

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan unsur utama yang menggerakkan organisasi. Perencanaan, teknologi, keuangan, sarana, dan kebijakan tidak akan menghasilkan manfaat yang optimal apabila tidak didukung oleh orang-orang yang memiliki kemampuan, kemauan, dan kondisi kerja yang baik. Sumber daya manusia tidak hanya menjalankan pekerjaan, tetapi juga membentuk budaya kerja, menghasilkan pengetahuan, menjaga mutu layanan, memecahkan masalah, serta menyesuaikan organisasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu memperhatikan dua kepentingan sekaligus, yaitu tercapainya tujuan organisasi dan terpeliharanya kualitas kehidupan kerja pegawai.

Sumber daya manusia merupakan unsur strategis dalam setiap organisasi karena kualitas sumber daya manusia menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, mempertahankan keberlanjutan, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Pada organisasi modern, sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai tenaga pelaksana, tetapi sebagai aset intelektual yang berperan dalam menciptakan nilai, mengembangkan inovasi, menjaga mutu layanan, serta membangun keunggulan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terarah, sistematis, dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

Perubahan teknologi membuat pengelolaan sumber daya manusia berkembang dari kegiatan administratif menuju pengelolaan yang lebih terintegrasi

dan berbasis data. Pencatatan pegawai, kehadiran, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, layanan administrasi, serta penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan semakin banyak dilakukan melalui sistem digital. Perubahan tersebut dapat mempercepat pekerjaan dan meningkatkan ketertiban data. Namun, perubahan cara kerja juga menuntut pegawai mempelajari aplikasi, menyesuaikan prosedur, menjaga keamanan data, dan merespons informasi dalam waktu yang lebih cepat.

Organisasi yang bergerak pada sektor pendidikan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Pendidikan merupakan layanan yang berhubungan langsung dengan pengembangan manusia dan pengetahuan. Mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, fasilitas, dan teknologi pembelajaran, tetapi juga oleh dosen, tenaga kependidikan, pustakawan, laboran, teknisi, pengelola administrasi, serta pegawai pendukung lainnya. Kondisi kerja pegawai pada akhirnya akan memengaruhi mutu layanan akademik, layanan administrasi, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan pengalaman mahasiswa.

Perguruan tinggi memiliki karakter organisasi yang kompleks. Perguruan tinggi menjalankan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sekaligus mengelola sumber daya manusia, keuangan, sarana, data akademik, kerja sama, serta berbagai kewajiban pelaporan. Kompleksitas tersebut membuat perguruan tinggi memerlukan sistem kerja yang tertib, cepat, akurat, dan mampu menghubungkan berbagai unit. Teknologi digital kemudian digunakan dalam

sistem akademik, pembelajaran daring, persuratan elektronik, presensi, pengelolaan kinerja, layanan kepegawaian, serta komunikasi kerja.

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi membedakan perguruan tinggi berdasarkan penyelenggaranya menjadi Perguruan Tinggi Negeri dan Perguruan Tinggi Swasta. Perguruan Tinggi Negeri diselenggarakan oleh pemerintah, sedangkan Perguruan Tinggi Swasta diselenggarakan oleh badan penyelenggara berbadan hukum. Keduanya menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi, tetapi memiliki perbedaan pada tata kelola, sumber pendanaan, mekanisme pengelolaan pegawai, serta ruang pengambilan keputusan kelembagaan. Perbedaan tersebut dapat menghasilkan pola transformasi digital dan pengalaman kerja pegawai yang tidak sepenuhnya sama.

Perguruan Tinggi Negeri memiliki tanggung jawab pelayanan publik, kepatuhan terhadap kebijakan pemerintah, serta tuntutan akuntabilitas yang tinggi. Sebagian Perguruan Tinggi Negeri berstatus badan hukum sehingga memiliki otonomi yang lebih luas dalam mengelola akademik dan nonakademik. Otonomi tersebut disertai tuntutan agar pengelolaan sumber daya manusia, sistem informasi, dan layanan internal dilaksanakan secara profesional, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Perguruan Tinggi Swasta juga menghadapi tuntutan serupa, tetapi pengelolaannya lebih dipengaruhi oleh kebijakan badan penyelenggara, kemampuan pembiayaan, dan strategi kelembagaan masing-masing.

Perguruan tinggi di Kota Bandung memiliki keragaman karakteristik yang menarik untuk dibandingkan. Bandung dikenal sebagai salah satu kota pendidikan

dengan berbagai perguruan tinggi negeri, seperti Universitas Pendidikan Indonesia, Institut Teknologi Bandung, Universitas Padjadjaran, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, dan beberapa perguruan tinggi swasta lainnya. Masing-masing perguruan tinggi memiliki identitas, bidang keunggulan, status kelembagaan, dan orientasi pengembangan yang berbeda-beda.

Kota Bandung dikenal memiliki beragam perguruan tinggi dengan identitas keilmuan dan tata kelola yang berbeda. Keberagaman tersebut memberikan dasar untuk memilih objek penelitian secara lebih terarah. Pemilihan perguruan tinggi tidak cukup hanya didasarkan pada lokasi, tetapi perlu mempertimbangkan kesesuaian karakter lembaga dengan masalah penelitian. Penelitian ini menaruh perhatian pada digitalisasi pengelolaan sumber daya manusia, kesejahteraan pegawai, dan kemampuan digital dalam organisasi pendidikan tinggi.

Tabel 1. 1 Perbandingan Karakter Perguruan Tinggi di Bandung sebagai Dasar Pemilihan Objek Penelitian

Perguruan Tinggi	Status	Karakter Utama	Keterkaitan dengan Penelitian
UPI	PTN Badan Hukum	Berakar dari Perguruan Tinggi Pendidikan Guru dan memiliki identitas kuat pada pendidikan serta ilmu kependidikan.	Sangat sesuai karena penelitian menelaah pengelolaan SDM dan kesejahteraan pegawai pada organisasi pendidikan tinggi.
ITB	PTN Badan Hukum	Memiliki kekuatan utama pada sains, rekayasa, teknologi, seni, dan bisnis.	Relevan untuk isu teknologi, tetapi identitas kelembagaannya tidak berpusat pada bidang pendidikan dan kependidikan.
Universitas	PTN Badan	Perguruan tinggi	Relevan sebagai PTN

Perguruan Tinggi	Status	Karakter Utama	Keterkaitan dengan Penelitian
Padjadjaran	Hukum	multidisiplin dengan cakupan ilmu sosial, hukum, ekonomi, kesehatan, sains, dan humaniora.	besar, tetapi tidak memiliki identitas pendidikan sekuat UPI.
UIN Sunan Gunung Djati Bandung	PTN Keagamaan Islam	Menonjolkan pendidikan tinggi keagamaan Islam serta integrasi ilmu agama dan ilmu umum melalui paradigma Wahyu Memandu Ilmu.	Memiliki program pendidikan, tetapi karakter utamanya adalah pendidikan tinggi keagamaan Islam.
Telkom University	PTS	Universitas riset dan kewirausahaan dengan kekuatan pada teknologi, sains, bisnis, komunikasi, dan inovasi digital.	Relevan sebagai pembanding PTS yang kuat secara digital, tetapi pola pengelolaan kelembagaannya berbeda dari PTN.

Sumber: diolah peneliti, 2026

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa setiap perguruan tinggi memiliki kekhasan. Institut Teknologi Bandung lebih kuat pada sains, rekayasa, teknologi, seni, dan bisnis. Universitas Padjadjaran berkembang sebagai universitas multidisiplin. UIN Sunan Gunung Djati Bandung memiliki kekuatan pada pendidikan tinggi keagamaan Islam dan integrasi ilmu agama dengan ilmu umum. Telkom University mewakili perguruan tinggi swasta yang berorientasi pada riset, kewirausahaan, dan teknologi. Universitas Pendidikan Indonesia memiliki posisi yang berbeda karena sejarah dan identitas kelembagaannya berakar pada pendidikan guru dan pengembangan ilmu pendidikan.

Universitas Pendidikan Indonesia dipilih bukan karena perguruan tinggi lain kurang penting, melainkan karena Universitas Pendidikan Indonesia memiliki kesesuaian paling kuat dengan fokus penelitian. Universitas Pendidikan Indonesia

berawal dari Perguruan Tinggi Pendidikan Guru yang didirikan pada tahun 1954 dan kemudian berkembang menjadi universitas. Identitas tersebut membuat pengelolaan pegawai di Universitas Pendidikan Indonesia berhubungan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan, pengembangan tenaga pendidik, penelitian, inovasi pembelajaran, serta pelayanan akademik. Universitas Pendidikan Indonesia juga berstatus Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2014 sehingga memiliki tanggung jawab besar dalam membangun tata kelola yang mandiri, transparan, dan berbasis sistem informasi.

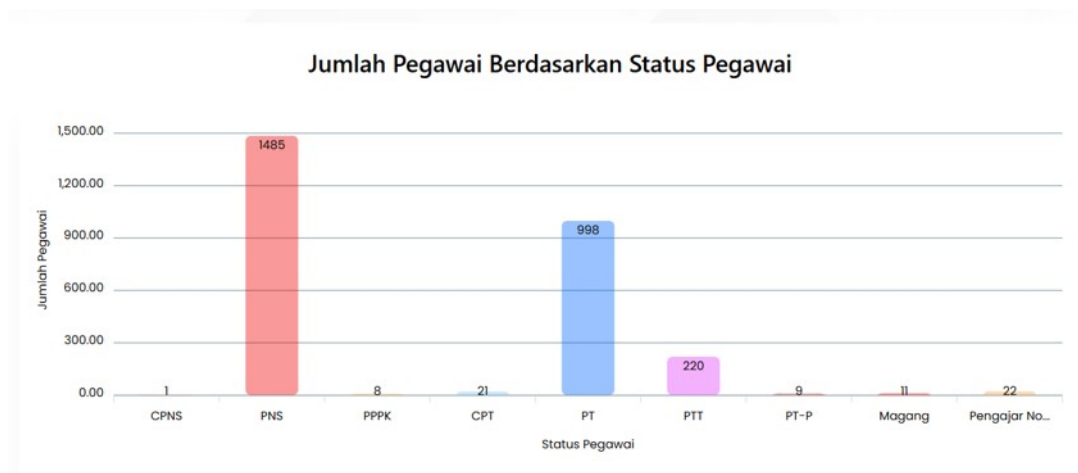
Universitas Pendidikan Indonesia menggunakan berbagai layanan digital untuk mendukung pekerjaan pegawai, seperti sistem informasi sumber daya manusia (SI-SDM), presensi digital, system informasi kepegawaian (SIMPEG), persuratan elektronik (SINERGI), pelaporan kinerja (e-kinerja), serta layanan administrasi berbasis teknologi. Penggunaan berbagai sistem tersebut memberikan kesempatan untuk meningkatkan kecepatan layanan dan ketertiban data. Pada saat yang sama, penggunaan banyak aplikasi dapat menambah kebutuhan belajar, meningkatkan intensitas interaksi dengan perangkat digital, dan mengubah batas antara pekerjaan dengan waktu pribadi.

Pemilihan Universitas Pendidikan Indonesia juga didasarkan pada adanya indikasi penerapan sistem digital dalam pengelolaan sumber daya manusia. Universitas Pendidikan Indonesia memiliki Biro Sumber Daya Manusia yang menjalankan fungsi perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan, pembinaan, pengembangan kapasitas, evaluasi kinerja, serta pengembangan sistem informasi sumber daya manusia. Selain itu, terdapat Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

atau SI-SDM sebagai sarana pengelolaan data pegawai. Keberadaan sistem tersebut menunjukkan bahwa Universitas Pendidikan Indonesia memiliki konteks empiris yang sesuai untuk penelitian mengenai digitalisasi human resources.

