

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA

A. *GRAND THEORY* (Landasan Teori)

Grand theory merupakan teori besar (teori makro) yang bersifat abstrak dan komprehensif dalam menjelaskan fenomena sosial, perilaku manusia, serta dinamika organisasi secara luas. *Grand theory* tidak secara langsung mengoperasionalkan variabel penelitian, melainkan berfungsi sebagai landasan filosofis dan konsep yang menghubungkan fenomena empiris dengan perspektif teoritis yang lebih umum. Hal serupa dikemukakan oleh Charles Wright Mills (1959) dalam *The Sociological Imagination*, *Grand theory* membantu peneliti memahami keterkaitan antara struktur sosial, perilaku individu, dan perubahan organisasi sebelum diturunkan ke teori rentang menengah dan teori terapan.

Dalam penelitian ini, *Grand theory* yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara transformasi SDM digital, efektivitas kinerja pegawai, dan komitmen organisasi adalah *Resource-Based View (RBV)* (Barney, 1991) dan *Social Exchange Theory (SET)* (Emerson, 1976).

Resource-Based View (RBV)

Teori *Resource-Based View* yang dipopulerkan oleh (Barney, 1991) menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika memiliki sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan terorganisasi (*organized*). Dalam penelitian ini, Transformasi digital dipandang sebagai kapabilitas strategis

(aset tidak berwujud) yang memungkinkan organisasi mengelola pengetahuan dan kinerja secara lebih efisien dibandingkan pesaingnya

Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory (Emerson, 1976) menjelaskan bahwa hubungan sosial dalam organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan dukungan berupa sistem kerja digital yang transparan dan memudahkan pegawai, pegawai akan merespons dengan perilaku positif berupa Komitmen Organisasi dan peningkatan Efektivitas Kinerja. Hubungan ini menjelaskan mengapa faktor manusia (komitmen) menjadi penentu apakah teknologi akan berdampak pada hasil kerja.

B. Transformasi Digital

Pembahasan transformasi digital (Trist & Bamforth, 1951) menyatakan bahwa kinerja organisasi akan optimal apabila terdapat keselarasan (*alignment*) antara teknologi yang digunakan dan perilaku individu dalam organisasi. Transformasi digital diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kinerja pegawai, karena teknologi memungkinkan proses yang lebih cepat, data terstruktur, akses terbuka, serta pengurangan penggunaan manual. Dengan demikian, perusahaan seperti PT. Wijayakusuma Inti Nusa Cilacap yang melakukan digitalisasi sistem SDM, dapat melihat peningkatan dalam sistem kinerja pegawai.

Transformasi ini muncul sebagai respons atas beberapa kekuatan pendorong utama. Dalam konteks transformasi digital, teknologi digital

seperti HRIS, kinerja elektronik, dan analisis SDM merupakan sistem teknis yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan objektivitas kerja (Buulolo, 2025). Berdasarkan efektifitas sistem tersebut sangat bergantung pada kesiapan pegawai, sikap kerja, serta tingkat kelangsungan psikologis mereka terhadap organisasi.

1) Definisi Transformasi Digital

Transformasi digital adalah integrasi teknologi digital ke dalam seluruh proses manajemen SDM, yang mencakup perubahan budaya, pola pikir, dan operasional guna menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan pegawai (Dharma, 2025). Ini bukan sekadar memindahkan data manual ke komputer, melainkan otomatisasi cerdas dalam pengambilan keputusan.

2) Indikator Transformasi Digital

Menurut (Nabilah dkk., 2025), indikator transformasi digital meliputi:

- a. Digitalisasi Proses (Peralihan prosedur manual ke sistem berbasis aplikasi).
- b. Aksesibilitas Data (Kemudahan pegawai mengakses informasi terkait karier dan kinerja).
- c. Kesiapan Infrastruktur (Ketersediaan perangkat dan jaringan yang memadai).
- d. Literasi Digital (Kemampuan pegawai dalam mengoperasikan teknologi baru).

