# BAB II TINJAUAN PUSTAKA

## Landasan Teori

### ***Technology Acceptance Model* (*TAM*)**

Digitalisasi, dalam konteks adopsi teknologi di berbagai bidang, menjadi salah satu kunci utama transformasi organisasi di era modern. Untuk memahami proses adopsi digital ini, pendekatan teoritis yang digunakan adalah *Technology Acceptance Model* (TAM) yang pertama kali dikembangkan oleh Davis (1986). TAM berlandaskan pada teori psikologi sosial dan *Theory of Reasoned Action* (TRA), yang berusaha menjelaskan bagaimana dan mengapa individu menerima atau menolak penggunaan teknologi baru.



Gambar 2.1 *Technology Acceptance Model* (TAM)

Dalam kerangka TAM, terdapat dua konstruk utama yang membentuk dasar penerimaan pengguna terhadap teknologi:

1. *Perceived Usefulness* (PU): Sejauh mana seseorang percaya bahwa penggunaan teknologi tertentu akan meningkatkan kinerjanya. Dalam konteks digitalisasi, persepsi terhadap manfaat teknologi digital, seperti efisiensi operasional, peningkatan kualitas layanan atau kemudahan kolaborasi, menjadi faktor penentu adopsi.
2. *Perceived Ease of Use* (PEOU): Tingkat di mana seseorang merasa bahwa menggunakan teknologi tersebut tidak membutuhkan banyak usaha. Jika proses digitalisasi dianggap intuitif dan mudah dioperasikan, maka tingkat adopsi dan penerimaannya akan semakin tinggi.

Kedua konstruk ini berinteraksi dan membentuk sikap pengguna terhadap teknologi, yang kemudian berpengaruh pada niat perilaku untuk menggunakan teknologi tersebut. Niat ini pada akhirnya bermuara pada penggunaan aktual teknologi digital dalam kehidupan sehari-hari atau operasional organisasi.

Sejak pertama kali diperkenalkan, TAM telah menjadi model utama dalam penelitian adopsi teknologi dan terus mengalami perkembangan melalui berbagai studi lanjutan. Davis & Granić (2020) menggambarkan bagaimana model ini berevolusi dari kerangka dasar menjadi fondasi bagi berbagai teori penerimaan teknologi modern. Mereka menekankan bahwa meskipun *perceived usefulness* (PU) dan *perceived ease of use* (PEOU) tetap menjadi inti model, faktor sosial, budaya, dan organisasi juga berperan penting dalam memengaruhi adopsi teknologi.

Al-Emran & Shaalan (2021) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan integrasi TAM ke dalam model-model lain, seperti *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT), untuk memahami fenomena adopsi teknologi yang lebih kompleks, termasuk dalam sektor bisnis dan pemerintahan elektronik.

Dalam konteks pendidikan, Ursavaş (2022) menemukan bahwa motivasi guru dan siswa, serta ketersediaan infrastruktur pendukung, sangat memengaruhi keberhasilan penerapan TAM. Temuan ini memperjelas bahwa efektivitas model tidak hanya bergantung pada kekuatan teoretis, tetapi juga pada penyesuaian terhadap karakteristik pengguna dan lingkungan tertentu.

Lebih lanjut, Venkatesh, (2022) menegaskan bahwa TAM tetap relevan di tengah disrupsi teknologi modern, meskipun diperlukan adaptasi ketika menghadapi inovasi seperti kecerdasan buatan dan blockchain. Di sisi lain, Dwivedi et al., (2020) menambahkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi itu sendiri, melainkan juga kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan.

Dengan demikian, meskipun telah berusia puluhan tahun, TAM tetap berkembang secara dinamis. Berbagai penyempurnaan yang dilakukan memperkaya dunia akademis sekaligus memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam memastikan bahwa inisiatif digital mereka benar-benar diadopsi dan dimanfaatkan secara optimal.

