di kawasan ASEAN. (Dirgantara & Santoso, 2024)

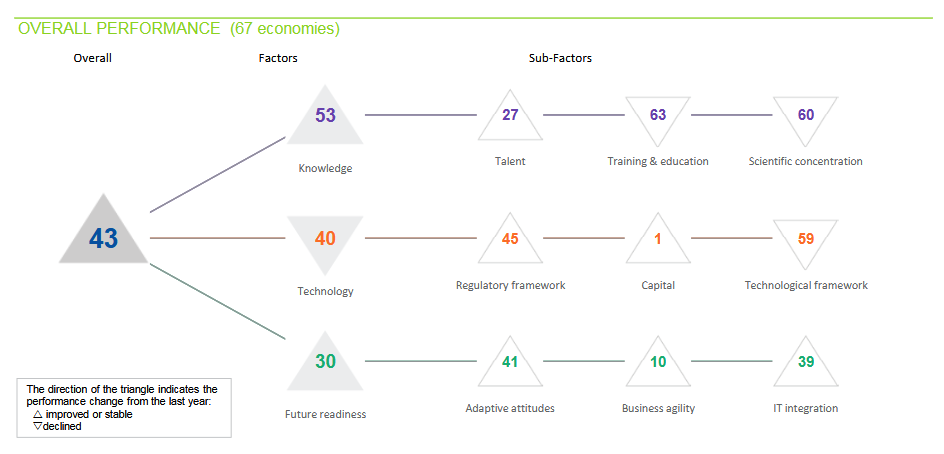
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Negara | Peringkat Dunia | PDB per jam kerja |
| 1 | Singapura | 10 | $74 |
| 2 | Brunei Darussalam | 34 | $49 |
| 3 | Malaysia | 67 | $26 |
| 4 | Thailand | 107 | $15 |
| 5 | Indonesia | 111 | $14 |
| 6 | Filipina | 123 | $10 |
| 7 | Vietnam | 124 | $10 |
| 8 | Laos | 126 | $9 |
| 9 | Timor Leste | 141 | $7 |
| 10 | Myanmar | 157 | $5 |
| 11 | Kamboja | 163 | $4 |

Tabel 1.1 Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia

Dari segi teknologi, menurut Gema Bangsawan (2023), perkembangan teknologi komunikasi, komputasi, dan konektivitas telah mempercepat kemajuan teknologi digital, yang mengubah berbagai aspek dalam organisasi, termasuk perilaku, struktur, dan nilai. Inovasi teknologi menjadi faktor utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, yang telah terhubung erat dengan pertumbuhan ekonomi sejak dahulu hingga sekarang. Transformasi digital menjadi fokus utama pemerintah Indonesia untuk memperkuat ekonomi, khususnya di sektor ekonomi kreatif. Dalam era digital saat ini, penggunaan teknologi digital menjadi keharusan bagi perusahaan untuk tetap bersaing dan relevan. Selain itu, keamanan dan privasi data menjadi perhatian penting, terutama selama pandemi COVID-19. Indonesia memiliki peluang besar untuk meningkatkan pemanfaatan teknologi digital, meskipun menghadapi berbagai tantangan. Kebijakan transformasi digital di Indonesia bertujuan mendorong masyarakat dan pelaku bisnis untuk memanfaatkan teknologi digital secara optimal, yang juga berperan dalam meningkatkan daya saing negara. Perkembangan Society 5.0, yang mengikuti Revolusi Industri 4.0, membawa dampak besar, dengan banyak negara yang mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta teknologi digital untuk memanfaatkan peluang yang ada. Salah satu sektor dengan potensi besar di Indonesia adalah sektor ekonomi kreatif, yang diakui dapat mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Penelitian ini disusun dengan fokus pada analisis pengaruh pelatihan, *work-life balance,* dan beban kerja terhadap produktivitas karyawan, dengan digitalisasi sebagai variabel pemoderasi. Penelitian ini berupaya memberikan pemahaman baru mengenai bagaimana ketiga faktor tersebut dapat saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas di era transformasi digital. Pemanfaatan teknologi digital yang semakin masif di dunia kerja mendorong perlunya strategi manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan inovatif. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan pandangan tentang bagaimana organisasi dapat memanfaatkan pelatihan, keseimbangan kerja-hidup, dan pengelolaan beban kerja untuk mengoptimalkan produktivitas karyawan. Selain itu, penelitian ini mengeksplorasi peran digitalisasi sebagai faktor yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel-variabel tersebut terhadap produktivitas. Dengan mempertimbangkan pentingnya peningkatan kualitas SDM, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi SDM di Indonesia agar mampu bersaing secara global.