3) Tujuan Transformasi Digital

Transformasi digital memiliki tujuan utama :

- a. Meningkatkan efisiensi proses kerja HR automasi administrasi seperti absensi, payroll, dan kinerja.
- b. Memperkuat pengambilan keputusan berbasis data menggunakan analytics, dashboard kinerja, dan AI untuk evaluasi pegawai.
- c. Mempercepat pelayanan HR kepada pegawai melalui aplikasi mobile HR, chatbot, dan sistem self-service.
- d. Meningkatkan objektivitas dan evaluasi kinerja dengan digital berbasis data.
- e. Meningkatkan pengalaman pegawai (employee experience) Sistem digital memudahkan komunikasi, feedback, dan akses informasi.
- f. Menjawab kebutuhan organisasi di era digital agar kompetitif dan adaptif terhadap perubahan teknologi.

4) Manfaat Transformasi Digital

Berikut merupakan manfaat dari transformasi digital:

- a. Mengurangi bias penilai.
- b. Meningkatkan transparansi dan objektivitas.
- c. Memberikan feedback yang cepat.
- d. Menyajikan data kinerja yang lengkap dan terukur.
- e. Mempermudah pengawasan manajer terhadap kinerja pegawai.

5) Komponan atau Dimensi Transformasi Digital

Dalam penelitian manajemen modern, transformasi digital

umumnya terdiri dari beberapa dimensi:

a. *Digital HR Strategy* (Strategi SDM Digital)

Mengacu pada integrasi teknologi ke dalam strategi jangka panjang HR, seperti digitalisasi rekrutmen, evaluasi kinerja berbasis data untuk analisis pegawai.

b. *Digital HR Processes* (Digitalisasi Proses SDM)

Penggunaan teknologi digital dalam proses kerja SDM, seperti:

1. *E-recruitment*
2. *E-training*
3. *E-performance appraisal*
4. *E-learning*
5. *HRIS*
6. Transformasi Digital SDM dalam Efektivitas Kinerja Pegawai

Transformasi digital dalam kinerja pegawai mencakup:

- a. Penggunaan aplikasi evaluasi kinerja berbasis AI
- b. Pemantauan KPI secara *real-time*
- c. Automasi skor
- d. Analisis perilaku kerja melalui data
- e. Berdasarkan bukti data (*evidence-based appraisal*).

C. Efektivitas Kinerja

Kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan sistem kerja yang mendukung (Robbins & Judge, 2020). Sistem kerja yang efektif, transparan, dan objektif akan membantu pegawai

mencapai hasil kerja yang optimal.

Transformasi digital berperan sebagai sistem pendukung kinerja melalui penyediaan data real-time, pemantauan KPI, serta mekanisme evaluasi berbasis bukti (evidence-based appraisal). Dengan demikian, digitalisasi secara teoritis dapat meningkatkan efektivitas kinerja pegawai melalui perbaikan sistem kinerja yang lebih adil dan terukur. Transformasi digital yang didukung oleh komitmen organisasi yang kuat akan meningkatkan efektivitas kinerja pegawai melalui sistem yang lebih terstruktur dan berbasis data.

Definisi Efektivitas Kinerja

Efektivitas kinerja adalah sejauh mana pegawai mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan menggunakan metode yang paling tepat dan sumber daya yang efisien (Lambert & Ellner, 2025). Efektivitas kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan sistem dalam mengukur kinerja pegawai secara objektif, akurat, dan adil. Sistem kinerja yang efektif harus mampu memberikan umpan balik yang jelas, meningkatkan motivasi kerja, serta mendukung pengambilan keputusan manajerial (Robbins & Judge, 2020).

Indikator Efektivitas Kinerja

Efektivitas kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator. Berdasarkan pendapat (Achmad & Banjarmasin, 2021), efektivitas kinerja diukur melalui:

- a. Kualitas Hasil Kerja (Ketepatan dan kerapihan pekerjaan).