### ***Maslow’s Hierarchy of Needs***

Produktivitas karyawan dapat dipahami melalui kerangka teori *Hierarchy of Needs* yang dikemukakan oleh Maslow (1943). Teori ini menyatakan bahwa perilaku manusia, termasuk di lingkungan kerja, didorong oleh pemenuhan kebutuhan berjenjang, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri. Setiap tingkat kebutuhan harus dipenuhi sebelum individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan di tingkat berikutnya. Dalam konteks produktivitas karyawan, Maslow mengidentifikasi lima indikator utama:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*): Merupakan kebutuhan dasar untuk bertahan hidup, seperti makanan, air, tempat tinggal, dan istirahat. Dalam lingkungan kerja, kebutuhan ini diwujudkan dalam bentuk gaji yang memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup pokok, serta kondisi kerja yang layak.
2. Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*): Meliputi rasa aman secara fisik maupun psikologis. Karyawan membutuhkan jaminan keamanan kerja, perlindungan kesehatan, stabilitas pekerjaan, dan lingkungan kerja yang aman.
3. Kebutuhan Sosial (*Love and Belongingness Needs*): Karyawan memiliki kebutuhan untuk merasa diterima, membangun hubungan sosial, dan menjadi bagian dari tim. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan hubungan interpersonal yang positif berkontribusi pada produktivitas.
4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*): Meliputi kebutuhan akan rasa dihargai dan diakui. Karyawan termotivasi untuk berkinerja tinggi jika mereka menerima penghargaan, promosi, pengakuan atas prestasi, serta memiliki rasa pencapaian pribadi.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*): Pada tingkat tertinggi, karyawan terdorong untuk mengembangkan potensi diri sepenuhnya, berinovasi, dan mengejar tujuan pribadi serta profesional. Organisasi yang menyediakan kesempatan untuk pengembangan diri, pelatihan, dan tantangan baru dapat meningkatkan produktivitas karyawan pada tahap ini.

Maslow berpendapat bahwa produktivitas karyawan akan optimal jika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi hierarki kebutuhan ini secara bertahap. Teori ini tetap relevan hingga saat ini dalam memahami motivasi kerja dan desain kebijakan sumber daya manusia.

Dalam perkembangannya, konsep *Hierarchy of Needs* yang dikemukakan oleh Maslow telah mengalami berbagai perluasan dan adaptasi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja modern.

West (2025) menyoroti bahwa pemahaman mendalam tentang kebutuhan manusia di tempat kerja bukan hanya berperan dalam mengelola kinerja individu, melainkan juga menjadi kunci dalam membangun hubungan yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan.

Sejalan dengan itu, Sterling (2024) menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan pada setiap tingkat hierarki berkontribusi terhadap terciptanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas karyawan

Sampson (2023) memperkaya pendekatan ini dengan menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan secara berkelanjutan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri, sebagai fondasi utama dalam menjaga kesehatan mental karyawan dalam jangka panjang.

Sementara itu, Calicchio (2023) memperluas perspektif Maslow dengan menggarisbawahi bahwa aktualisasi diri di lingkungan kerja dapat menjadi pendorong utama terciptanya organisasi yang inovatif, kreatif, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Di sisi lain, Sachs (2020) mengungkapkan bahwa keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan di seluruh tingkatan hierarki memberikan dampak positif yang signifikan terhadap motivasi intrinsik, retensi, dan loyalitas tenaga kerja.

Melalui berbagai pengembangan ini, teori *Hierarchy of Needs* tidak hanya tetap menjadi pijakan utama dalam memahami perilaku karyawan, tetapi juga menunjukkan relevansinya yang tinggi dalam menghadapi dinamika dan tantangan dunia kerja kontemporer.

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow tetap relevan dalam memahami motivasi karyawan di lingkungan kerja kontemporer. Penerapan teori ini dapat dilihat dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, seperti:

* Pelatihan: Menyediakan pelatihan yang sesuai dengan tingkat kebutuhan karyawan, mulai dari keterampilan dasar hingga pengembangan diri, dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas.
* *Work-Life Balance*: Mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi melalui kebijakan fleksibel dan dukungan sosial, yang dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.
* Beban Kerja: Menyesuaikan beban kerja dengan kapasitas dan kebutuhan karyawan untuk menghindari stres dan kelelahan, serta memastikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.
* Digitalisasi: Mengintegrasikan teknologi dalam proses kerja untuk memenuhi kebutuhan akan efisiensi dan inovasi, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dalam lingkungan digital.