Selain SI-SDM, lingkungan perguruan tinggi pada umumnya juga menggunakan berbagai sistem digital pendukung, seperti sistem presensi digital, e-office, e-kinerja, sistem akademik, layanan administrasi, dan platform komunikasi kerja. Penggunaan berbagai sistem tersebut dapat memberikan kemudahan, tetapi juga berpotensi menambah kompleksitas pekerjaan apabila pegawai harus mengakses banyak aplikasi dengan prosedur yang berbeda-beda. Oleh karena itu, Universitas Pendidikan Indonesia menjadi tempat yang tepat untuk melihat bagaimana pegawai merasakan digitalisasi human resources dalam aktivitas kerja sehari-hari.

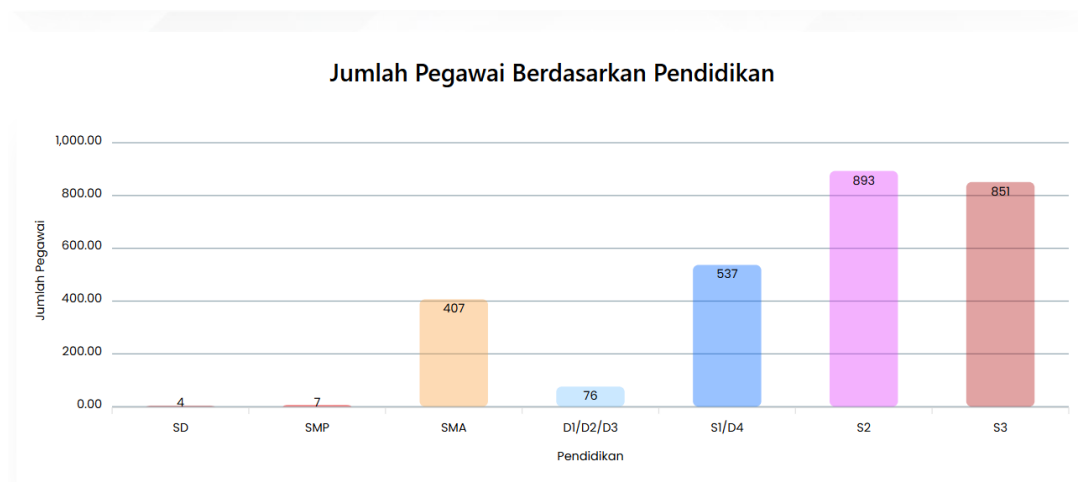
Pegawai UPI terdiri atas dosen, tenaga kependidikan, pegawai tetap, pegawai tidak tetap, serta kelompok pegawai dengan usia dan pendidikan yang beragam. Keragaman ini penting karena pengalaman menghadapi sistem digital tidak selalu seragam. Tugas dosen berhubungan dengan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, bimbingan, dan pelaporan akademik. Tenaga kependidikan berhadapan dengan layanan administrasi, pengolahan data, keuangan, kepegawaian, layanan mahasiswa, serta dukungan operasional. Perbedaan tugas dan karakteristik pegawai dapat memengaruhi intensitas penggunaan sistem, tingkat kenyamanan, dan kemampuan beradaptasi.



Sumber: Website Biro Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia

Gambar 1. 1 Jumlah Pegawai UPI Berdasarkan Status Pegawai

Gambar 1.1 memperlihatkan bahwa pegawai UPI berasal dari beberapa status kepegawaian. Perbedaan status dapat berkaitan dengan pola pekerjaan, akses terhadap layanan kepegawaian, kewajiban administrasi, serta pengalaman menggunakan sistem digital. Keberagaman tersebut menjadi alasan penting untuk melihat persepsi pegawai secara langsung, bukan hanya menilai keberhasilan digitalisasi dari ketersediaan aplikasinya.



Sumber: Website Biro Sumber Daya Manusia Universitas Pendidikan Indonesia

Gambar 1. 2 Jumlah Pegawai UPI Berdasarkan Pendidikan

Gambar 1.2 menunjukkan latar belakang pendidikan pegawai yang beragam. Pendidikan dapat membantu proses belajar dan pemahaman informasi,

tetapi tidak secara otomatis menjamin kemampuan digital yang sama. Pengalaman menggunakan teknologi, pelatihan, dukungan unit kerja, desain aplikasi, serta kemauan mempelajari sistem baru juga berpengaruh terhadap cara pegawai menghadapi digitalisasi.

Employee well-being atau kesejahteraan pegawai menggambarkan keadaan pegawai yang memungkinkan mereka bekerja secara sehat, nyaman, aman, dan bermakna. Kesejahteraan pegawai tidak terbatas pada kepuasan terhadap gaji atau fasilitas. mencakup kenyamanan psikologis, kepuasan kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, rasa mampu mengendalikan pekerjaan, hubungan sosial, dukungan organisasi, keterlibatan, serta makna yang dirasakan dari pekerjaan.

Employee well-being dipilih sebagai variabel terikat karena keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia tidak cukup dinilai dari kecepatan layanan, jumlah pekerjaan yang selesai, atau efisiensi biaya. Sistem kerja yang efektif seharusnya membantu pegawai menyelesaikan tugas tanpa menimbulkan tekanan yang tidak perlu. Pegawai yang merasa sejahtera cenderung memiliki energi kerja yang lebih baik, mampu melayani dengan sabar, lebih terbuka terhadap perubahan, dan dapat menjaga kualitas pekerjaan dalam jangka panjang.

Kesejahteraan pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor individual meliputi kesehatan, kemampuan, kepribadian, usia, pengalaman, dan cara menghadapi tekanan. Faktor pekerjaan meliputi beban kerja, kejelasan tugas, otonomi, penggunaan teknologi, tuntutan waktu, dan kesempatan berkembang. Faktor organisasi meliputi kepemimpinan, dukungan atasan, hubungan dengan rekan kerja, keadilan, komunikasi, penghargaan, serta kualitas sistem dan kebijakan

SDM. Perubahan digital dapat menjadi faktor pendukung ketika teknologi mempermudah pekerjaan, tetapi dapat menjadi sumber tekanan ketika sistem rumit, tidak stabil, terlalu banyak, atau digunakan tanpa pendampingan.

Untuk memperoleh gambaran awal, peneliti melakukan pra-survei kepada 31 pegawai Universitas Pendidikan Indonesia yang terdiri atas dosen dan tenaga kependidikan. Hasil pra-survei digunakan untuk menggambarkan gejala awal, bukan untuk membuktikan hipotesis.

Rekapitulasi per dimensi berikut disajikan menurut distribusi skor Likert 1 sampai dengan 5. Skor 1 menunjukkan penilaian paling rendah dan skor 5 menunjukkan penilaian paling tinggi. Rata-rata dimensi dihitung dengan membobotkan seluruh jawaban sesuai skor masing-masing. Kolom skor 1–3 digunakan sebagai penanda respons yang belum sepenuhnya positif, bukan sebagai bukti bahwa seluruh responden pada kelompok tersebut memiliki penilaian negatif.

Tabel 1. 2 Rekapitulasi Pra-Survei Employee Well-Being Berdasarkan Dimensi

Dimensi	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5	Rata-rata	Kategori	Skor 1–3
Kenyamanan psikologis	4,84%	11,29 %	30,65%	50,00%	3,23%	3,35	Cukup	46,77%
Kepuasan kerja	3,23%	6,45%	48,39%	38,71%	3,23%	3,32	Cukup	58,06%
<i>Work-life integration</i>	4,84%	19,35 %	22,58%	32,26%	20,97%	3,45	Tinggi	46,77%
<i>Learning agility in digital work</i>	0,00%	12,90 %	16,13%	45,16%	25,81%	3,84	Tinggi	29,03%

Sumber: Hasil pengolahan data pra-survei, 2026

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa *employee well-being* pegawai belum terbentuk secara merata pada seluruh dimensi. Skor tinggi pada variabel ini bermakna bahwa pegawai merasa nyaman secara psikologis, puas terhadap pekerjaannya, mampu menjaga hubungan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi,

serta memiliki rasa mampu dan kendali dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, skor rendah menunjukkan bahwa sebagian pengalaman kerja digital belum sepenuhnya memberikan rasa nyaman, kepuasan, keseimbangan, atau kendali kerja yang kuat.

Dimensi Learning agility in digital work memperoleh makna paling positif. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada umumnya merasa cukup mampu menjalankan tugas dan mengendalikan pekerjaannya meskipun menggunakan sistem digital. Skor tinggi pada dimensi ini dapat dibaca sebagai modal awal bahwa pegawai tidak sepenuhnya menolak digitalisasi, melainkan memiliki kemampuan dasar untuk mengikuti tuntutan kerja berbasis sistem.

Namun, dimensi kepuasan kerja dan kenyamanan psikologis yang berada pada kategori cukup menunjukkan bahwa kemampuan menyelesaikan pekerjaan belum otomatis menghasilkan kesejahteraan kerja yang kuat. Skor yang belum tinggi pada kedua dimensi tersebut bermakna bahwa digitalisasi masih dapat dirasakan sebagai beban tambahan apabila sistem, prosedur, dukungan, atau ritme kerja belum sepenuhnya memberikan pengalaman kerja yang nyaman.

Pada dimensi work-life integration, skor yang relatif tinggi menunjukkan bahwa sistem digital dapat membantu fleksibilitas kerja. Akan tetapi, skor rendah pada indikator keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi menunjukkan adanya risiko bahwa akses digital yang terus terbuka dapat memperpanjang keterhubungan pegawai dengan pekerjaan. Dengan demikian, fleksibilitas digital belum selalu diikuti oleh batas kerja yang sehat.

Berdasarkan makna skor tersebut, identifikasi awal masalah pada *employee well-being* terletak pada belum kuatnya kepuasan kerja, kenyamanan psikologis, kemampuan mengelola tekanan akibat sistem digital, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Artinya, kesejahteraan pegawai tidak cukup dilihat dari kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dari kualitas pengalaman kerja yang dirasakan selama menggunakan sistem digital.

Hasil tersebut penting karena pegawai dapat saja mampu menyelesaikan pekerjaan melalui sistem digital, tetapi tetap mengalami kelelahan, tekanan, atau kesulitan menjaga batas waktu kerja. Oleh sebab itu, penelitian perlu menguji faktor yang diduga berhubungan dengan *employee well-being*. Salah satu faktor organisasi yang dipilih adalah *digital human resources*, sedangkan *digital literacy* dipertimbangkan sebagai kemampuan individual yang dapat mengubah kuat atau lemahnya pengaruh digitalisasi terhadap kesejahteraan pegawai.

Digitalisasi *human resources* dapat dipahami sebagai proses pemanfaatan teknologi digital dalam kegiatan pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, administrasi kepegawaian, presensi, penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, layanan pegawai, hingga penyediaan data untuk pengambilan keputusan. Melalui digitalisasi, pekerjaan kepegawaian diharapkan menjadi lebih efisien, terdokumentasi, mudah dipantau, dan mampu mendukung tata kelola organisasi yang lebih akuntabel. Dengan demikian, digitalisasi *human resources* tidak hanya berkaitan dengan penggunaan aplikasi,

tetapi juga berkaitan dengan perubahan cara kerja, budaya organisasi, dan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan teknologi.

**Tabel 1. 3 Rekapitulasi Pra-Survei Digitalisasi Human Resources
Berdasarkan Dimensi**

Dimensi	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5	Rata-rata	Kategori	Skor 1-3
Akses informasi dan layanan HR digital	0,00%	9,68%	16,13%	33,87%	40,32%	4,05	Tinggi	25,81%
Digitalisasi administrasi kepegawaian	0,00%	9,68%	19,35%	24,19%	46,77%	4,08	Tinggi	29,03%
Transparansi dan integrasi data	3,23%	9,68%	19,35%	35,48%	32,26%	3,84	Tinggi	32,26%
Kemudahan penggunaan sistem	0,00%	6,45%	22,58%	29,03%	41,94%	4,06	Tinggi	29,03%

Sumber: Hasil pengolahan data pra-survei, 2026

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa *digitalisasi human resources* secara umum dipersepsikan tinggi oleh responden. Skor tinggi pada variabel ini bermakna bahwa pegawai merasakan adanya kemudahan dalam mengakses informasi dan layanan HR digital, percepatan administrasi kepegawaian, serta kemudahan penggunaan sistem. Skor tinggi juga menunjukkan bahwa keberadaan sistem digital telah membantu mengurangi ketergantungan pada prosedur manual dan mendukung pekerjaan yang lebih tertib.