- b. Kuantitas Hasil Kerja (Volume pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu).
- c. Ketepatan Waktu (Kepatuhan terhadap tenggat waktu (*deadline*)).
- d. Efisiensi Sumber Daya (Penggunaan tenaga dan biaya yang optimal).

D. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer & Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Komitmen organisasi mencerminkan standar pegawai memiliki emosi, loyalitas, dan kesediaan untuk mendukung tujuan organisasi.

Dalam konteks transformasi SDM digital, pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, lebih siap meningkatkan kompetensi digital, dan lebih bersedia menggunakan sistem digital secara optimal. Oleh karena itu, komitmen organisasi dipandang relevan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh transformasi digital terhadap efektivitas kinerja pegawai.

Komitmen Organisasi didefinisikan sebagai keinginan sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah karyawan tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi guna untuk mencari pekerjaan baru (Kaniyah dkk., 2024). Karyawan yang tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi, maka mereka akan bekerja secara acuh tak acuh, dan tidak akan

mampu menghasilkan kinerja yang tinggi dan pada akhirnya mereka akan meninggalkan organisasi sehingga menghambat tercapainya tujuan organisasi (Lintang dkk., 2024). Studi terkini menunjukkan bahwa komitmen organisasi masih menjadi variabel penting dalam manajemen SDM modern.

Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat loyalitas dan keterikatan psikologis pegawai terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Kaniyah dkk., 2024). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Judge, 2007). Komitmen organisasi adalah perspektif psikologis tentang hubungan anggota dengan organisasi tempat dia bekerja. Komitmen organisasi sangat penting dalam menentukan apakah seorang karyawan akan bertahan lama di perusahaan dan bekerja tanpa lelah untuk mencapai tujuan perusahaan (Perez, 2022).

Griffin & Gregory Moorhead, (2014) mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi memungkinkan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Steers (1985) dalam Suryati, (2021) komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh

seorang pegawai terhadap organisasinya. Keterikatan antara karyawan dengan organisasi merupakan bukti sebuah komitmen berorganisasi.

Indikator Komitmen Organisasi

Terdapat tiga dimensi dan masing masing dimensi mempunyai indikatornya (Kaniyah dkk., 2024):

- a. Komitmen Afektif merupakan keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi. Berikut indikator dari komitmen afektif :
 - 1) Perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi.
 - 2) Keterikatan emosional yang kuat dengan tempat kerja.
 - 3) Merasa masalah organisasi adalah masalahnya juga.
 - 4) Merasa organisasi memiliki makna personal yang besar bagi dirinya.
- b. Komitmen Berkelanjutan merupakan pertimbangan untung-rugi jika meninggalkan organisasi. Berikut indikator dari komitmen berkelanjutan:
 1. Kekhawatiran akan kerugian finansial atau hilangnya fasilitas jika keluar dari perusahaan.
 2. Kesulitan mencari pekerjaan lain yang sepadan.
 3. Banyaknya waktu, tenaga, dan pengorbanan yang sudah diinvestasikan di perusahaan saat ini.
 4. Merasa tidak punya banyak pilihan lain di luar organisasi.
- c. Komitmen Normatif merupakan perasaan wajib secara moral untuk tetap bertahan di organisasi. Berikut indikator dari komitmen normatif :
 - 1) Perasaan berhutang budi karena perusahaan telah memberikan

banyak hal (misalnya pelatihan atau kesempatan).

- 2) Keyakinan bahwa loyalitas kepada perusahaan adalah nilai moral yang benar.
- 3) Merasa bersalah jika harus meninggalkan perusahaan tiba-tiba.