Dengan memahami dan menerapkan teori Maslow, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

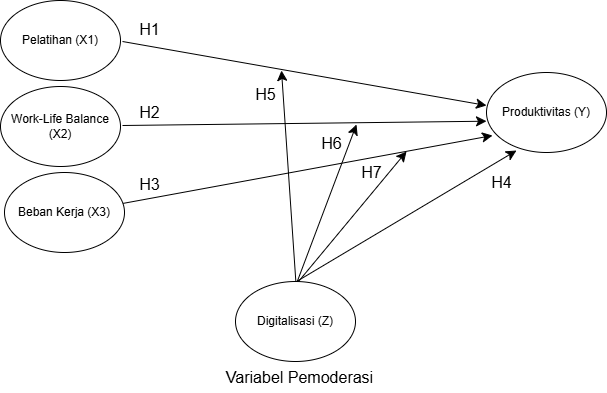
## Hasil Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (*State of the Art*)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No. | Author(s) | Year | Variable Type | Research Methods | Results/Findings |
| 1 | Mohammed A. Al Doghan & Ariff Syah Juhari | 2024 | Pengetahuan, Pelatihan, Keterampilan, Rasa Aman Karyawan, Produktivitas Karyawan | Metode Kuantitatif dengan 270 responden | Studi ini menegaskan bahwa keamanan karyawan (ES) adalah mediator kritis antara pengetahuan/pelatihan/keterampilan keselamatan dengan produktivitas. Industri petrokimia di Arab Saudi perlu fokus pada pelatihan keselamatan dan membangun kesadaran keamanan untuk meningkatkan kinerja karyawan. |
| 2 | Resi Amelia & Risa Kartika Lubis | 2021 | Pendidikan, Pelatihan Kerja, Produktivitas Kerja | Metode Kuantitatif dengan 92 responden karyawan PT Sagami Indonesia | Penelitian ini menyimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan kerja memiliki pengaruh signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap peningkatan produktivitas karyawan di PT. Sagami Indonesia. |
| 3 | Yusuf Rohmad Mustofa, Nur Aini Anisa, Nur Farida | 2023 | Pelatihan Kerja, Produktivitas Kerja | Metode kuantitatif dengan 122 responden dari Divisi Kapal Perang PT. PAL Indonesia (Persero). | Penelitian ini menemukan bahwa pelatihan kerja secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT PAL Indonesia (Persero) Divisi Kapal Perang. Artinya, peningkatan dalam program pelatihan kerja secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan, menunjukkan bahwa pelatihan efektif dalam membekali karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang relevan untuk pekerjaan mereka. Signifikansi statistik dari temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara pelatihan dan produktivitas bukanlah kebetulan, melainkan hasil yang dapat diandalkan, yang menekankan pentingnya investasi perusahaan dalam pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan. |
| 4 | Tegar Ainurrokhim, Kiskendra Citra Hati, Naufal Daffa Adibta | 2024 | Adopsi Teknologi, Investasi Finansial, Kesenjangan Keterampilan (*Skill Gaps*), Pertumbuhan UMKM | Wawancara kualitatif dengan pemilik UMKM. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital menjadi kunci peningkatan daya saing UMKM di Indonesia, namun adopsinya masih terkendala rendahnya literasi digital dan terbatasnya akses pendanaan. Pelatihan keterampilan digital dan kemudahan pembiayaan diperlukan agar UMKM dapat memanfaatkan teknologi secara optimal, meningkatkan efisiensi, dan memperluas pasar. Dukungan kebijakan dan kolaborasi stakeholder menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi ini. |
| 5 | Mira Gustiana Pangestu, Yosi Fahdillah, Vivi Usmayanti, Aini Tri Agustin | 2023 | Pelatihan Digitalisasi Marketing, Peningkatan Produksi dan Pemasaran | Pemberian materi tentang digitalisasi marketing, penggunaan media digital sebagai alat pemasaran, dan praktik pembuatan media online digital, 10 orang responden. | Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan digitalisasi marketing telah berhasil dilaksanakan untuk UMKM Kerupuk Ikan Kelurahan Pasir Panjang, dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan dalam pemasaran digital. Melalui pelatihan ini, para pelaku UMKM diharapkan dapat lebih efektif memanfaatkan platform digital untuk mempromosikan produk mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan jangkauan pasar dan potensi peningkatan hasil produksi. Kegiatan ini juga mendapatkan respon positif dari peserta, yang antusias dalam mengikuti pelatihan dan berharap adanya keberlanjutan program untuk memaksimalkan pemasaran produk secara digital. |
| 6 | Maria Yertas | 2023 | *Training, Continuous Development, Digital Tools in Training, Organizational Culture, Leadership Engagement, Employee Productivity, Financial Performance* | *Systematic Literature Review* (SLR) dengan pendekatan kualitatif yang menganalisis literatur dari jurnal dan publikasi akademik tahun 2018–2024. | Pelatihan dan pengembangan berkelanjutan secara signifikan meningkatkan produktivitas karyawan dengan memperkuat keterampilan teknis dan soft skills seperti komunikasi dan kepemimpinan. Inisiatif digital seperti e-learning dan simulasi virtual membuat pelatihan lebih fleksibel dan efisien. Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran serta keterlibatan pemimpin memperkuat hasil pelatihan. Peningkatan produktivitas ini terbukti berkorelasi langsung dengan kinerja keuangan perusahaan seperti efisiensi biaya, peningkatan pendapatan, dan ketahanan operasional. |