Di era digital, kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi dan meningkatkan daya saing digital menjadi sangat penting dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis. Berdasarkan IMD World Digital Competitiveness Ranking 2024, Indonesia saat ini berada di peringkat ke-43 dari 67 ekonomi global dengan skor di faktor teknologi 59. Peringkat ini mencerminkan posisi Indonesia yang masih berada di tengah-tengah dalam hal daya saing digital, menunjukkan perlunya upaya lebih lanjut untuk meningkatkan kapasitas inovasi dan transformasi digital di berbagai sektor.



Gambar 2 Adopsi Teknologi Digital Indonesia

Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh adanya research gap dari beberapa studi terdahulu.

Pada variabel pelatihan, hasil penelitian menunjukkan perbedaan temuan antara satu studi dengan studi lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh (Sudjiman, 2021) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, mengindikasikan bahwa peningkatan keterampilan dan kompetensi melalui program pelatihan dapat mendorong kinerja yang lebih baik. Namun, hasil berbeda ditunjukkan dalam penelitian (Khasanah & Nurbaiti, 2023) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang tidak tepat sasaran atau tidak relevan dengan kebutuhan kerja tidak secara otomatis meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini menunjukkan pentingnya penelitian lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan dalam meningkatkan produktivitas, terutama dalam konteks lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi.

Selanjutnya, pada variabel *work-life balance*, terdapat juga ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu terkait pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Irene Isabella Perangin Angin & Eva Hotnaidah Saragih, 2021), ditemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif terhadap produktivitas, menunjukkan bahwa dalam beberapa kondisi, upaya menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menurunkan fokus kerja dan efektivitas karyawan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh (Fauziah et al., 2024) menemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, di mana keseimbangan yang baik dapat meningkatkan motivasi, kesejahteraan, dan hasil kerja. Perbedaan hasil temuan ini mempertegas perlunya penelitian lanjutan dalam memahami bagaimana *work-life balance* berperan dalam mempengaruhi produktivitas karyawan di era digital.

Selain itu, terdapat pula *research gap* dalam kaitannya antara beban kerja dengan produktivitas karyawan. Penelitian oleh (Ratnaningtyas et al., 2025) menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, yang mengindikasikan bahwa tingginya beban kerja tidak selalu menjadi faktor utama dalam menentukan kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian oleh (Fauziah et al., 2024) menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas, yang berarti pengelolaan beban kerja yang efektif justru dapat memacu karyawan untuk bekerja lebih optimal. Ketidakkonsistenan hasil penelitian ini memperkuat urgensi untuk mengeksplorasi lebih lanjut hubungan antara beban kerja dan produktivitas, dengan mempertimbangkan moderasi digitalisasi dalam dunia kerja modern.

Melihat adanya fenomena tersebut serta ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya, maka penelitian ini dilakukan dengan mengangkat judul “**Pengaruh Pelatihan, *Work-Life Balance*, dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Karyawan dengan Digitalisasi sebagai Variabel Moderasi**” pada karyawan perusahaan manufaktur di Kota Tangerang. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang berperan dalam meningkatkan produktivitas karyawan, serta bagaimana digitalisasi dapat memperkuat hubungan tersebut, khususnya dalam konteks industri manufaktur yang menghadapi tantangan dan peluang di era transformasi digital.