Makna positif tersebut terlihat terutama pada dimensi akses informasi dan layanan HR digital, digitalisasi administrasi kepegawaian, serta kemudahan penggunaan sistem. Artinya, pegawai cenderung menilai bahwa sistem digital telah memberi manfaat praktis dalam layanan kepegawaian. *Digitalisasi human resources* menjadi bukti bahwa organisasi telah bergerak menuju pengelolaan SDM yang lebih cepat, terdokumentasi, dan berbasis sistem.

Walaupun demikian, skor yang lebih rendah pada dimensi transparansi dan integrasi data memiliki arti bahwa manfaat digitalisasi belum sepenuhnya dirasakan secara konsisten. Skor rendah pada dimensi ini dapat menunjukkan masih adanya pengalaman pengguna yang berkaitan dengan ketidakterpaduan data, kurang jelasnya alur informasi, kesulitan menelusuri proses layanan, atau perbedaan pemahaman antarunit mengenai penggunaan sistem.

Identifikasi awal masalah pada digitalisasi human resources terletak pada transparansi dan integrasi data, penyederhanaan prosedur, serta dukungan teknis bagi pengguna. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan digital human resources perlu diarahkan bukan hanya pada penambahan aplikasi, tetapi pada perbaikan pengalaman pengguna agar sistem benar-benar membantu pekerjaan dan tidak menambah tekanan baru.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan sistem telah dirasakan membantu, tetapi kualitas manfaatnya belum selalu sama. Pegawai dapat menilai akses layanan sudah baik, sementara integrasi data, alur informasi, atau ketertiban proses masih memerlukan perbaikan. Perbedaan penilaian tersebut dapat berhubungan dengan unit kerja, jenis tugas, frekuensi penggunaan aplikasi, dan kemampuan pegawai dalam memahami sistem.

Hasil tersebut penting karena pegawai dapat saja mampu menyelesaikan pekerjaan melalui system digital, tetapi tetap mengalami kelelahan, tekanan, atau kesulitan menjaga batas waktu kerja. Oleh sebab itu, penelitian perlu menguji factor yang diduga berhubungan dengan *employee well-being*. Salah satu faktor organisasi yang dipilih adalah *digital human resources*, sedangkan *digital literacy*

dipertimbangkan sebagai kemampuan individual yang dapat mengubah kuat atau lemahnya pengaruh digitalisasi terhadap kesejahteraan pegawai.

Temuan ini sejalan dengan kajian technostress yang dikemukakan oleh Brod (1984) serta dikembangkan dalam konteks organisasi oleh Tarafdar et al. (2007) dan Ragu-Nathan et al. (2008). Kajian tersebut menjelaskan bahwa penggunaan teknologi dalam pekerjaan dapat memberikan manfaat berupa efisiensi dan kemudahan, tetapi juga dapat menimbulkan tekanan apabila pegawai mengalami beban kerja digital, keterhubungan kerja yang berlebihan, kompleksitas sistem, ketidakpastian teknologi, atau kurangnya kepercayaan diri dalam menggunakan sistem. Oleh karena itu, pegawai dapat saja mampu menyelesaikan pekerjaan melalui sistem digital, tetapi tetap mengalami kelelahan, tekanan, atau kesulitan menjaga batas waktu kerja.

Digital literacy merupakan kemampuan untuk menggunakan teknologi secara efektif, kritis, aman, dan bertanggung jawab. Kemampuan ini tidak berhenti pada keterampilan mengoperasikan komputer atau telepon pintar. Digital literacy mencakup kemampuan mencari dan memahami informasi, memecahkan masalah sederhana, mempelajari fitur baru, menilai ketepatan informasi, menjaga data, berkomunikasi melalui media digital, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem.

Digital literacy dipilih sebagai variabel moderasi karena sistem digital yang sama dapat menimbulkan pengalaman yang berbeda. Pegawai yang mampu memahami instruksi, memecahkan kendala sederhana, dan mempelajari fitur baru lebih mungkin merasakan sistem sebagai alat bantu. Pegawai yang kurang percaya

diri atau sulit menyesuaikan diri dapat membutuhkan waktu lebih lama, bergantung pada bantuan orang lain, dan lebih mudah mengalami tekanan.

Tabel 1. 4 Rekapitulasi Pra-Survei Digital Literacy Berdasarkan Dimensi

Dimensi	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5	Rata-rata	Kategori	Skor 1–3
<i>Information and data literacy</i>	0,00%	9,68%	12,90%	29,03%	48,39%	4,16	Tinggi	22,58%
<i>Problem solving</i>	0,00%	9,68%	11,29%	20,97%	58,06%	4,27	Sangat tinggi	20,97%
<i>Learning agility in digital work</i>	1,08%	11,83%	21,51%	26,88%	38,71%	3,90	Tinggi	34,41%

Sumber: Hasil pengolahan data pra-survei, 2026

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa digital literacy pegawai berada pada tingkat yang relatif baik. Skor tinggi pada variabel ini bermakna bahwa pegawai memiliki kemampuan untuk mencari dan memanfaatkan informasi digital, menggunakan perangkat dan aplikasi kerja, serta menyelesaikan kendala sederhana yang muncul ketika berhadapan dengan teknologi. Dengan demikian, literasi digital menjadi modal penting dalam mendukung penggunaan sistem digital di lingkungan kerja.

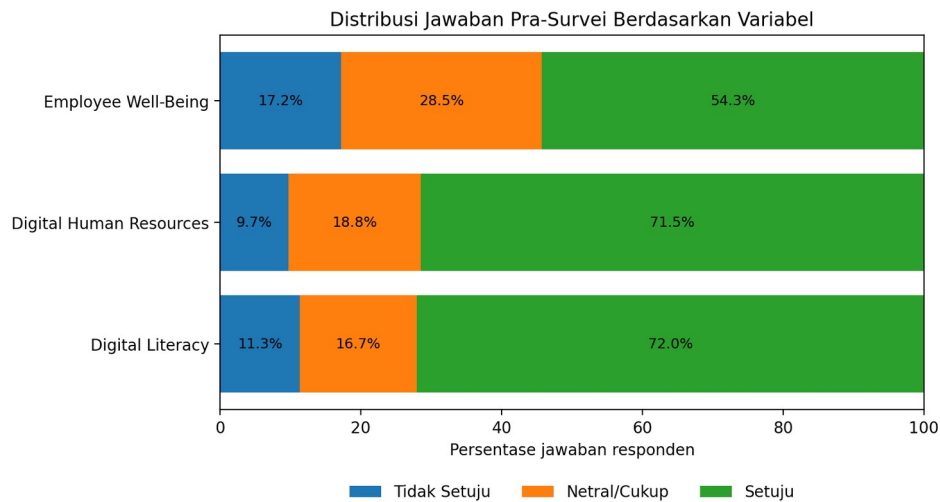
Dimensi *information and data literacy* dan *problem solving* memberikan makna positif bahwa pegawai pada umumnya mampu memahami informasi digital dan mengatasi permasalahan teknis sederhana. Skor tinggi pada kedua dimensi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai tidak hanya menggunakan teknologi secara pasif, tetapi juga memiliki kemampuan dasar untuk memanfaatkan informasi dan mencari solusi ketika menghadapi kendala.

Namun, *learning agility in digital work* memperoleh makna yang perlu diperhatikan karena nilainya lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya. Skor yang

belum tinggi pada dimensi ini menunjukkan bahwa kemampuan menggunakan teknologi belum selalu diikuti oleh kesiapan belajar yang cepat ketika sistem berubah, fitur diperbarui, atau prosedur digital baru diterapkan. Dengan kata lain, kemampuan dasar digital relatif tersedia, tetapi kecepatan adaptasi belum sepenuhnya merata.

Kepercayaan diri ketika menggunakan aplikasi atau sistem digital baru juga menjadi catatan penting. Skor rendah pada aspek ini bermakna bahwa sebagian pegawai masih dapat merasa ragu, membutuhkan bantuan, atau memerlukan waktu lebih lama ketika menghadapi sistem baru. Kondisi tersebut dapat memengaruhi cara pegawai merasakan manfaat digitalisasi human resources dalam pekerjaan sehari-hari.

Identifikasi awal masalah pada digital literacy terletak pada learning agility, kepercayaan diri menghadapi aplikasi baru, dan pemerataan kemampuan adaptasi digital. Temuan ini memperkuat alasan penempatan digital literacy sebagai variabel moderasi karena kemampuan digital yang berbeda dapat membuat pengaruh digitalisasi human resources terhadap employee well-being menjadi tidak sama pada setiap pegawai.



Sumber: Hasil pengolahan data pra-survei, 2026

Gambar 1. 3 Distribusi Jawaban Pra-Survei Berdasarkan Variabel

Gambar 1.3 memperlihatkan bahwa proporsi jawaban setuju pada *digital literacy* dan *digital human resources* relatif dominan. Namun, pada *employee well-being* terdapat proporsi jawaban tidak setuju dan netral atau cukup yang lebih besar. Kondisi ini menandakan bahwa digitalisasi belum selalu menghasilkan pengalaman kerja yang sama bagi setiap pegawai. Sebagian pegawai telah merasakan manfaatnya, sedangkan sebagian lainnya masih menghadapi persoalan yang berkaitan dengan kenyamanan, tekanan kerja, dan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Tabel 1. 5 Indikator Permasalahan Utama Hasil Pra-Survei

Indikator	Tidak Setuju	Netral/Cukup	Rata-rata
Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi	32,26%	32,26%	2,97
Kemampuan mengelola tekanan akibat sistem digital	19,35%	35,48%	3,19
Kesejahteraan dan kenyamanan di tengah digitalisasi	9,68%	48,39%	3,32
Kepercayaan diri menggunakan sistem digital baru	16,13%	22,58%	3,71
Kenyamanan menjalankan pekerjaan sehari-hari	12,90%	25,81%	3,52

Sumber: Hasil pengolahan data pra-survei, 2026

Permasalahan paling menonjol terdapat pada indikator keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sebanyak 32,26% responden menyatakan tidak setuju dan 32,26% lainnya berada pada jawaban netral atau cukup bahwa penggunaan sistem digital mendukung keseimbangan tersebut. Nilai rata-rata indikator ini hanya 2,97. Selain itu, 19,35% responden menyatakan tidak setuju dan 35,48% berada pada jawaban netral atau cukup mengenai kemampuan mengelola tekanan kerja akibat penggunaan sistem digital, dengan rata-rata 3,19. Pada indikator kesejahteraan dan kenyamanan di tengah digitalisasi, sebanyak 48,39% responden memilih jawaban netral atau cukup dan nilai rata-ratanya sebesar 3,32.

Temuan pra-survei tersebut memberikan indikasi bahwa *digitalisasi human resources* telah memberikan manfaat dalam pekerjaan, tetapi belum sepenuhnya mampu menghasilkan *employee well-being* yang merata. Kesenjangan antara tingginya penilaian terhadap *digitalisasi human resources* dan *digital literacy* dengan lebih rendahnya penilaian terhadap *employee well-being* menjadi fenomena penting dalam penelitian ini. Kondisi tersebut juga memperkuat dugaan bahwa *digital literacy* dapat memengaruhi kuat atau lemahnya hubungan antara *digitalisasi human resources* dan *employee well-being*. Pegawai yang memiliki kemampuan serta kepercayaan diri digital yang lebih baik diduga lebih mampu memanfaatkan sistem sebagai alat bantu kerja, sedangkan pegawai yang masih mengalami kesulitan berpotensi merasakan tekanan yang lebih besar.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan dapat menghasilkan dua sisi yang berbeda. Di satu sisi,

teknologi meningkatkan efisiensi, kecepatan, dan fleksibilitas. Di sisi lain, teknologi dapat menimbulkan *technostress*, kelelahan kerja, dan penurunan kesejahteraan. Penelitian Wang dkk. (2023) dalam *International Journal of Manpower*, menunjukkan bahwa *technostress* dapat berdampak negatif terhadap *employee well-being* melalui kelelahan kerja. Penelitian Hurbean dkk. (2022) dalam jurnal *Electronics*, juga menunjukkan bahwa penggunaan teknologi komunikasi digital dapat meningkatkan tekanan kerja. Pothuganti dkk. (2025) dalam jurnal *Human Systems Management*, menegaskan bahwa tekanan teknologi memengaruhi keterlibatan dan kesejahteraan pegawai pada era digital.