| 7 | Sebastian Schongen | 2023 | Penggunaan teknologi digital terhubung (*networked digital technologies*), Jenis pekerjaan, Jenis kelamin, *Work-life balance*, Ketimpangan sosial | Eksperimen alami (*natural experiment*) dengan pendekatan kuantitatif menggunakan data survei kepada 1.117 karyawan rumah sakit universitas (kelompok perlakuan) dan 415 karyawan rumah sakit gereja. | Digitalisasi meningkatkan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance/WLB*) karyawan, terutama bagi perempuan, dengan memudahkan manajemen peran dan konflik peran. Namun, tidak ada bukti bahwa digitalisasi memperburuk ketimpangan sosial bagi pekerja berpendidikan tinggi. |
| 8 | Reena Chopra & Sonika Sharma | 2020 | Penggunaan email/telepon di luar jam kerja, *Teleworking* (bekerja jarak jauh), Kompleksitas pekerjaan, Produktivitas karyawan, Stres kerja | Survei kuantitatif dengan 71 responden. | 69% responden melaporkan peningkatan produktivitas akibat digitalisasi, tetapi 33% mengalami peningkatan stres. Digitalisasi memperluas jaringan kerja namun juga mengaburkan batas antara kerja dan kehidupan pribadi. |
| 9 | Maria Rosaria Gualano, Stefan Buttigieg & Umberto Moscato | 2023 | Akses online ke alat kerja, Kepemimpinan digital, *Telework* (kerja jarak jauh), *Work-life balance*, Kesehatan Mental | Editorial dengan tinjauan literatur dan analisis tematik dari beberapa studi. | Digitalisasi selama pandemi COVID-19 meningkatkan fleksibilitas kerja tetapi juga mengancam hak "melepaskan diri" (*right to disconnect*). Kreativitas dan keterlibatan karyawan bisa ditingkatkan melalui kepemimpinan digital dan rotasi tugas. |
| 10 | Nizamil Fadhli, Israwati, Zulham Mahendra | 2024 | *Work-Life Balance*, Produktivitas Kerja, Loyalitas | Pendekatan kuantitatif dengan 100 responden. | Penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas dan loyalitas pegawai Kantor Walikota Pekanbaru. |
| 11 | Silpa Fauziah, Arga Sutrisna, Nita Fauziah Oktaviani | 2024 | Beban Kerja, *Work-life Balance*, Produktivitas Kerja | Kausalitas, dengan analisis regresi linier berganda dengan 64 responden. | Beban kerja dan *work-life balance* secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tasikmalaya. |
| 12 | Yohanes Suryadi, John E.H.J FoEh, Henny Manafe | 2022 | *Work-Life Balance, Work From Home*, Teknologi Informasi, Fleksibilitas Kerja, Produktivitas Kerja | Literature review. | Artikel ini mengulas faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu *Work-Life Balance. Work From Home*, Teknologi Informasi dan Fleksibilitas Kerja. Hasil dari literature review ini menunjukkan bahwa beberapa penelitian mendukung hipotesis yang diajukan, sementara penelitian lain tidak menemukan dukungan yang signifikan. Oleh karena itu, kesimpulan dari ulasan ini adalah bahwa masih diperlukan penelitian lebih lanjut, terutama penelitian kuantitatif, untuk mengkonfirmasi hubungan antara faktor-faktor tersebut dan produktivitas kerja karyawan. |
| 13 | Zalsafia Mistur, Nadhila Febriyanti, L. Jatmiko Jati | 2025 | *Work-Life Balance,* Beban Kerja, Transformasi Sistem Digitalisasi, Produktivitas Karyawan | Kuantitatif, survei dengan 30 responden. | Makalah ini menyajikan konsep dan ide utama tentang *Work Life Balance* dan Produktivitas dalam organisasi pembelajaran. Hasil dari studi perbandingan ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara *Work Life Balance* dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, makalah ini menekankan pentingnya mempromosikan pilihan fleksibilitas kerja untuk semua staf sebagai salah satu inisiatif fundamental untuk menciptakan *Work-Life Balance* yang efektif. |
| 14 | Hannes Zacher, Cort W. Rudolph | 2024 | *Workplace Digitalization*, Beban Kerja | Longitudinal 33 gelombang survei (April 2020–Des 2022) dengan autoregressive latent trajectory model (ALT-SR) dengan 1661 responden. | Digitalisasi meningkat secara linier, beban kerja stagnan; terdapat efek timbal balik di mana lonjakan digitalisasi di satu periode meningkatkan beban kerja periode berikutnya (dan sebaliknya), dengan kekuatan efek timbal balik yang semakin menguat seiring waktu. |