Ciri – Ciri Komitmen Organisasi

Merumuskan komponen-komponen komitmen yang mempengaruhi komitmen organisasi sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah (Suryati, 2021):

- a. *Affective commitment* berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi karena keinginannya sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Dalam tipe komitmen ini, individu merasa adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dan nilai organisasi.
- b. *Continuance commitment* merupakan suatu komitmen yang didasarkan pada kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada organisasi. Kunci dari komitmen tipe ini lebih mendasarkan keterikatannya pada *cost benefits analysis*.
- c. *Normative commitment* adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri individu, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Individu merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini dikarenakan nilai-nilai

moral yang dimiliki individu secara pribadi.

Faktor – Faktor mempengaruhi Komitmen

Ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan. Berikut ini adalah keempat faktor tersebut (Suryati, 2021):

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Aspek penting pada komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki tiga aspek penting yaitu (Suryati, 2021):

- a. Identifikasi

Identifikasi terbentuk dalam kepercayaan anggota terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan

katalain organisasi memasukkan pulakebutuhan dan keinginan anggota dengan organisasi. Hal ini akan menghasilkan suasana yang saling mendukung diantara para anggota dengan organisasi, suasana tersebut juga akan membawa anggota dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena anggota juga menerima tujuan orgnisasi yang dipercayai telah disusun demi terpenuhinya kebutuhan pribadi.

b. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama dengan anggota yang lain. Salah satu cara yang dapat memancing keterlibatan anggota adalah dengan mamancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pengambilan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan.

c. Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungan dengan organisasi, bila perlu

dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesiediaan anggota untuk mempertahankan diri dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen anggotaterhadap organisasi dimana mereka berorganisasi. Hal ini dapat diupayakan apabila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan didalam organisasi tempat ia bergabung.

E. Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan literatur, digitalisasi HRM (*Human Resource Management*) berpotensi meningkatkan efektivitas proses SDM termasuk kinerja (Halid *et all.*, 2020). Digital HRM memfasilitasi akses data, otomatisasi, dan analitik yang mempercepat proses evaluasi dan mengurangi subjektivitas.

Pengaruh transformasi digital terhadap efektivitas kinerja

Transformasi digital menyediakan sistem yang objektif dan *real-time*, sehingga mengurangi kesalahan manusia (*human error*) dan meningkatkan akurasi hasil kerja. Semakin canggih sistem digital, maka efektivitas kinerja pegawai cenderung meningkat (Wahyudi dkk., 2023).

Transformasi sumber daya digital manusia mengacu pada proses penerapan teknologi digital dalam pengelolaan fungsi-fungsi SDM, seperti kinerja berbasis sistem elektronik, penggunaan HRIS, serta pemanfaatan data digital dalam pengambilan keputusan manajerial. Menurut Armstrong (2020) dan Bondarouk dkk. (2021), transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga mengubah pola kerja, budaya

organisasi, serta kompetensi pegawai dalam memanfaatkan sistem digital.

Transformasi digital mencakup beberapa dimensi utama, yaitu:

- a. *Digital HR Strategy* yaitu keselarasan antara strategi organisasi dan penerapan teknologi digital dalam pengelolaan SDM.
- b. *Digital HR Process* yaitu penggunaan sistem digital dalam proses kinerja, pemantauan target kerja, dan evaluasi pegawai.
- c. *Digital HR Infrastructure* yaitu tersedianya perangkat, sistem, dan jaringan pendukung implementasi teknologi SDM.

Semakin optimal penerapan transformasi SDM digital, semakin besar peluang organisasi untuk menciptakan sistem kerja yang efektif, transparan, dan berbasis kinerja. Dengan demikian, SDM digital transformasi berpotensi memberikan pengaruh langsung terhadap efektivitas kinerja pegawai.

(Transformasi Digital SDM → Efektivitas Kinerja Pegawai).

Peran moderasi komitmen organisasi

Komitmen organisasi berperan sebagai variabel moderasi karena teknologi hanya berfungsi optimal jika penggunanya (manusia) memiliki motivasi dan loyalitas yang kuat. Pegawai dengan komitmen tinggi akan menggunakan sistem digital secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga memperkuat pengaruh transformasi digital terhadap kinerja (Saragih & Purba, 2024).