## Identifikasi Masalah

Dalam menghadapi era digitalisasi yang berkembang pesat, produktivitas karyawan menjadi salah satu faktor krusial bagi keberhasilan perusahaan, khususnya di sektor manufaktur. Namun, terdapat berbagai faktor yang masih menjadi tantangan dalam meningkatkan produktivitas tersebut. Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, beberapa faktor penting yang perlu dianalisis adalah pelatihan, *work-life balance*, dan beban kerja.

Pelatihan yang diberikan perusahaan sering kali belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan keterampilan dan produktivitas karyawan, sebagaimana ditemukan dalam hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil tidak konsisten. Di sisi lain, *work-life balance* menjadi isu penting, terutama di tengah perubahan pola kerja yang fleksibel, namun dampaknya terhadap produktivitas karyawan masih diperdebatkan, dengan adanya temuan hasil yang berbeda antara satu penelitian dengan lainnya. Selain itu, beban kerja yang tidak proporsional dapat menimbulkan tekanan yang justru menurunkan produktivitas, meskipun dalam beberapa kasus, beban kerja yang menantang dapat memotivasi karyawan untuk mencapai performa lebih tinggi.

Seiring dengan itu, perkembangan digitalisasi memberikan peluang sekaligus tantangan baru. Digitalisasi diperkirakan dapat memperkuat atau bahkan mengubah hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan produktivitas, namun sejauh mana peran digitalisasi sebagai variabel moderasi masih belum banyak dikaji secara mendalam, khususnya dalam konteks perusahaan manufaktur di Indonesia.

Dengan mengidentifikasi berbagai permasalahan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana pelatihan, *work-life balance*, dan beban kerja memengaruhi produktivitas karyawan, serta sejauh mana digitalisasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

## Pembatasan Masalah

Penelitian ini hanya terbatas pada variabel-variabel yang diteliti, yaitu pelatihan, *work-life balance*, beban kerja, dan produktivitas karyawan, dengan digitalisasi sebagai variabel moderasi. Peneliti juga membatasi responden pada karyawan yang bekerja di sektor manufaktur di Kota Tangerang. Responden yang terlibat dalam penelitian ini berusia antara 20 hingga 40 tahun, dengan tujuan untuk menggali faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan dalam konteks industri manufaktur yang sedang mengalami transformasi digital.

## Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Pelatihan berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan perusahaan manufaktur di Kota Tangerang?
2. Apakah *Work-life Balance* berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan perusahaan manufaktur di Kota Tangerang?
3. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan perusahaan manufaktur di Kota Tangerang?
4. Apakah Digitalisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan perusahaan manufaktur di Kota Tangerang?
5. Apakah Pelatihan berpengaruh terhadap Digitalisasi perusahaan manufaktur di Kota Tangerang?
6. Apakah W*ork-life Balance* berpengaruh terhadap Digitalisasi perusahaan manufaktur di Kota Tangerang?
7. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Digitalisasi perusahaan manufaktur di Kota Tangerang?

## Tujuan Penelitian

Berdasarkan fenomena, rumusan masalah dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Karyawan perusahaan manufaktur di Kota Tangerang.
2. Untuk menguji pengaruh *Work-life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan perusahaan manufaktur di Kota Tangerang.
3. Untuk menguji pengaruh Beban Kerja terhadap Produktivitas Karyawan perusahaan manufaktur di Kota Tangerang.
4. Untuk menguji pengaruh Digitalisasi terhadap Produktivitas Karyawan perusahaan manufaktur di Kota Tangerang.
5. Untuk menguji pengaruh Pelatihan terhadap Digitalisasi perusahaan manufaktur di Kota Tangerang.
6. Untuk menguji pengaruh *Work-life Balance* terhadap Digitalisasi perusahaan manufaktur di Kota Tangerang.
7. Untuk menguji pengaruh Beban Kerja terhadap Digitalisasi perusahaan manufaktur di Kota Tangerang.

## Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua manfaat utama, yaitu: manfaat teoritis dan manfaat praktis.



### **Manfaat Akademis/Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pemahaman dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait dengan pemberdayaan karyawan dan pengaruh faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas mereka.