| 15 | Petra Saukkonen, Marko Elovainio, Lotta Virtanen, Anu-Marja Kaihlanen, Janna Nadav, Tinja Lääveri, Jukka Vänskä, Johanna Viitanen, Jarmo Reponen, Tarja Heponiemi | 2022 | *Perceived Effects of Digitalization* (Kesan Digitalisasi), *Purpose of HIS Use* (Tujuan Penggunaan Sistem Informasi Kesehatan), Sektor Pekerjaan, Status Spesialisasi, engalaman Menggunakan HER Penilaian HER, Partisipasi Pengembangan HIS, Penggunaan *Telemedicine* | Survei nasional dan *mixed graphical modeling network analysis* dengan 4630 responden. | Variabel paling sentral adalah tujuan penggunaan HIS, sektor pekerjaan, dan status spesialisasi; nilai EHR berhubungan langsung terkuat dengan konsultasi lebih cepat (b=0.32) dan kemudahan akses informasi pasien (b=0.28); penggunaan EHR ≥6 bulan juga terkait kemudahan akses data pasien (b=0.18). |
| 16 | Elisa Tri Adinda Ariyanto, Sinta Sundari Heriyanti | 2023 | |  | | --- | |  |   Beban Kerja, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Produktivitas Karyawan | Metode kuantitatif dengan 120 responden. | Beban kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja sama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan; koefisien determinasi R²=0,586 (58,6% variasi produktivitas dijelaskan ketiga variabel) |
| 17 | Kurnia Putri Manoppo, Bernhard Tewal, Irvan Trang | 2021 | Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Integritas, Produktivitas Karyawan | Penelitian kuantitatif menggunakan sampel non-probabilitas sebanyak 61 responden. | Beban kerja, lingkungan kerja, dan integritas secara simultan maupun parsial berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan. |
| 18 | Martina Trisnawaty, Parwoto | 2020 | Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Produktivitas Karyawan | Penelitian kuantitatif menggunakan sampel probabilitas sebanyak 530 responden dengan 84 sampel, analisis regresi berganda. | Lingkungan kerja berpengaruh positif & signifikan pada produktivitas; beban kerja berpengaruh negatif & signifikan pada produktivitas |
| 19 | Gilbert Cette, Sandra Nevoux, Loriane Py | 2022 | Spesialis ICT, Teknologi digital, Produktivitas, Total faktor produktivitas, (*Labor share*) Kompensasi | Survei firm-level yang dilakukan oleh Banque de France, menggunakan pendekatan variabel instrumen untuk mengatasi masalah endogenitas. Responden adalah 1.065 perusahaan manufaktur di Prancis dengan minimal 20 karyawan. | Penggunaan teknologi digital dan spesialis ICT (internal dan eksternal) meningkatkan produktivitas perusahaan secara signifikan. Secara ceteris paribus, penggunaan spesialis ICT dan teknologi digital dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja sekitar 23% dan total faktor produktivitas sekitar 17%. Namun, penggunaan ICT internal dan big data berdampak negatif pada share tenaga kerja, dengan penurunan sekitar 2,5%. |
| 20 | Alexander A. Kharlamov, Glenn Parry | 2021 | Digitalisasi, Produktivitas, Manajemen, Profitabilitas, Servitisasi | Analisis ekonometrik dan text-mining dari data sekunder. Penelitian dilakukan dengan menggunakan data dari 258 penerbit buku di Inggris selama 10 tahun (2007-2016) dengan responden 258 penerbit buku di Inggris. | Studi ini menemukan bahwa baik perusahaan yang hanya menggunakan servitisasi (S-firms) maupun yang menggabungkan servitisasi dan digitalisasi (DS-firms) menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi daripada perusahaan murni (P-firms). Profitabilitas DS-firms lebih tinggi dari P-firms, namun S-firms memiliki profitabilitas yang lebih rendah dibandingkan P-firms. |
| 21 | Tim Jeske, Marlene Würfels, Frank Lennings | 2021 | Digitalisasi, Produktivitas, Management, Pekerjaan Manusia, Fleksibilitas Kerja | Analisis integrasi dari tiga studi (2015, 2017, 2019) di industri logam dan elektronik Jerman. Studi ini menggunakan analisis tren perkembangan digitalisasi dan dampaknya terhadap produktivitas, manajemen, dan pekerja. | Digitalisasi dalam industri produksi menunjukkan potensi peningkatan produktivitas sebesar 38% hingga 2027. Implementasi digitalisasi mempengaruhi manajemen dan desain kerja, serta meningkatkan fleksibilitas kerja bagi karyawan. Meskipun ada harapan positif, ada juga tantangan yang perlu dihadapi terkait dengan biaya dan perubahan dalam peran pekerjaan. |