Komitmen organisasi menggambarkan tingkat psikologis pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu (Meyer & Allen, 1997):

1. Komitmen Afektif yaitu keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.
2. Komitmen Berkelanjutan yaitu pertimbangan biaya dan manfaat jika pegawai meninggalkan organisasi.
3. Komitmen Normatif yaitu rasa kewajiban moral untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Dalam konteks transformasi SDM digital, komitmen organisasi berperan penting dalam menentukan bagaimana pegawai merespons perubahan sistem kerja berbasis teknologi. Pegawai dengan tingkat komitmen organisasi yang cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, bersedia meningkatkan kompetensi digital, serta memanfaatkan sistem kinerja berbasis digital secara optimal.

Dengan demikian, komitmen organisasi berfungsi sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh transformasi digital terhadap efektivitas kinerja pegawai.

(Peran Moderasi Komitmen Organisasi diantara Transformasi Digital dan Efektivitas Kinerja).

Pengaruh efektivitas kinerja pegawai terhadap komitmen organisasi

Efektivitas kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan sistem dalam mengukur kinerja pegawai secara objektif, akurat, dan adil. Sistem kinerja yang efektif harus mampu memberikan umpan balik yang jelas, meningkatkan motivasi kerja, serta mendukung pengambilan keputusan manajerial (Robbins & Judge, 2020).

Efektivitas kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator, antara lain:

- a. Objektivitas yaitu minimalnya subjektivitas dalam proses evaluasi kinerja.
- b. Akurasi dan transparansi yaitu kejelasan indikator dan hasil kinerja.
- c. Umpan balik kinerja yaitu kemampuan sistem penilaian dalam memberikan umpan balik yang konstruktif bagi pegawai.
- d. Kesesuaian hasil yaitu keterkaitan antara hasil evaluasi dengan pengembangan karier dan penghargaan.

Transformasi digital yang didukung oleh komitmen organisasi yang kuat akan meningkatkan efektivitas kinerja pegawai melalui sistem yang lebih terstruktur dan berbasis data.

Hubungan langsung antara transformasi digital terhadap efektivitas kinerja pegawai

Transformasi digital berpengaruh terhadap efektivitas kinerja pegawai. Penerapan sistem kinerja berbasis digital memungkinkan organisasi melakukan evaluasi kinerja secara lebih obyektif, konsisten, dan real-time. Dengan adanya teknologi digital, proses kinerja menjadi lebih transparan dan terukur, sehingga meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap hasil kinerja.

Peran komitmen organisasi (moderasi) terhadap hubungan transformasi digital dan efektivitas kinerja pegawai

Komitmen organisasi memoderasi pengaruh transformasi digital

terhadap efektivitas kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan lebih menerima dan memanfaatkan sistem digital dalam kinerja, sehingga dampak transformasi digital terhadap efektivitas kinerja menjadi lebih kuat. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat menghambat pemanfaatan sistem digital secara optimal.

Integrasi hubungan antar variabel dalam penelitian

Berdasarkan hubungan antar variabel yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital berperan sebagai faktor utama dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai. Namun pengaruh tersebut tidak bersifat langsung dan mutlak, melainkan dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Integrasi hubungan ini memperkuat kerangka konsep penelitian dalam menjelaskan dinamika penerapan teknologi digital dalam manajemen kinerja pegawai.