Tabel 1. 6 Perbandingan Penelitian Sebelumnya

Penelitian/Kelompok Studi	Fokus	Kesenjangan dengan Penelitian Ini
Wang et al. (2023)	<i>Technostress</i> , kelelahan kerja, dan <i>employee well-being</i> pada perusahaan manufaktur.	Belum menelaah <i>digital human resources</i> dan <i>digital literacy</i> sebagai moderator.
Hurbean et al. (2022)	<i>Technostress</i> akibat instant <i>messaging</i> , kinerja, dan <i>well-being</i> .	Fokus pada komunikasi digital, bukan sistem pengelolaan SDM digital.
Pothuganti et al. (2025)	<i>Technostress</i> , <i>employee engagement</i> , dan <i>well-being</i> .	Objek bukan perguruan tinggi dan tidak menguji <i>digital literacy</i> sebagai moderator.
Studi literasi digital	Literasi digital sebagai kompetensi, prediktor, atau mediator.	Peran moderasi pada hubungan digital HR dan <i>employee well-being</i> masih terbatas.
Penelitian ini	<i>Digital human resources</i> , <i>employee well-being</i> , dan <i>digital literacy</i> pada pegawai UPI.	Menggabungkan kesenjangan variabel, model, sektor, dan objek penelitian.

Sumber: Diolah peneliti dari penelitian terdahulu, 2026

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian mengenai digitalisasi *human resources* perlu diarahkan bukan hanya pada pertanyaan apakah sistem digital sudah diterapkan, tetapi juga pada pertanyaan bagaimana pegawai merasakan dampaknya. Apabila digitalisasi *human resources* dilaksanakan tanpa memperhatikan kapasitas pegawai, maka teknologi berpotensi menjadi sumber ketegangan baru. Sebaliknya, apabila digitalisasi didukung oleh literasi digital,

pelatihan, komunikasi perubahan, dan sistem yang ramah pengguna, maka digitalisasi dapat mendukung kesejahteraan pegawai.

Research gap tersebut diperkuat oleh hasil pra-survei. *Digital human resources* dan *digital literacy* dinilai tinggi, tetapi *employee well-being* lebih rendah, terutama pada kepuasan kerja, kenyamanan psikologis, keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta pengelolaan tekanan digital. Temuan awal ini menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tidak cukup dijelaskan hanya dengan melihat apakah sistem telah tersedia dan apakah pegawai mampu menggunakannya.

Sebagian penelitian terdahulu lebih banyak membahas teknologi kerja melalui konsep *technostress*, penggunaan teknologi komunikasi, *digital workplace*, atau tekanan akibat penggunaan banyak aplikasi. Fokus tersebut penting, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan digitalisasi *human resources* sebagai sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup administrasi kepegawaian, presensi digital, pengelolaan kinerja, layanan internal, dan sistem informasi SDM. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk melihat digitalisasi *human resources* sebagai praktik manajemen sumber daya manusia, bukan hanya sebagai penggunaan teknologi kerja secara umum.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki dasar empiris dan akademik yang cukup kuat. Hasil pra-survei memperlihatkan adanya perbedaan antara tingginya penilaian terhadap *digital human resources* dan *digital literacy* dengan kondisi *employee well-being* yang belum merata. Penelitian terdahulu juga belum banyak menguji hubungan ketiga variabel tersebut secara bersamaan pada pegawai

perguruan tinggi. Atas dasar itu, penelitian diarahkan untuk memperoleh bukti yang lebih terukur mengenai pengaruh *digital human resources* terhadap *employee well-being* serta peran *digital literacy* dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh tersebut pada pegawai Universitas Pendidikan Indonesia.

Kesenjangan empiris tampak pada perbedaan antara penilaian terhadap sarana dan kemampuan digital dengan kondisi kesejahteraan pegawai. *Digital human resources* memperoleh rata-rata 4,03 dan *digital literacy* 4,07, sedangkan *employee well-being* hanya 3,46. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa teknologi yang tersedia dan kemampuan menggunakannya belum otomatis menghasilkan kenyamanan, kepuasan, serta keseimbangan kerja yang sama kuat.

Kesenjangan model penelitian terletak pada penempatan *digital literacy*. Banyak penelitian memperlakukannya sebagai variabel bebas yang secara langsung memengaruhi kinerja atau adaptasi. Penelitian ini menempatkan *digital literacy* sebagai moderator karena kemampuan digital diperkirakan mengubah kekuatan pengaruh *digital human resources* terhadap *employee well-being*. Model tersebut memungkinkan penelitian menjelaskan mengapa pegawai yang menggunakan sistem yang sama dapat memperoleh pengalaman kesejahteraan yang berbeda.

Penelitian perlu menguji apakah *digital human resources* berpengaruh terhadap *employee well-being* dan apakah pengaruh tersebut berubah pada tingkat *digital literacy* yang berbeda. Pegawai dengan literasi digital tinggi diperkirakan lebih mampu memanfaatkan sistem, sedangkan pegawai dengan literasi digital lebih rendah dapat mengalami hambatan dan tekanan yang lebih besar. Pengujian

tersebut diharapkan memberikan penjelasan yang lebih utuh mengenai pengelolaan SDM digital pada perguruan tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah *digital literacy* memperkuat atau memperlemah pengaruh digitalisasi *human resources* terhadap *employee well-being* sebagaimana tercermin dalam judul **“Pengaruh Digitaslisasi *Human Resources* terhadap *Employee Well-Being* dengan *Digital Literacy* sebagai variabel moderasi pada pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

1.2.1 Identifikasi Masalah

Perubahan pengelolaan sumber daya manusia menuju sistem digital telah memberikan kemudahan bagi pegawai Universitas Pendidikan Indonesia, tetapi manfaat tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh kesejahteraan kerja yang merata. Pra-survei menunjukkan bahwa *digital human resources* memperoleh rata-rata 4,03 dan *digital literacy* 4,07, sedangkan *employee well-being* hanya mencapai 3,46.

Pada *employee well-being*, kepuasan kerja dan kenyamanan psikologis masih berada pada kategori cukup. Masalah juga terlihat pada keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi, pengelolaan tekanan akibat penggunaan sistem digital, serta rasa sejahtera dan nyaman di tengah digitalisasi. Sementara itu, transparansi dan integrasi data pada *digital human resources* serta kemampuan belajar dalam pekerjaan digital masih memiliki proporsi respons skor 1–3 yang perlu diperhatikan.

Berdasarkan uraian tersebut, masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Transformasi digital dalam pengelolaan SDM telah diterapkan di Universitas Pendidikan Indonesia, namun implementasinya belum sepenuhnya memberikan pengalaman layanan kepegawaian yang efektif, transparan, dan terintegrasi bagi seluruh pegawai..
2. *Digitalisasi human resources* yang telah diterapkan masih menyisakan permasalahan berupa munculnya tekanan kerja digital dan belum optimalnya kemampuan sebagian pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan sistem digital.
3. Perbedaan pengalaman dan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan sistem digital menunjukkan bahwa manfaat *digitalisasi human resources* belum dirasakan secara konsisten oleh seluruh pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.
4. *Employee well-being* memiliki nilai pra-survei lebih rendah dibandingkan *digital human resources* dan *digital literacy*.
5. Kepuasan kerja, kenyamanan psikologis, *work-life integration*, dan kemampuan mengelola tekanan digital masih menunjukkan respons yang belum sepenuhnya positif.
6. *Learning agility* dan kepercayaan diri menghadapi aplikasi baru belum merata pada seluruh pegawai.

7. Penelitian terdahulu masih terbatas dalam menguji ketiga variabel tersebut secara bersamaan pada pegawai perguruan tinggi, khususnya Universitas Pendidikan Indonesia.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi digitalisasi *human resources* pada pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia berdasarkan karakteristik pegawai.
2. Bagaimana Tingkat *digital literacy* pada pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.
3. Bagaimana tingkat *employee well-being* pada pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.
4. Seberapa besar pengaruh digitalisasi *human resources* terhadap *employee well-being* pada pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.
5. Seberapa besar digital literacy memoderasi pengaruh digitalisasi *human resources* terhadap *employee well-being* pada pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis:

1. Implementasi digitalisasi *human resources* pada pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia berdasarkan karakteristik pegawai.

2. Tingkat *digital literacy* pada pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.
3. Tingkat *employee well-being* pada pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.
4. Besarnya pengaruh digitalisasi *human resources* terhadap *employee well-being* pada pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.
5. Besarnya peran *digital literacy* dalam memoderasi pengaruh digitalisasi *human resources* terhadap *employee well-being* pada pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks *digitalisasi human resources* pada perguruan tinggi.

1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pada kajian digital human resources, employee well-being, dan digital literacy. Penelitian ini memperluas pemahaman bahwa digitalisasi sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan efektivitas sistem, tetapi juga berkaitan dengan kesejahteraan pegawai sebagai pengguna sistem.

Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai digital literacy sebagai variabel moderasi. Dengan menempatkan digital literacy sebagai

moderator, penelitian ini berupaya menjelaskan bahwa pengaruh digitalisasi human resources terhadap employee well-being dapat berbeda tergantung pada kemampuan digital pegawai. Temuan penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian berikutnya yang ingin mengembangkan model manajemen sumber daya manusia digital pada sektor pendidikan.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Universitas Pendidikan Indonesia dalam mengevaluasi implementasi digitalisasi human resources dari sudut pandang pegawai. Hasil penelitian dapat digunakan untuk melihat apakah sistem digital yang digunakan telah membantu pekerjaan pegawai, meningkatkan kenyamanan kerja, atau masih menimbulkan hambatan tertentu yang perlu diperbaiki.

Penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola sumber daya manusia perguruan tinggi dalam merancang program peningkatan literasi digital pegawai. Apabila *digital literacy* terbukti memperkuat pengaruh positif digitalisasi terhadap *employee well-being*, maka pelatihan, pendampingan, penyederhanaan prosedur, dan komunikasi perubahan menjadi strategi penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital.

Bagi pegawai, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman bahwa literasi digital merupakan kemampuan penting dalam menghadapi perubahan sistem kerja. Literasi digital tidak hanya membantu pegawai menggunakan aplikasi, tetapi juga membantu pegawai bekerja lebih percaya diri, lebih mandiri, dan lebih nyaman dalam lingkungan kerja yang semakin digital.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka pada bagian ini berisi landasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang digunakan untuk memahami masalah penelitian secara lebih utuh. Pembahasan tidak hanya menjelaskan definisi setiap variabel, tetapi juga memperlihatkan bagaimana digitalisasi human resources, employee well-being, dan digital literacy saling berkaitan dalam kehidupan kerja pegawai. Dengan kajian pustaka ini, penelitian memiliki dasar ilmiah yang jelas dalam menjelaskan mengapa penggunaan sistem digital sumber daya manusia dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai, serta mengapa kemampuan literasi digital menjadi faktor penting dalam menghadapi perubahan kerja berbasis teknologi.