## Kerangka Pemikiran

Berdasarkan perumusan masalah terkait pengaruh variabel Pelatihan, *Work-Life Balance*, dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Karyawan dengan Digitalisasi sebagai Variabel Moderasi, kerangka pemikiran teoritis yang disajikan bertujuan untuk menggambarkan hubungan antarvariabel tersebut. Pelatihan dianggap meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, *Work-Life Balance* mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi untuk mengoptimalkan kinerja, sedangkan Beban Kerja dapat memengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja. Digitalisasi, sebagai variabel moderasi, diperkirakan memperkuat atau melemahkan hubungan antara variabel independen (Pelatihan, *Work-Life Balance*, Beban Kerja) dan Produktivitas Karyawan, dengan memfasilitasi proses kerja melalui teknologi atau menambah kompleksitas tugas, tergantung pada implementasinya. Hubungan antarvariabel ini diilustrasikan secara visual pada gambar berikut.



**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**

## Pengembangan Hipotesis Penelitian

Menurut Rogers (1966), hipotesis merupakan suatu dugaan awal yang bersifat sementara dan tunggal, yang berfungsi sebagai dasar dalam pengembangan teori maupun pelaksanaan eksperimen, serta perlu diuji kebenarannya melalui proses ilmiah.

### **Pelatihan terhadap Produktivitas Karyawan**

Pelatihan karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta pengetahuan kerja yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, pelatihan tidak hanya dilihat sebagai kegiatan rutin, melainkan sebagai investasi strategis yang berdampak langsung terhadap produktivitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sudjiman (2021) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas yang dapat dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Lebih lanjut, penelitian oleh Al Doghan & Juhari (2024) memperkuat argumen tersebut dengan hasil studi ini menegaskan bahwa pelatihan, bersama dengan pengetahuan dan keterampilan keselamatan, secara tidak langsung memengaruhi produktivitas karyawan melalui rasa aman kerja (*employee safety*). Dengan kata lain, pelatihan keselamatan menjadi aspek kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan kondusif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah:

**H1: Pelatihan berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan**

### ***Work-Life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan**

*Work-life balance* merupakan suatu kondisi ideal di mana individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Dalam konteks organisasi, pencapaian work-life balance yang optimal diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, meminimalkan stres, serta meningkatkan loyalitas dan produktivitas karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, *work-life balance* tidak hanya menjadi isu kesejahteraan individu, tetapi juga strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Fauziah et al. (2024) menunjukkan bahwa work-life balance memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa semakin baik keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kontribusi produktif yang dapat diberikan kepada organisasi.