Komitmen organisasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh transformasi digital SDM terhadap efektivitas kinerja pegawai. Misalnya, jika pegawai memiliki komitmen tinggi, maka sistem digital baru lebih mudah diterima dan digunakan dengan maksimal. Sebaliknya, jika komitmen rendah, digitalisasi bisa menemui resistensi atau penggunaan minimal sehingga tidak meningkatkan efektivitas.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian Terkait berisi dasar ilmiah perkembangan topik penelitian dalam skripsi (*state of the art*) dan memperlihatkan posisi penelitian yang akan dilakukan dalam perkembangan topik. Dasar ilmiah diambil dari

penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan metode yang sama dalam jurnal/paper, *proceeding*, maupun artikel ilmiah yang terbit pada periode 5 (lima) tahun terakhir. Penelitian terkait disajikan dalam bentuk tabel dan/atau *mind map*.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Keterangan
1	Penelitian Judul ini (2025)	: Pengaruh Transformasi Digital terhadap Efektivitas Kinerja dimoderasi oleh Komitmen Organisasi pada PT. Wijayakusuma Inti Nusa
	Metode Penelitian	: Kuantitatif
	Hasil Penelitian	: Transformasi digital berbasis AI berpengaruh positif terhadap efektivitas kinerja pegawai. Komitmen Organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh transformasi digital terhadap efektivitas kinerja pegawai.

Tabel 2.2 Tabel Perbandingan dengan Judul Sama

No	Peneliti	Keterangan	
1	Pratama & Nugroho, (2021)	Judul	: Pengaruh Digitalisasi Sistem SDM terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai
		Metode Penelitian	: Kuantitatif
		Hasil Penelitian	: Digitalisasi sistem SDM terbukti meningkatkan objektivitas, akurasi, dan transparansi dalam proses kinerja pegawai.
2	Lestari & Wijaya (2022)	Judul	: Implementasi HRIS Berbasis AI terhadap Kinerja dan Penilaian Pegawai
		Metode Penelitian	: Kuantitatif
		Hasil Penelitian	: Penerapan HRIS berbasis AI mampu mengurangi subjektivitas proses evaluasi kinerja pegawai
3	Sari,. (2020)	Judul	: Pengaruh Teknologi Informasi SDM terhadap Kinerja Pegawai
		Metode Penelitian	: Kuantitatif

Hasil Penelitian : Pemanfaatan teknologi informasi SDM memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja dan kedisiplinan pegawai.

Tabel 2.3 Tabel Perbandingan Judul Berbeda

No	Peneliti		Keterangan
1	Nugroho & Santoso, (2021)	Judul	: Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi
		Metode Penelitian	: Kuantitatif
		Hasil Penelitian	: Motivasi kerja memperkuat pengaruh transformasi digital terhadap peningkatan kinerja pegawai.
2	Amelia, (2022)	Judul	: Pengaruh HRIS terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai dengan Keuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi
		Metode Penelitian	: Kuantitatif
		Hasil Penelitian	: Kepuasan kerja berperan

sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh HRIS terhadap efektivitas kinerja pegawai.

3	Fajar & Wibowo, (2023)	Judul	:	Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi
---	------------------------	--------------	---	---

Metode Penelitian : Kuantitatif

Hasil Penelitian : Budaya organisasi yang kuat memperkuat hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja pegawai.

Tabel 2.4 Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

No	Aspek	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang
	Perbandingan		
1	Objek Penelitian	Dilakukan pada instansi pemerintah, universitas, atau perusahaan nasional daerah yang sedang seperti PT Telkom dan BUMN (misalnya:	Dilakukan pada PT. Wijayakusuma Inti Nusa Cilacap , perusahaan swasta daerah yang sedang menerapkan sistem digital HR berbasis website (https://admin.panglimanet .

Rahmawati, 2022; **id**).

Yuliani, 2023).