Penelitian ini berada dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia, terutama pada perubahan cara organisasi mengelola pegawai di era digital. Pada lingkungan perguruan tinggi, digitalisasi tidak hanya menyentuh proses akademik, tetapi juga proses kepegawaian, layanan administrasi, presensi, pengelolaan kinerja, dan komunikasi kerja. Oleh karena itu, kajian pustaka ini digunakan untuk memperkuat pemahaman mengenai digitalisasi human resources sebagai bagian dari praktik manajemen sumber daya manusia modern, employee well-being sebagai gambaran kesejahteraan pegawai, dan digital literacy sebagai kemampuan yang membantu pegawai beradaptasi dengan sistem kerja digital.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan ilmu dalam mengatur kegiatan organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai melalui pemanfaatan berbagai sumber daya. Griffin (2021) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi secara efektif dan efisien. Griffin menekankan bahwa efektivitas berarti mencapai tujuan yang tepat, sementara efisiensi berarti menggunakan sumber daya secara bijaksana dan hemat biaya. Dalam perkembangannya, Griffin mengadaptasi fungsi penggerakan (*actuating*) menjadi fungsi kepemimpinan (*leading*) sebagai sarana utama untuk memotivasi anggota organisasi agar bekerja selaras dengan kepentingan perusahaan.

Robbins dan Coulter (2021) menjelaskan bahwa manajemen berkaitan dengan proses menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien melalui dan bersama orang lain. Efektivitas menunjukkan bahwa organisasi mampu mencapai tujuan yang benar, sedangkan efisiensi menunjukkan bahwa tujuan tersebut dicapai dengan penggunaan sumber daya yang tepat dan tidak boros. Dengan demikian, manajemen tidak hanya bertanya apakah tujuan tercapai, tetapi juga bagaimana proses pencapaiannya dilakukan.

Daft (2021) memandang manajemen sebagai pencapaian tujuan organisasi melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap sumber daya organisasi. Pengertian ini menunjukkan bahwa manajemen bukan kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan rangkaian proses yang saling berkaitan. Seorang manajer perlu merancang tujuan, membagi pekerjaan,

mengarahkan orang-orang yang terlibat, dan memastikan hasil kerja sesuai dengan rencana.

Dalam organisasi modern, manajemen memiliki peran yang semakin penting karena lingkungan organisasi berubah dengan cepat. Perubahan teknologi, tuntutan layanan, kompetisi, regulasi, kebutuhan pengguna, dan pola kerja digital membuat organisasi harus dikelola secara adaptif. Manajemen tidak lagi cukup dipahami sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai kemampuan organisasi untuk membaca perubahan, mengatur sumber daya, dan menjaga keberlanjutan kinerja.

Pada perguruan tinggi, manajemen memiliki karakter yang khas. Perguruan tinggi bukan hanya organisasi yang mengelola keuangan, sarana, dan prosedur, tetapi juga organisasi yang mengelola manusia, pengetahuan, layanan akademik, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan reputasi institusi. Oleh karena itu, praktik manajemen di perguruan tinggi harus memperhatikan aspek mutu layanan, tata kelola, akuntabilitas, dan kesejahteraan sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen dapat dipahami sebagai proses mengatur pekerjaan agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Proses mengatur tersebut mencakup penentuan tujuan, penyusunan rencana, pembagian tugas, penggerakan anggota organisasi, pengawasan pelaksanaan, serta perbaikan apabila terdapat penyimpangan.

Schermerhorn dan Bachrach (2023) menjelaskan bahwa manajemen berkaitan dengan kemampuan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Sumber daya tersebut meliputi manusia, informasi, teknologi, keuangan, metode kerja, serta hubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam pengertian ini, manajemen tidak hanya berhubungan dengan pimpinan, tetapi juga dengan cara seluruh bagian organisasi bekerja secara terkoordinasi.

Dari beberapa pandangan tersebut, manajemen dalam penelitian ini dipahami sebagai proses mengelola organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif, efisien, dan tetap memperhatikan manusia sebagai pelaksana utama kegiatan organisasi. Pemahaman ini sesuai dengan pe karena digitalisasi human resources pada dasarnya bertujuan membuat pengelolaan pegawai menjadi lebih efektif dan efisien tanpa mengabaikan pengalaman kerja pegawai sebagai manusia.

2.1.1.2 Perkembangan Teori Manajemen

Teori manajemen berkembang mengikuti perubahan cara organisasi bekerja. Pada tahap awal, manajemen banyak menekankan efisiensi pekerjaan, pembagian tugas, standar kerja, dan pengawasan. Cara pandang ini muncul karena organisasi industri membutuhkan metode untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan.

Perkembangan berikutnya menunjukkan bahwa manusia tidak dapat diperlakukan hanya sebagai tenaga kerja mekanis. Organisasi mulai menyadari

pentingnya motivasi, hubungan sosial, kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja, dan kebutuhan psikologis pegawai. Pada tahap ini, teori manajemen mulai memberi perhatian lebih besar pada perilaku manusia dalam organisasi.

Setelah itu, teori manajemen berkembang ke arah pendekatan sistem dan kontingensi. Organisasi dipahami sebagai sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Keputusan pada satu bagian organisasi dapat memengaruhi bagian lainnya. Pendekatan kontingensi menekankan bahwa tidak ada satu cara manajemen yang selalu paling tepat untuk semua situasi. Cara mengelola organisasi harus disesuaikan dengan tujuan, lingkungan, teknologi, budaya, dan karakter sumber daya manusia.

Dalam perkembangan terbaru, teori manajemen semakin dipengaruhi oleh transformasi digital. Organisasi dituntut menggunakan data, sistem informasi, teknologi komunikasi, otomasi, dan analitik dalam menjalankan fungsi manajemen. Walaupun demikian, teknologi tidak menggantikan peran manusia sepenuhnya. Teknologi justru menuntut kemampuan manajemen yang lebih baik agar perubahan digital tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga mendukung kualitas kerja dan kesejahteraan pegawai.

Tabel 2. 1 Perkembangan Teori Manajemen

Tahap Perkembangan	Fokus Utama	Relevansi dengan Penelitian
Manajemen klasik	Efisiensi, pembagian kerja, standar prosedur, dan pengawasan.	Menjadi dasar penting dalam memahami mengapa organisasi membutuhkan sistem dan prosedur kerja yang tertib.
Hubungan manusia dan perilaku organisasi	Motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, komunikasi, dan kondisi	Menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh

Tahap Perkembangan	Fokus Utama	Relevansi dengan Penelitian
	psikologis pegawai.	sistem, tetapi juga oleh kenyamanan dan kesejahteraan pegawai.
Pendekatan kuantitatif dan pengambilan keputusan	Penggunaan data, ukuran kinerja, analisis, dan metode rasional dalam keputusan organisasi.	Berkaitan dengan penggunaan data SDM dan sistem digital untuk mendukung keputusan manajemen.
Pendekatan sistem dan kontingensi	Organisasi sebagai sistem yang saling terhubung dan perlu menyesuaikan diri dengan situasi.	Menjelaskan bahwa digitalisasi HR perlu disesuaikan dengan karakter pegawai dan konteks perguruan tinggi.
Manajemen modern dan digital	Adaptasi, inovasi, teknologi informasi, data, kolaborasi, dan keberlanjutan.	Menjadi landasan untuk memahami digitalisasi human resources sebagai bagian dari perubahan manajemen modern.

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

2.1.1.3 Fungsi - Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam penelitian ini diperkuat oleh konsep George R. Terry (1972) yang menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses yang khas, terdiri atas tindakan planning, organizing, actuating, dan controlling. Keempat fungsi tersebut dikenal dengan istilah POAC. Konsep ini banyak digunakan karena mampu menjelaskan kegiatan manajerial secara sederhana, runtut, dan mudah diterapkan dalam berbagai jenis organisasi, termasuk perguruan tinggi.

Menurut Terry (1972), fungsi manajemen tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan sebagai satu siklus. Perencanaan menentukan arah organisasi, pengorganisasian menyiapkan sumber daya dan pembagian kerja, penggerakan memastikan manusia dalam organisasi mau menjalankan tugasnya, sedangkan pengendalian memastikan bahwa pelaksanaan kerja tetap sesuai dengan tujuan yang

telah ditetapkan. Dengan demikian, POAC menjadi dasar untuk memahami bagaimana organisasi mengelola pekerjaan, manusia, sistem, dan perubahan.

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*) merupakan proses menentukan tujuan, menyusun strategi, menetapkan program, serta memilih langkah yang dianggap paling tepat untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan proses menyusun struktur kerja, membagi tugas, menetapkan wewenang, mengatur hubungan antarbagian, serta memastikan sumber daya organisasi digunakan secara tepat.
3. Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*) merupakan fungsi yang berkaitan dengan usaha menggerakkan, membimbing, memotivasi, dan mengarahkan anggota organisasi agar bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini menekankan bahwa manajemen tidak hanya mengatur rencana dan struktur, tetapi juga berhubungan dengan manusia yang memiliki perasaan, kebutuhan, motivasi, kemampuan, dan keterbatasan.
4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*) merupakan proses mengukur pelaksanaan kerja, membandingkan hasil dengan standar yang telah ditetapkan, menemukan penyimpangan, dan melakukan tindakan perbaikan.

Berdasarkan konsep POAC Terry (1972), fungsi manajemen menjadi relevan dengan penelitian ini karena digitalisasi *human resources* pada dasarnya merupakan bagian dari proses manajerial. Digitalisasi perlu direncanakan dengan baik, diorganisasikan melalui struktur dan alur kerja yang jelas, digerakkan melalui

komunikasi dan dukungan kepada pegawai, serta dikendalikan melalui evaluasi yang adil dan berorientasi perbaikan. Dengan demikian, konsep POAC memberikan landasan teoritis untuk memahami bahwa keberhasilan digitalisasi *human resources* tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada proses manajemen yang memperhatikan manusia sebagai pengguna utama sistem.

Dalam penelitian ini, fungsi perencanaan (*planning*) berkaitan dengan digitalisasi *human resources* karena sistem digital dapat menyediakan data yang lebih cepat dan akurat untuk mendukung perencanaan SDM. Data pegawai, data presensi, data kinerja, data jabatan, dan data pengembangan kompetensi dapat digunakan oleh organisasi untuk mengambil keputusan yang lebih tepat. Namun, perencanaan digital yang baik juga perlu memperhatikan kesiapan pegawai sebagai pengguna sistem. Apabila sistem direncanakan hanya dari sisi teknologi tanpa mempertimbangkan kemampuan dan kenyamanan pegawai, maka digitalisasi berpotensi menimbulkan tekanan kerja.

Dalam konteks digitalisasi *human resources*, pengorganisasian (*organizing*) terlihat dari bagaimana organisasi mengatur alur kerja berbasis sistem. Misalnya, siapa yang menginput data pegawai, siapa yang memverifikasi data, siapa yang menggunakan laporan kinerja, serta bagaimana koordinasi antara unit SDM dan pegawai pengguna sistem. Digitalisasi dapat memperjelas pembagian tugas dan mempercepat koordinasi, tetapi juga dapat menimbulkan kebingungan apabila alur kerja digital tidak disosialisasikan dengan baik. Oleh karena itu, pengorganisasian yang baik harus memastikan bahwa struktur, prosedur, dan tanggung jawab penggunaan sistem digital dipahami oleh seluruh pegawai.

Dalam penelitian ini, fungsi pelaksanaan (*actuating*) menjadi sangat penting karena digitalisasi *human resources* tidak akan berhasil apabila pegawai tidak didorong, dibimbing, dan didampingi dalam menggunakan sistem digital. Pegawai membutuhkan arahan yang jelas, komunikasi perubahan yang baik, pelatihan, bantuan teknis, serta dukungan dari pimpinan dan unit kerja. Fungsi *actuating* juga berkaitan langsung dengan *employee well-being* karena cara organisasi menggerakkan pegawai dapat memengaruhi kenyamanan, rasa percaya diri, dan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan digital.

Dalam konteks digitalisasi *human resources*, fungsi pengendalian (*controlling*) dapat dilakukan melalui data dan sistem informasi. Sistem digital memungkinkan organisasi memantau kehadiran, kinerja, proses administrasi, dan capaian layanan secara lebih cepat. Akan tetapi, pengendalian digital perlu dilakukan secara proporsional. Jika pengendalian terlalu menekankan pengawasan, pegawai dapat merasa diawasi secara berlebihan. Sebaliknya, jika pengendalian digunakan untuk perbaikan layanan, pemberian umpan balik, dan dukungan pengembangan pegawai, maka sistem digital dapat membantu meningkatkan *employee well-being*.