### **Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berharga ataupun dapat bermanfaat secara praktis seperti:

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan yang lebih dalam mengenai dampak pelatihan, *work-life balance*, dan beban kerja terhadap produktivitas karyawan, serta untuk menguji peran digitalisasi sebagai variabel pemoderasi.
2. Temuan-temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengelolaan sumber daya manusia di Kota Tangerang, terutama dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas program-program pengembangan karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberi wawasan kepada praktisi mengenai strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan di sektor manufaktur.
3. Penelitian ini membuka kesempatan bagi penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi lebih dalam teori-teori yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, serta memberikan panduan bagi peneliti lain dalam mengembangkan studi yang berkaitan dengan pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor industri.

## Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai pengaruh pelatihan, *work-life balance*, dan beban kerja terhadap produktivitas karyawan, dengan digitalisasi sebagai variabel pemoderasi. Struktur sistematika yang disusun berikut bertujuan untuk menjelaskan secara rinci metodologi yang digunakan, analisis data, serta hasil temuan penelitian, sehingga memudahkan pembaca dalam memahami alur dan isi penelitian ini secara menyeluruh. Penyajian yang teratur ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas dan informatif mengenai topik yang diteliti.

**BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berfungsi sebagai pengantar yang menyajikan latar belakang masalah yang akan diteliti, khususnya mengenai pengaruh pelatihan, *work-life balance*, dan beban kerja terhadap produktivitas karyawan, dengan digitalisasi sebagai variabel pemoderasi. Di dalam bab ini, akan dijelaskan secara rinci mengenai pentingnya topik penelitian ini dalam konteks manajemen sumber daya manusia, serta relevansi dan urgensi penelitian ini dalam dunia kerja modern. Rumusan masalah dan tujuan penelitian juga akan dipaparkan dengan jelas, diikuti dengan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, baik secara praktis maupun teoretis. Terakhir, bab ini akan menyajikan sistematika penulisan yang menggambarkan struktur dan alur penelitian secara keseluruhan.

**BAB II KERANGKA TEORI**

Bab II mengulas landasan teoritis yang menjadi dasar pemahaman mengenai hubungan antara pelatihan, *work-life balance*, beban kerja, dan produktivitas karyawan. Dalam bab ini, teori-teori yang relevan dengan manajemen sumber daya manusia, pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan, serta peran digitalisasi sebagai variabel pemoderasi akan dibahas. Bab ini juga akan memaparkan studi-studi terdahulu yang memberikan kontribusi penting untuk penelitian ini, yang akan memperkuat kerangka teoritis dan memberikan arah bagi analisis dan pembahasan yang lebih lanjut.

**BAB III METODE PENELITIAN**

Bab III menyajikan metodologi yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini akan menjelaskan secara terperinci mengenai jenis penelitian yang dilakukan, populasi dan sampel yang digunakan, teknik pengumpulan data, serta metode analisis yang diterapkan untuk menguji pengaruh variabel-variabel penelitian. Penjelasan ini penting untuk memastikan bahwa penelitian dilakukan secara sistematis dan ilmiah, serta untuk menjamin keandalan hasil yang diperoleh.

**BAB IV HASIL PENELITIAN**

Bab IV menyajikan hasil penelitian yang telah dianalisis dan diuji. Data yang telah dikumpulkan akan dipresentasikan untuk mengevaluasi pengaruh pelatihan, *work-life balance*, dan beban kerja terhadap produktivitas karyawan, serta peran digitalisasi sebagai variabel pemoderasi. Hasil-hasil ini akan diinterpretasikan dengan merujuk pada teori yang telah dibahas sebelumnya, serta dibandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya untuk melihat relevansi dan kevalidan temuan dalam konteks penelitian ini.

**BAB V PENUTUP**

Bab V merupakan bagian penutupan dari penelitian ini. Di dalamnya, kesimpulan dari hasil penelitian akan disajikan dengan jelas, menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan di awal. Bab ini juga akan memberikan rekomendasi bagi praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas karyawan, serta saran bagi peneliti selanjutnya untuk memperdalam atau memperluas penelitian ini di masa depan.