- | | | |
|---|---------------------|---|
| 2 | Variabel Penelitian | Umumnya hanya Menambahkan Kommitment menguji pengaruh Organisasi sebagai variabel transformasi digital moderasi, sehingga dapat terhadap kinerja melihat peran komitmen karyawan tanpa dalam memperkuat hubungan melibatkan variabel antara transformasi digital moderasi. SDM dan efektivitas kinerja pegawai. |
| 3 | Fokus Penelitian | Berfokus pada Berfokus pada efektivitas kinerja individu atau sistem kinerja pegawai yang adopsi teknologi dipengaruhi oleh digitalisasi digital secara umum. proses HR. |
| 4 | Periode Penelitian | Sebagian besar Penelitian ini dilakukan pada penelitian dilakukan tahun 2025, di mana pada periode digitalisasi HR telah menjadi sebelum tahun 2023, bagian utama dari strategi saat transformasi perusahaan pascapandemi dan digital belum menghadapi era industri 5.0. menyeluruh. |
-

G. Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya akan diuji secara statistik. Berdasarkan kerangkapemikiran dan landasan teori yang digunakan, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Pengaruh transformasi digital terhadap efektivitas kinerja

Transformasi digital menyediakan sistem kerja yang lebih terorganisir, transparan, dan berbasis data. Dengan adanya sistem yang terintegrasi, pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan lebih akurat dan cepat. Hal ini pada gilirannya meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya dan memperbaiki kinerja secara keseluruhan. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Pahlan dkk., 2025).

- **H_1** : Transformasi digital berpengaruh terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai pada PT. Wijayakusuma Inti Nusa Cilacap.

Pengaruh transformasi digital terhadap komitmen organisasi.

Penerapan teknologi digital dalam fungsi manajemen SDM seperti *Human Resource Information Systems* (HRIS), platform komunikasi internal, dan sistem manajemen pengalaman pegawai (*digital Employee Experience*) memungkinkan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan pegawai. Dengan sistem digital tersebut, proses rekrutmen, pelatihan, umpan balik,

dan penilaian kinerja menjadi lebih cepat serta berbasis data, yang pada gilirannya memperkuat hubungan emosional dan psikologis pegawai terhadap organisasi. Peningkatan keterlibatan ini berkontribusi pada penguatan loyalitas, keterikatan emosional, dan rasa tanggung jawab pegawai terhadap organisasi. faktor-faktor yang merupakan sinyal kuat dari komitmen organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi sumber daya manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Situmorang dkk., 2023).

- **H₂** : Transformasi digital berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap efektivitas kinerja pegawai

Sesuai dengan *Social Exchange Theory*, pegawai yang memiliki keterikatan emosional dan loyalitas tinggi cenderung memberikan usaha terbaiknya bagi organisasi, yang secara langsung berdampak pada pencapaian target kerja(Situmorang dkk., 2023).

- **H₃** : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai pada PT. Wijayakusuma Inti Nusa Cilacap.

Komitmen organisasi sebagai variabel moderasi

Komitmen organisasi diprediksi akan memperkuat hubungan antara teknologi dan kinerja. Tanpa komitmen, transformasi digital mungkin dianggap sebagai beban, namun dengan komitmen yang tinggi, pegawai akan memanfaatkan sistem digital secara optimal sebagai alat untuk mencapai efektivitas kerja yang lebih tinggi. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi

hubungan antara praktik SDM atau faktor organisasi lainnya dengan kinerja pegawai, menegaskan peran penting komitmen sebagai penghubung yang memperkuat efek faktor-faktor input terhadap output organisasi (Situmorang dkk., 2023).

- **H₄** : Komitmen organisasi (memoderasi) pengaruh antara transformasi digital terhadap efektivitas kinerja pegawai pada PT. Wijayakusuma Inti Nusa Cilacap.

Tabel 2.5 Tabel Jalur Pengaruh Antar Variabel

Hubungan			Hipotesis	Jenis Pengaruh
Transformasi Digital	→	Efektivitas Kinerja	H₁	Langsung
Transformasi Organisasi	→	Komitmen	H₂	Langsung
Komitmen Organisasi	→	Efektivitas Kinerja	H₃	Langsung
Komitmen Organisasi Digital	(Transformasi Digital → Kinerja Organisasi)		H₄	Tidak langsung (moderasi)

H. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antara aspek teknologi dan aspek perilaku. Alur pemikirannya dapat dijelaskan sebagai berikut:

Hubungan transformasi digital terhadap efektivitas kinerja

Berdasarkan *Resource-Based View* (RBV), transformasi digital

adalah aset strategis. Implementasi sistem SDM yang berbasis digital (seperti *e-performance*, *e-learning*, dan administrasi otomatis) di PT. Wijayakusuma Inti Nusa Cilacap bertujuan untuk menciptakan standardisasi kerja. Dengan sistem yang akurat dan transparan, hambatan birokrasi berkurang, sehingga pegawai dapat bekerja lebih efektif dan mencapai target (efektivitas kinerja) dengan lebih mudah.