Tabel 2. 2 Fungsi Manajemen George R. Terry (POAC) dan Keterkaitannya dengan Digitalisasi Human Resources

Fungsi Manajemen POAC	Penjelasan Berdasarkan George R. Terry (1972)	Keterkaitan dengan Penelitian
Planning (Perencanaan)	Menentukan tujuan, strategi, program, serta langkah kerja yang diperlukan agar organisasi dapat mencapai sasaran secara terarah.	Digital HR membantu perencanaan SDM melalui data pegawai, presensi, kinerja, jabatan, dan kebutuhan pengembangan kompetensi.

Fungsi Manajemen POAC	Penjelasan Berdasarkan George R. Terry (1972)	Keterkaitan dengan Penelitian
Organizing (Pengorganisasian)	Menyusun struktur, membagi tugas, menetapkan wewenang, dan mengatur hubungan kerja antarbagian agar pelaksanaan pekerjaan berjalan tertib.	Digital HR mengatur alur kerja, pembagian peran, verifikasi data, dan koordinasi antarunit dalam pengelolaan SDM.
Actuating (Penggerakan)	Menggerakkan, membimbing, memotivasi, dan mengarahkan pegawai agar bersedia melaksanakan pekerjaan sesuai tujuan organisasi.	Keberhasilan sistem HR digital membutuhkan sosialisasi, pelatihan, pendampingan, dan dukungan agar pegawai merasa mampu dan tidak tertekan.
Controlling (Pengendalian)	Mengukur hasil kerja, membandingkan dengan standar, menemukan penyimpangan, dan melakukan tindakan perbaikan.	Sistem HR digital mendukung evaluasi kinerja dan pemantauan layanan, tetapi perlu digunakan secara adil agar tidak menurunkan employee well-being.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola manusia agar organisasi mampu mencapai tujuan. Dessler (2020) menekankan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup proses memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi, dan memperhatikan hubungan kerja pegawai. Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2023) menambahkan bahwa praktik MSDM memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai.

Berdasarkan teori tersebut, MSDM dalam penelitian ini diposisikan sebagai bidang kajian yang menjelaskan bagaimana organisasi mengelola pegawai secara sistematis. Digitalisasi human resources merupakan perkembangan dari

fungsi MSDM karena proses-proses SDM seperti administrasi, presensi, kinerja, pelatihan, dan layanan pegawai semakin banyak dilakukan melalui sistem digital.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang secara khusus berhubungan dengan manusia dalam organisasi. Jika manajemen membahas cara organisasi mencapai tujuan melalui berbagai sumber daya, maka manajemen sumber daya manusia membahas bagaimana organisasi memperoleh, mengembangkan, memelihara, menilai, dan memberdayakan pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai.

MSDM memiliki posisi strategis karena manusia bukan hanya pelaksana prosedur, tetapi juga sumber pengetahuan, kreativitas, pelayanan, inovasi, dan budaya kerja. Dalam organisasi jasa seperti perguruan tinggi, kualitas pegawai sangat menentukan mutu layanan. Sistem yang baik tidak akan menghasilkan layanan yang baik apabila pegawai tidak memiliki kemampuan, motivasi, dan kondisi kerja yang mendukung.

Pada era digital, MSDM membantu organisasi menyiapkan pegawai menghadapi perubahan teknologi, membangun kompetensi digital, menjaga kesejahteraan kerja, dan memastikan sistem digital digunakan secara manusiawi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam perspektif Armstrong dan Taylor (2023), MSDM bersifat strategis karena keputusan tentang pegawai berhubungan langsung dengan kemampuan organisasi mencapai tujuan. Hal ini relevan dengan penelitian ini karena keberhasilan digitalisasi HR tidak hanya ditentukan oleh aplikasi, tetapi juga oleh kesiapan, penerimaan, dan kesejahteraan pegawai yang menggunakannya.

Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola orang-orang yang bekerja di organisasi agar mereka dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengertian ini menekankan bahwa pegawai bukan sekadar biaya, tetapi aset yang perlu dikembangkan dan dikelola dengan baik.

Dessler (2020) memandang MSDM sebagai proses memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, serta keadilan pegawai. Pandangan ini menunjukkan bahwa MSDM mencakup siklus yang panjang, mulai dari pegawai masuk ke organisasi sampai pegawai berkembang dan menjalankan pekerjaannya secara produktif.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2023) menjelaskan bahwa MSDM mencakup kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Definisi ini penting karena menunjukkan bahwa kebijakan HR tidak hanya berdampak pada administrasi, tetapi juga pada pengalaman kerja pegawai.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, MSDM dalam penelitian ini dipahami sebagai proses strategis dalam mengelola pegawai melalui perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian, pemeliharaan, dan pemanfaatan teknologi agar pegawai mampu bekerja secara efektif sekaligus tetap memiliki kesejahteraan kerja yang baik.

2.1.2.2 Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada penelitian ini didasarkan pada pergeseran dari *personnel administration* menuju *strategic human resource management* dan *digital human resources management*. Pada tahap administratif, MSDM lebih menekankan pencatatan pegawai dan kepatuhan prosedur. Pada tahap strategis, MSDM mulai dikaitkan dengan pencapaian tujuan organisasi. Pada tahap digital, teknologi informasi digunakan untuk mempercepat layanan, memperkuat basis data, dan mendukung keputusan SDM. Bondarouk dan Brewster (2016) menegaskan bahwa teknologi mengubah cara praktik HRM dirancang dan dijalankan, sehingga MSDM perlu dilihat sebagai bidang yang terus berkembang mengikuti perubahan teknologi.

Perkembangan MSDM dapat dilihat dari perubahan cara organisasi memandang pegawai. Pada tahap awal, pengelolaan pegawai lebih banyak bersifat administratif. Kegiatan utamanya mencakup pencatatan data pegawai, penggajian, absensi, aturan kerja, dan kepatuhan terhadap prosedur. Pada tahap ini, fungsi SDM sering dipandang sebagai fungsi pendukung.

Selanjutnya, MSDM berkembang menjadi fungsi yang lebih memperhatikan hubungan kerja dan kesejahteraan pegawai. Organisasi mulai memahami bahwa kepuasan kerja, motivasi, iklim kerja, komunikasi, dan hubungan antarpegawai berpengaruh terhadap hasil kerja. Pegawai tidak lagi dipandang hanya sebagai tenaga kerja, tetapi sebagai manusia yang memiliki kebutuhan, harapan, dan pengalaman kerja.

Pada tahap berikutnya, MSDM berkembang menjadi strategic human resource management. Dalam pendekatan ini, kebijakan SDM harus selaras dengan strategi organisasi. Rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan kompensasi tidak dilakukan secara terpisah, tetapi diarahkan untuk mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

Perkembangan terbaru menunjukkan munculnya e-HRM, HRIS, dan digital HRM. Bondarouk dan Brewster (2016) menekankan bahwa teknologi informasi memengaruhi praktik HRM secara langsung. Teknologi tidak hanya menjadi alat bantu administrasi, tetapi juga mengubah cara fungsi-fungsi HR dilaksanakan, cara pegawai berinteraksi dengan layanan SDM, dan cara organisasi mengambil keputusan berdasarkan data.

Perubahan menuju MSDM digital membawa peluang sekaligus tantangan. Peluangnya adalah layanan SDM menjadi lebih cepat, transparan, dan berbasis data. Tantangannya adalah pegawai harus siap menggunakan sistem, memahami alur digital, dan menyesuaikan diri dengan prosedur baru. Karena itu, perkembangan MSDM digital perlu dikaitkan dengan *employee well-being* dan *digital literacy*.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menunjukkan bahwa pengelolaan pegawai mencakup serangkaian kegiatan yang saling berhubungan, mulai dari perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan kerja, sampai pemeliharaan kesejahteraan pegawai. Dalam konteks digital, fungsi-fungsi tersebut semakin banyak didukung oleh sistem informasi SDM. Namun, penggunaan sistem

digital dalam fungsi MSDM harus tetap memperhatikan aspek manusia agar efisiensi organisasi tidak mengorbankan kenyamanan dan kesejahteraan pegawai.

Menurut Ajabar (2020), manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam organisasi karena berkaitan langsung dengan upaya mengelola, mengembangkan, dan memelihara manusia sebagai unsur utama dalam pencapaian tujuan organisasi. MSDM tidak hanya berhubungan dengan proses penerimaan pegawai, tetapi mencakup seluruh kegiatan yang berkaitan dengan bagaimana organisasi merencanakan kebutuhan pegawai, menempatkan pegawai sesuai kemampuan, mengembangkan kompetensi, menilai kinerja, memberikan kompensasi, membangun motivasi, menjaga disiplin, meningkatkan produktivitas, serta memelihara kepuasan dan keselamatan kerja. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Ajabar (2020), yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan

Fungsi ini berkaitan dengan upaya organisasi memperkirakan kebutuhan pegawai, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Perencanaan SDM penting agar organisasi tidak kekurangan atau kelebihan pegawai. Dalam konteks perguruan tinggi, perencanaan SDM diperlukan untuk memastikan ketersediaan dosen, tenaga kependidikan, dan pegawai pendukung yang sesuai dengan kebutuhan layanan akademik dan administrasi.

2. Analisis Pekerjaan

Fungsi ini berhubungan dengan kegiatan memahami isi pekerjaan, tanggung jawab, wewenang, keterampilan yang dibutuhkan, serta standar kerja yang harus dicapai. Analisis pekerjaan membantu organisasi menentukan posisi

yang tepat, uraian tugas yang jelas, dan kualifikasi pegawai yang sesuai. Dalam konteks digitalisasi human resources, analisis pekerjaan juga penting karena perubahan sistem kerja digital dapat mengubah cara pegawai menjalankan tugasnya.

3. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen merupakan proses menarik calon pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sedangkan seleksi merupakan proses memilih calon pegawai yang paling memenuhi kualifikasi. Fungsi ini penting karena kualitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas pegawai yang diterima. Pada era digital, proses rekrutmen dan seleksi juga semakin banyak dilakukan melalui sistem informasi, aplikasi daring, dan basis data kepegawaian.

4. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan bertujuan meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan diarahkan untuk meningkatkan kapasitas pegawai dalam menghadapi kebutuhan masa depan. Dalam penelitian ini, fungsi pelatihan dan pengembangan menjadi sangat relevan karena digitalisasi human resources menuntut pegawai memiliki kemampuan teknologi dan digital literacy yang memadai.

5. Kompensasi

Kompensasi berkaitan dengan imbalan yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi mereka. Kompensasi dapat berbentuk gaji, tunjangan, insentif, maupun bentuk penghargaan lainnya.

Kompensasi yang adil dan layak dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kesejahteraan pegawai.

6. Penilaian Kinerja

Fungsi ini berkaitan dengan proses menilai hasil kerja pegawai berdasarkan standar tertentu. Penilaian kinerja membantu organisasi mengetahui sejauh mana pegawai menjalankan tugasnya, sekaligus menjadi dasar untuk pengembangan, promosi, pemberian penghargaan, atau perbaikan kerja. Dalam organisasi modern, penilaian kinerja sering dilakukan melalui sistem digital seperti e-kinerja atau aplikasi pengukuran kinerja pegawai.

7. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat pegawai bersedia bekerja dengan baik, bertanggung jawab, dan berkontribusi terhadap organisasi. MSDM berperan menciptakan kondisi kerja yang dapat meningkatkan motivasi pegawai, baik melalui kepemimpinan, penghargaan, kesempatan berkembang, maupun lingkungan kerja yang mendukung.

8. Disiplin Kerja

Disiplin kerja berkaitan dengan kepatuhan pegawai terhadap aturan, prosedur, waktu kerja, dan standar perilaku organisasi. Disiplin tidak hanya berarti pemberian sanksi, tetapi juga pembentukan budaya kerja yang tertib, bertanggung jawab, dan konsisten. Dalam konteks digital, disiplin kerja dapat terlihat melalui penggunaan presensi digital, kepatuhan terhadap prosedur sistem, dan ketepatan dalam pelaporan pekerjaan.

9. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja menunjukkan kemampuan pegawai menghasilkan pekerjaan secara efektif dan efisien. MSDM berperan meningkatkan produktivitas melalui penempatan pegawai yang tepat, pelatihan, motivasi, sistem kerja yang baik, serta pemanfaatan teknologi. Digitalisasi human resources diharapkan mampu mendukung produktivitas, tetapi tetap perlu memperhatikan beban kerja dan kesejahteraan pegawai.

10. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, penghargaan, hubungan kerja, dan kesempatan berkembang. Kepuasan kerja penting karena pegawai yang puas cenderung lebih loyal, lebih bersemangat, dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan organisasi.

11. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Fungsi ini berkaitan dengan upaya organisasi melindungi pegawai dari risiko yang dapat mengganggu kesehatan fisik maupun psikologis. Pada era digital, kesehatan kerja tidak hanya berkaitan dengan keselamatan fisik, tetapi juga dengan kesehatan mental, tekanan teknologi, kelelahan digital, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

12. Kompetensi dan Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Kompetensi berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan pegawai agar mampu menjalankan pekerjaan dengan baik. Sementara itu, pemeliharaan SDM berkaitan dengan upaya organisasi

menjaga agar pegawai tetap produktif, nyaman, dan memiliki komitmen terhadap organisasi. Dalam penelitian ini, digital literacy dapat dipahami sebagai bagian dari kompetensi penting yang harus dimiliki pegawai agar mampu menghadapi *digitalisasi human resources*.

Fungsi MSDM menurut Ajabar menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia mencakup proses yang luas, mulai dari perencanaan hingga pemeliharaan pegawai. Fungsi-fungsi tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Dalam konteks penelitian ini, digitalisasi human resources dapat membantu pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM, seperti perencanaan pegawai, administrasi, penilaian kinerja, pelatihan, dan layanan kepegawaian. Namun, digitalisasi tersebut harus tetap memperhatikan employee well-being agar teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga mendukung kenyamanan, kesehatan, dan kesejahteraan pegawai.

2.1.3 Digitalisasi *Human Resources*

Digitalisasi *human resources* merupakan pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung proses pengelolaan sumber daya manusia. Proses ini mencakup penggunaan sistem informasi, aplikasi, basis data, platform layanan, dan teknologi komunikasi untuk menjalankan administrasi kepegawaian, presensi, layanan pegawai, penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan karier, serta penyediaan data bagi pengambilan keputusan. Digitalisasi HR bukan hanya penggantian dokumen kertas menjadi dokumen elektronik, tetapi perubahan cara organisasi mengelola pegawai secara lebih cepat, terdokumentasi, dan berbasis data.

Digitalisasi human resources berhubungan langsung dengan pengalaman kerja pegawai karena pegawai menjadi pengguna utama sistem. Sistem yang mudah dipahami, stabil, dan membantu pekerjaan dapat membuat pegawai merasa lebih terbantu. Sebaliknya, sistem yang rumit, tidak terintegrasi, atau sering berubah tanpa pendampingan dapat menambah tekanan. Dengan demikian, digitalisasi HR perlu dilihat sebagai praktik manajemen, bukan hanya sebagai persoalan teknis.

Penelitian ini mengacu pada konsep *Digital Human Resource Management* yang dikemukakan oleh Strohmeier (2020), yang memandang digitalisasi human resources sebagai transformasi fungsi-fungsi MSDM melalui pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, kualitas layanan, serta pengambilan keputusan berbasis data.

2.1.3.1 Pengertian Digitalisasi Human Resources

Digitalisasi *human resources* merupakan persepsi pegawai mengenai penggunaan teknologi digital dalam proses pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Pengelolaan tersebut mencakup akses informasi kepegawaian, layanan administrasi, presensi digital, pengelolaan data pegawai, pelaporan kinerja, komunikasi kepegawaian, dan pemanfaatan sistem informasi SDM.

Digitalisasi *human resources* yang baik ditandai oleh kemudahan akses, kecepatan layanan, kejelasan prosedur, keterpaduan informasi, keamanan data, dan keandalan sistem. Jika unsur tersebut berjalan dengan baik, pegawai dapat merasakan pekerjaan yang lebih tertata. Jika unsur tersebut tidak berjalan baik, pegawai dapat menghadapi hambatan administrasi, kebingungan prosedur, atau tekanan karena harus menyesuaikan diri dengan banyak sistem.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator Digitalisasi Human Resources

Dimensi *digitalisasi human resources* disusun untuk memudahkan pengukuran variabel X. Dimensi ini mengikuti kebutuhan penelitian pada pegawai perguruan tinggi dan diselaraskan dengan hasil pra-survei pada Bab I. Pada Bab I, dimensi yang menonjol antara lain akses informasi dan layanan HR digital, digitalisasi administrasi kepegawaian, transparansi dan integrasi data, serta kemudahan penggunaan sistem.

Adapun dimensi dan indikator digitalisasi *human resources* terlampir pada tabel berikut:

Tabel 2. 3 Dimensi dan Indikator Digitalisasi Human Resources

Dimensi	Indikator	Makna dalam Penelitian
Akses informasi dan layanan HR digital	1. Pengajuan layanan administrasi kepegawaian sudah berjalan melalui sistem digital. 2. Kemudahan mengakses informasi kepegawaian. 3. Kecepatan layanan administrasi	Menunjukkan sejauh mana sistem digital membantu pegawai memperoleh layanan HR secara cepat dan jelas.
Digitalisasi administrasi kepegawaian	1. Informasi data pegawai. 2. Kemudahan presensi digital. 3. Sistem digital memudahkan dalam mengakses atau memperbarui data kepegawaian. 4. Pengelolaan data kepegawaian dilakukan secara efektif melalui sistem digital.	Menunjukkan perubahan proses administrasi dari manual menuju digital.

Dimensi	Indikator	Makna dalam Penelitian
Kemudahan penggunaan sistem	1. Tampilan sistem mudah dipahami. 2. Prosedur tidak membingungkan. 3. Sistem membantu pekerjaan sehari-hari.	Menunjukkan kualitas pengalaman pengguna dalam menggunakan sistem HR digital.

Sumber : diolah oleh peneliti, 2026

2.1.4 Digital Literacy

Digital literacy atau literasi digital merupakan kemampuan individu untuk menggunakan teknologi digital secara efektif, kritis, aman, dan bertanggung jawab. Literasi digital tidak hanya berarti mampu mengoperasikan sistem atau telepon genggam. Literasi digital juga mencakup kemampuan memahami informasi digital, mengevaluasi data, menggunakan media komunikasi digital, menjaga keamanan akun, menyelesaikan masalah sederhana, serta beradaptasi sistem sistem berubah.

Kerangka kompetensi digital DigComp 2.2 yang dikembangkan oleh Vuorikari, Kluzer, dan Punie (2022), menjelaskan bahwa kompetensi digital mencakup kemampuan mengelola informasi dan data, berkomunikasi dan berkolaborasi secara digital, membuat konten digital, menjaga keamanan digital, serta memecahkan masalah dalam lingkungan digital. Kerangka tersebut relevan karena pekerjaan pegawai saat ini semakin banyak dilakukan melalui sistem informasi, aplikasi, dan layanan berbasis teknologi.

2.1.4.1 Pengertian Digital Literacy

Digital literacy atau literasi digital adalah kemampuan individu untuk menggunakan teknologi digital secara efektif, kritis, aman, dan bertanggung jawab. Literasi digital tidak hanya berarti mampu mengoperasikan komputer atau telepon

genggam, tetapi juga mencakup kemampuan memahami informasi digital, menilai kebenaran data, berkomunikasi secara tepat, menjaga keamanan akun, dan menyelesaikan masalah sederhana ketika menggunakan sistem.

Digital literacy dalam penelitian ini dimaknai sebagai kemampuan pegawai untuk mengakses, memahami, menggunakan, mengevaluasi, mengomunikasikan, menjaga keamanan, dan memecahkan masalah dalam penggunaan teknologi digital yang berkaitan dengan pekerjaan dan sistem human resources digital. Pengertian ini sejalan dengan kebutuhan pegawai perguruan tinggi yang berinteraksi dengan sistem presensi, kepegawaian, pelaporan kinerja, persuratan elektronik, dan layanan administrasi digital.

Digital literacy ditempatkan sebagai variabel moderasi. Artinya, digital literacy dipandang sebagai faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh digitalisasi human resources terhadap employee well-being. Sistem digital yang sama dapat dirasakan berbeda oleh pegawai yang memiliki kemampuan digital berbeda. Pegawai dengan literasi digital tinggi lebih mungkin melihat sistem sebagai alat bantu, sedangkan pegawai dengan literasi digital rendah lebih mungkin merasakan sistem sebagai beban tambahan.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Digital Literacy

Dimensi *digital literacy* dalam penelitian ini disusun berdasarkan konsep kompetensi digital yang relevan dengan kebutuhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi. Pemilihan dimensi tersebut bertujuan untuk menggambarkan kemampuan individu dalam memahami, menggunakan, serta memanfaatkan teknologi digital secara efektif dalam

mendukung pelaksanaan tugas. Dengan adanya pengukuran terhadap dimensi digital literacy, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perannya dalam hubungan antarvariabel yang diteliti.

Adapun dimensi dan indikator *digitalisasi human resources* terlampir pada tabel berikut:

Tabel 2. 4 Dimensi dan Indikator Digital Literacy

Dimensi	Indikator	Makna dalam Penelitian
<i>Information and data literacy</i>	1. Kemampuan mencari, memahami, dan mengevaluasi informasi digital yang dibutuhkan untuk pekerjaan. 2. Kemampuan memahami dan menilai ketepatan informasi yang diperoleh melalui media digital.	Menunjukkan kemampuan pegawai menggunakan informasi digital secara tepat.
<i>Problem solving</i>	1. Kemampuan mengatasi kendala sederhana; 2. Mampu mencari solusi ketika mengalami kesulitan dalam menggunakan sistem digital.	Menunjukkan kemampuan pegawai menghadapi hambatan teknis dalam pekerjaan digital.
<i>Learning agility in digital work</i>	1. mempelajari fitur baru. 2. Kemauan belajar dan beradaptasi ketika organisasi menerapkan sistem digital baru.	Menunjukkan kesiapan pegawai menghadapi perubahan sistem digital.

Sumber : diolah oleh peneliti, 2026

2.1.5 Employee Well-Being

Employee well-being didukung oleh teori kesejahteraan pegawai dalam manajemen sumber daya manusia. Guest (2017) menegaskan bahwa *human resources management* seharusnya tidak hanya berorientasi pada kinerja organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan pegawai. Dalam pandangan ini, praktik pengelolaan SDM yang baik perlu menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesehatan psikologis, keterlibatan, kepuasan, dan pengalaman kerja yang positif. Teori ini penting karena penelitian ini menilai digitalisasi *human resources* bukan hanya dari sisi efisiensi sistem, melainkan dari sisi dampaknya terhadap pegawai.

Penelitian ini mengacu pada konsep Employee Well-Being menurut Robertson dan Cooper (2011) yang menjelaskan bahwa kesejahteraan pegawai merupakan kondisi psikologis positif yang memungkinkan pegawai bekerja secara sehat, produktif, dan bermakna. Dalam konteks digital, *employee well-being* juga dapat dijelaskan melalui temuan penelitian mengenai *technostress*. Wang, Ding, dan Kong (2023) menunjukkan bahwa tekanan teknologi dapat menurunkan *employee work well-being* melalui *work exhaustion*. Pothuganti, Ramachandra, dan Rama Devi (2025) juga menegaskan bahwa *technostress* berhubungan dengan *employee engagement* dan *well-being*. Temuan tersebut memperkuat alasan bahwa perubahan digital dalam pekerjaan perlu dikaji bersama kesejahteraan pegawai.