Selain itu, Schongen (2023) melalui eksperimen alami pada dua kelompok karyawan rumah sakit menemukan bahwa penggunaan teknologi digital yang terhubung turut memperbaiki tingkat work-life balance, terutama bagi karyawan perempuan. Digitalisasi membantu mempermudah manajemen peran dan mengurangi konflik peran, meskipun tidak ditemukan bukti signifikan mengenai peningkatan ketimpangan sosial di kalangan pekerja berpendidikan tinggi.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H2: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan**

### **Beban Kerjaterhadap Produktivitas Karyawan**

Beban kerja merupakan jumlah tugas atau tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Dalam manajemen sumber daya manusia, beban kerja yang seimbang dianggap krusial karena dapat menentukan efektivitas kerja, tingkat stres, dan pada akhirnya memengaruhi produktivitas karyawan. Beban kerja yang terlalu tinggi berisiko menurunkan kinerja akibat kelelahan, sementara beban kerja yang terlalu rendah dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Al Doghan & Juhari (2024) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas. Artinya, ketika beban kerja berada pada tingkat yang sesuai dan menantang, hal ini dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, efisien, dan termotivasi, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Temuan serupa juga diperoleh dari Manoppo et al., (2021). Berdasarkan uji regresi linear berganda, diketahui bahwa beban kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat mendorong peningkatan ketepatan waktu, kualitas, dan kuantitas hasil kerja. Pemberian tugas yang jelas serta standar kerja yang realistis menjadi aspek penting dalam menjaga produktivitas tetap optimal.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H3: Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan**

### **Digitalisasi terhadap Produktivitas Karyawan**

Digitalisasi merupakan proses transformasi yang melibatkan adopsi teknologi digital dalam berbagai aspek operasional dan manajerial perusahaan. Dalam konteks sumber daya manusia, digitalisasi berperan penting dalam meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat proses bisnis, serta memperluas akses terhadap informasi dan kolaborasi. Penerapan digitalisasi yang tepat diyakini dapat meningkatkan produktivitas baik di tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Cette et al. (2022) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital dan keterlibatan spesialis ICT secara signifikan meningkatkan produktivitas perusahaan. Berdasarkan survei terhadap 1.065 perusahaan manufaktur di Prancis, ditemukan bahwa digitalisasi mampu meningkatkan produktivitas tenaga kerja sekitar 23% dan total faktor produktivitas sebesar 17%. Namun, studi ini juga mencatat bahwa penggunaan teknologi digital secara intensif dapat menurunkan proporsi kompensasi bagi tenaga kerja, yang mengindikasikan adanya pergeseran struktur ekonomi perusahaan akibat efisiensi teknologi.

Sementara itu, Kharlamov & Parry (2021) dalam penelitiannya terhadap 258 penerbit buku di Inggris, menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi digitalisasi dan servitisasi secara bersamaan (DS-firms) menunjukkan produktivitas dan profitabilitas yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang hanya mengandalkan model bisnis tradisional (P-firms). Hasil ini menegaskan bahwa integrasi digitalisasi dalam strategi bisnis mampu meningkatkan daya saing perusahaan dan menciptakan nilai tambah dalam operasionalnya.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H4: Digitalisasi berpengaruh positif terhadap Produktivitas Karyawan**

### **Pelatihan terhadap Produktivitas Karyawan dengan Digitalisasi sebagai Pemoderasi**

Pelatihan kerja memiliki potensi untuk secara langsung meningkatkan produktivitas karyawan. Melalui pelatihan yang tepat, karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan tuntutan pekerjaan mereka, sehingga mampu bekerja lebih efisien dan efektif. Namun, dampak dari pelatihan terhadap produktivitas tidak selalu linier dan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti tingkat digitalisasi dalam organisasi. Dalam konteks ini, digitalisasi dapat berperan sebagai pemoderasi yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan produktivitas karyawan.