Hubungan transformasi digital terhadap komitmen organisasi

Transformasi digital berperan sebagai katalisator utama dalam memperkuat Komitmen Organisasi melalui modernisasi pengalaman kerja karyawan. Hubungan ini didasarkan pada persepsi bahwa inovasi teknologi bukan sekadar otomatisasi, melainkan upaya perusahaan untuk memberdayakan personelnnya, yang pada akhirnya memicu rasa loyalitas, keterikatan emosional, dan keengganan untuk meninggalkan perusahaan karena adanya keselarasan antara nilai inovasi digital dengan kebutuhan profesional masa kini.

Hubungan komitmen organisasi terhadap efektivitas kinerja

Pegawai yang memiliki komitmen (afektif, berkelanjutan, dan normatif) tinggi akan merasa memiliki tanggung jawab moral untuk memberikan hasil terbaik. Komitmen ini menjadi motor penggerak internal bagi pegawai untuk tetap produktif meski lingkungan kerja terus berubah.

Peran moderasi komitmen organisasi

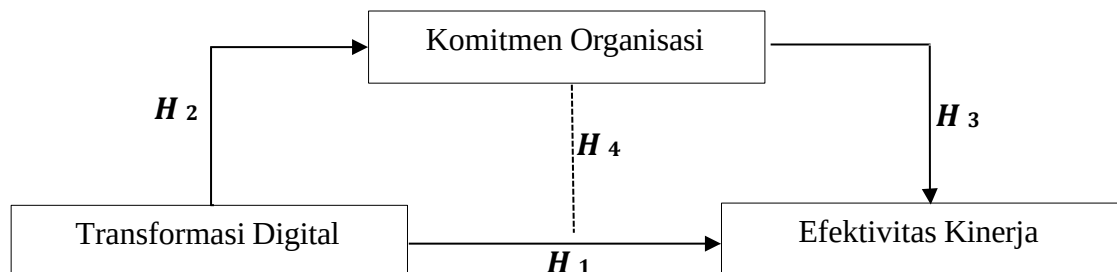
Inti dari kerangka pemikiran ini adalah posisi Komitmen Organisasi sebagai variabel moderasi. Sesuai dengan *Social Exchange Theory* (SET),

transformasi digital hanyalah sebuah "alat". Alat ini akan memberikan hasil maksimal (Efektivitas Kinerja) jika digunakan oleh orang yang memiliki dedikasi tinggi (Komitmen).

- a. **Jika Komitmen Tinggi:** Pegawai akan antusias mengadopsi teknologi baru, literasi digital meningkat, dan efektivitas kinerja melonjak.
- b. **Jika Komitmen Rendah:** Transformasi digital mungkin dihadapi dengan resistensi atau sekadar formalitas, sehingga dampaknya terhadap kinerja menjadi tidak signifikan.

Kerangka Berpikir

Berikut adalah bagan alur kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan antar variabel:



Gambar 2.1 Bagan Alur Kerangka Pikiran

1. **Garis H_1** : Transformasi digital terhadap efektivitas kinerja.
2. **Garis H_2** : Transformasi digital terhadap komitmen organisasi.
3. **Garis H_3** : Komitmen organisasi terhadap efektivitas kinerja.
4. **Garis H_4 (Moderasi)** : Garis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai faktor yang memperkuat pengaruh teknologi terhadap efektivitas kinerja.