Jika hipotesis ini terbukti benar, maka hal ini menunjukkan bahwa manfaat pelatihan akan semakin optimal ketika didukung oleh infrastruktur dan sistem kerja yang terdigitalisasi. Digitalisasi memungkinkan proses kerja menjadi lebih fleksibel, terstruktur, dan terotomatisasi, sehingga keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dapat diimplementasikan dengan lebih maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Jeske et al. (2021) menunjukkan bahwa digitalisasi dalam industri produksi berpotensi meningkatkan produktivitas hingga 38% pada tahun 2027. Implementasi digitalisasi juga berdampak pada perubahan manajemen, desain kerja, dan fleksibilitas karyawan. Meskipun digitalisasi menghadirkan tantangan seperti biaya dan perubahan peran kerja, potensi peningkatannya terhadap produktivitas sangat signifikan, terutama jika diiringi oleh pengembangan keterampilan melalui pelatihan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah:

**H5: Digitalisasi memoderasi hubungan antara Pelatihan dan Produktivitas Karyawan**

### ***Work-life Balance* terhadap Produktivitas Karyawan dengan Digitalisasi sebagai Pemoderasi**

*Work-life Balance*merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi produktivitas karyawan secara langsung. Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional memungkinkan karyawan untuk menjalankan tugas pekerjaan dengan lebih fokus, tanpa mengorbankan aspek kesejahteraan pribadi. Ketika *work-life balance* terjaga, karyawan cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta motivasi kerja yang meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas.

Namun demikian, pengaruh work-life balance terhadap produktivitas tidak selalu bersifat mutlak. Dalam lingkungan kerja modern yang terus mengalami transformasi digital, digitalisasi berpotensi memoderasi hubungan tersebut. Digitalisasi, dalam hal ini, mencakup penggunaan teknologi yang mendukung fleksibilitas kerja, seperti kerja jarak jauh, platform kolaborasi digital, dan sistem manajemen berbasis cloud. Ketika digitalisasi diterapkan secara efektif, *work-life balance* dapat tercapai lebih mudah, misalnya melalui pengaturan jam kerja yang lebih fleksibel dan pengurangan beban administratif yang repetitif.

Penelitian oleh Mistur et al. (2025) menunjukkan adanya hubungan positif antara *work-life balance* dan produktivitas karyawan. Studi ini juga menekankan pentingnya pemberian pilihan kerja yang fleksibel sebagai strategi fundamental dalam menciptakan *work-life balance* yang efektif di lingkungan organisasi pembelajaran. Dalam konteks ini, transformasi sistem digitalisasi turut berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang lebih mendukung keseimbangan hidup dan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah:

**H6: Digitalisasi memoderasi hubungan antara *Work-life Balance* dan Produktivitas Karyawan**

### **Beban Kerjaterhadap Produktivitas Karyawan dengan Digitalisasi sebagai Pemoderasi**

Kepuasan Beban kerja merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja, sedangkan beban kerja yang seimbang memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas dengan optimal dan menjaga kesejahteraan psikologis mereka. Oleh karena itu, manajemen beban kerja menjadi aspek krusial dalam upaya meningkatkan produktivitas di tempat kerja.

Namun, dalam konteks kerja modern yang semakin terdigitalisasi, hubungan antara beban kerja dan produktivitas tidak lagi bersifat statis. Digitalisasi dapat berperan sebagai pemoderasi yang memperkuat atau justru melemahkan dampak beban kerja terhadap produktivitas. Di satu sisi, digitalisasi dapat membantu mengurangi beban kerja melalui otomatisasi dan efisiensi proses. Di sisi lain, jika tidak dikelola dengan baik, digitalisasi justru dapat menambah beban kerja, seperti tuntutan adaptasi terhadap teknologi baru, peningkatan volume informasi, atau gangguan komunikasi digital.

Penelitian longitudinal oleh Zacher & Rudolph (2024)menunjukkan bahwa digitalisasi meningkat secara linier selama periode penelitian, sementara beban kerja cenderung stagnan. Studi ini menemukan adanya efek timbal balik, di mana peningkatan digitalisasi dalam satu periode dapat memicu peningkatan beban kerja di periode berikutnya, dan sebaliknya. Menariknya, kekuatan efek timbal balik ini cenderung semakin menguat dari waktu ke waktu, menandakan bahwa digitalisasi dan beban kerja saling memengaruhi secara dinamis dan kompleks.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah:

**H7: Digitalisasi memoderasi hubungan antara Beban Kerja dan Produktivitas Karyawan**