Employee well-being penting karena pegawai yang sejahtera cenderung lebih mampu bekerja dengan tenang, fokus, kooperatif, dan terbuka terhadap perubahan. Sebaliknya, pegawai yang mengalami tekanan berlebihan dapat merasa lelah, kehilangan motivasi, menurun kepuasannya, dan lebih sulit menerima perubahan sistem kerja.

2.1.5.1 Pengertian Employee Well-Being

Employee well-being dalam penelitian ini dimaknai sebagai kondisi kesejahteraan pegawai yang tercermin dari kenyamanan psikologis, kepuasan kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, rasa mampu dalam menyelesaikan tugas, hubungan sosial dan dukungan kerja, serta keterlibatan dan makna kerja. Variabel ini dipilih sebagai variabel dependen karena penelitian ingin melihat dampak digitalisasi human resources dari sisi manusia, bukan hanya dari sisi kinerja atau efisiensi organisasi.

Pegawai yang sejahtera cenderung lebih tenang, fokus, kooperatif, dan terbuka terhadap perubahan. Sebaliknya, pegawai yang mengalami tekanan berlebihan dapat merasa lelah, kehilangan motivasi, menurun kepuasannya, dan lebih sulit menerima perubahan digital. Oleh sebab itu, *employee well-being* menjadi ukuran penting untuk melihat apakah digitalisasi HR benar-benar mendukung kehidupan kerja pegawai.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Employee Well-Being

Dimensi *employee well-being* disusun untuk menangkap aspek kesejahteraan pegawai yang relevan dengan pekerjaan berbasis digital pada perguruan tinggi. Dimensi ini juga menunjukkan **Dimensi dan Indikator *Employee Well-Being*** bahwa persoalan awal paling terlihat pada kepuasan kerja, kenyamanan psikologis, *work-life integration*, dan kemampuan mengelola tekanan akibat sistem digital.

Tabel 2. 5 Dimensi dan Indikator Employee Well-Being

Dimensi	Indikator	Makna dalam Penelitian
Kenyamanan psikologis	1. Rasa nyaman, tidak mudah tertekan. 2. Merasa terbantu dalam menjalankan pekerjaan. 3. Penggunaan sistem digital membantu bekerja dengan lebih tenang dan teratur.	Menunjukkan kondisi psikologis pegawai ketika menggunakan sistem digital dalam pekerjaan.
Kepuasan kerja	1. Perasaan puas terhadap pekerjaan. 2. Dukungan organisasi dalam proses kerja yang dijalani. 3. Proses kerja berbasis digital telah mendukung kepuasan kerja.	Menunjukkan penilaian pegawai terhadap pengalaman kerja secara umum.
<i>Work-life integration</i>	1. Kemampuan menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi di tengah penggunaan teknologi. 2. Penggunaan sistem digital dalam pekerjaan tidak mengganggu waktu pribadi.	Menunjukkan apakah digitalisasi membantu atau justru mengaburkan batas pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Dimensi	Indikator	Makna dalam Penelitian
Rasa mampu dan kontrol kerja	1. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas. 2. Merasa memiliki kontrol terhadap pekerjaan.	Menunjukkan persepsi pegawai terhadap kemampuan mengendalikan pekerjaan berbasis digital.
Hubungan sosial dan dukungan kerja	1. Dukungan pimpinan ketika menghadapi pekerjaan berbasis digital. 2. Dukungan rekan kerja ketika menghadapi pekerjaan berbasis digital.	Menunjukkan dukungan sosial dan organisasi ketika pegawai menghadapi perubahan sistem.

Sumber : diolah oleh peneliti, 2026

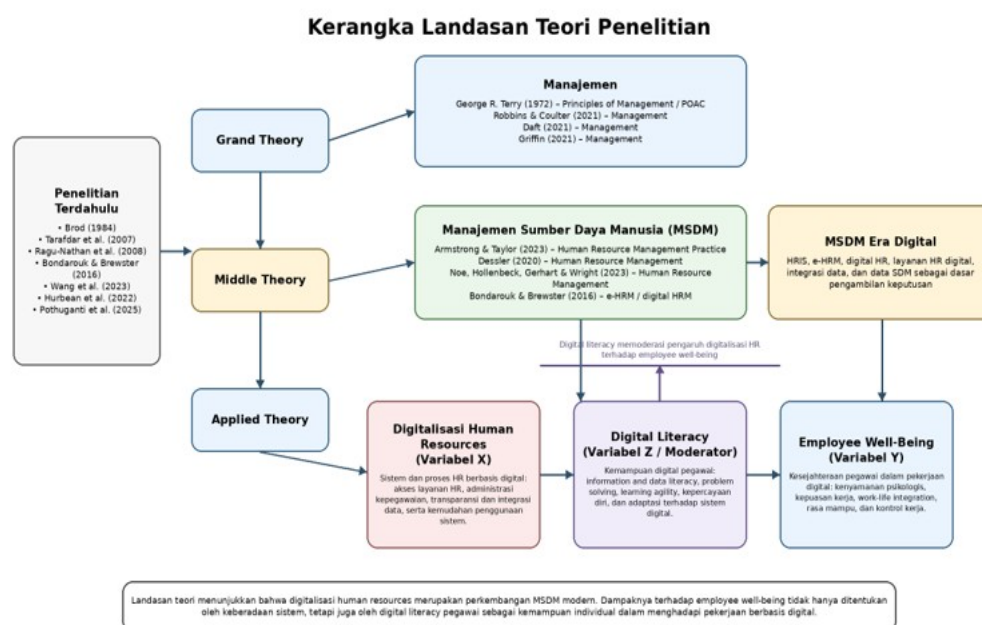
2.1.6 Kerangka Landasan Teori

Kerangka landasan teori dalam penelitian ini disusun berdasarkan keterkaitan antara teori manajemen, teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), teori MSDM digital, teori digital *Human Resources Management*, teori *employee well-being*, dan teori *digital literacy*. Teori manajemen memberikan dasar bahwa organisasi perlu mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan. Teori MSDM memperjelas bahwa manusia merupakan sumber daya strategis yang perlu dikelola, dikembangkan, dan dipelihara. Teori digital *human resources management* menjelaskan perubahan praktik MSDM karena penggunaan teknologi. Teori *employee well-being* menekankan pentingnya kesejahteraan pegawai sebagai hasil penting dari praktik MSDM. Sementara itu, teori digital literacy menjelaskan

kemampuan pegawai dalam menghadapi dan memanfaatkan lingkungan kerja digital.

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dipaparkan, landasan teori penelitian ini dapat dilihat sebagai rangkaian yang saling berhubungan. Konsep manajemen menjadi dasar untuk memahami bagaimana organisasi mengelola sumber daya. Dari konsep tersebut, pembahasan dipersempit pada manajemen sumber daya manusia karena penelitian ini berfokus pada pegawai.

Perkembangan MSDM pada era digital kemudian melahirkan digitalisasi *human resources* sebagai praktik pengelolaan pegawai berbasis sistem digital. Digitalisasi tersebut dapat memengaruhi *employee well-being* karena pegawai merasakan langsung manfaat maupun tekanan dari sistem digital. *Digital literacy* ditempatkan sebagai faktor yang dapat menentukan apakah digitalisasi lebih banyak dirasakan sebagai kemudahan atau sebagai tekanan.



Gambar 2. 1 Kerangka Landasan Teori Penelitian

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa penelitian ini berangkat dari teori manajemen secara umum, kemudian masuk pada manajemen sumber daya manusia, perkembangan MSDM digital, dan akhirnya fokus pada tiga variabel penelitian. Alur tersebut memperlihatkan bahwa digitalisasi *human resources* merupakan bagian dari perkembangan manajemen modern dan MSDM digital. Dampak digitalisasi tersebut terhadap kesejahteraan pegawai tidak dapat dilepaskan dari kemampuan literasi digital pegawai.

2.1.7 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu pada subbab ini digunakan sebagai landasan empiris untuk mendukung hubungan antarvariabel. Studi mengenai technostress dan well-being memberikan bukti bahwa teknologi dapat berdampak pada kondisi psikologis pegawai. Studi mengenai digital HRM menunjukkan bahwa teknologi mengubah praktik SDM. Studi mengenai digital literacy menunjukkan bahwa kemampuan digital menjadi faktor penting dalam adaptasi kerja. Dengan demikian, penelitian terdahulu berfungsi memperkuat dasar teoritis sekaligus menunjukkan celah penelitian yang ingin diisi dalam skripsi ini.

Penelitian terdahulu digunakan untuk memperjelas posisi penelitian ini. Beberapa penelitian telah membahas teknologi kerja, technostress, digital HR, employee well-being, dan digital literacy. Namun, penelitian yang secara khusus menguji pengaruh digitalisasi human resources terhadap employee well-being dengan digital literacy sebagai variabel moderasi pada pegawai perguruan tinggi masih terbatas.

Tabel 2. 6 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Peneliti	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Perbedaan Penelitian
1	Bondarouk dan Brewster (2016). <i>Conceptualising the Future of HRM and Technology Research</i> . DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296	HRM dan teknologi informasi.	Teknologi informasi memengaruhi praktik HRM dan cara fungsi SDM dijalankan.	Belum secara khusus menguji employee well-being sebagai dampak digitalisasi HR.
2	Guest (2017). <i>Human Resource Management and Employee Well-Being: Towards a New Analytic Framework</i> . DOI: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139	HRM dan employee well-being.	HRM perlu memberi perhatian pada well-being, bukan hanya kinerja organisasi.	Belum fokus pada digitalisasi HR dan digital literacy sebagai moderator.
3	Margherita dan Bua (2021). <i>The Role of Human Resource Practices for the Development of Operator 4.0 in Industry 4.0 Organisations: A Literature Review and a Research Agenda</i> . DOI: https://doi.org/10.3390/businesses1010002	Praktik HR pada organisasi digital/Industry 4.0.	HR digital berkaitan dengan staffing, job design, training, appraisal, knowledge management, dan compensation.	Konteksnya lebih pada organisasi industri, bukan perguruan tinggi.
4	Hurbean dkk. (2022). <i>Effects of Instant Messaging Related Technostress on Work Performance and Well-Being</i> . DOI: https://doi.org/10.3390/electronics11162535	Instant messaging, technostress, kinerja, dan well-being.	Teknologi komunikasi digital dapat menimbulkan tekanan kerja dan berhubungan dengan well-being.	Fokus pada komunikasi digital, bukan digitalisasi human resources.
5	Vuorikari dkk. (2022). <i>DigComp 2.2: The Digital Competence</i>	Kerangka kompetensi digital DigComp	Kompetensi digital mencakup informasi,	Belum menguji peran digital literacy

No	Peneliti	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Perbedaan Penelitian
	<i>Framework for Citizens - With New Examples of Knowledge, Skills and Attitudes.</i> DOI: https://doi.org/10.2760/115376	2.2.	komunikasi, konten digital, keamanan, dan pemecahan masalah.	sebagai moderator dalam model HR digital dan well-being.
6	Wang, Ding, dan Kong (2023). <i>Understanding Technostress and Employee Well-Being in Digital Work: The Roles of Work Exhaustion and Workplace Knowledge Diversity.</i> DOI: https://doi.org/10.1108/IJM-08-2021-0480	Technostress dan employee well-being.	Technostress menurunkan employee work well-being melalui work exhaustion.	Belum menguji digitalisasi HR dan digital literacy sebagai variabel moderasi.
7	Wiyono, Parwitasari, Ambiapuri, dkk. (2024). <i>Digital Empowerment for Administrative Staff in Private Higher Education Institutions.</i> DOI: https://doi.org/10.37394/232018.2024.12.47	Digital empowerment bagi staf administrasi pada perguruan tinggi swasta.	Pemberdayaan digital membantu staf administrasi meningkatkan kemampuan, adaptasi, dan fleksibilitas kerja dalam transformasi digital.	Objeknya perguruan tinggi swasta dan fokus pada pemberdayaan digital, belum menguji employee well-being dan digital literacy sebagai moderator.
8	Pothuganti, Ramachandra, dan Rama Devi (2025). <i>The Impact of Technostress on Employee Engagement and Well-Being.</i> DOI: https://doi.org/10.1177/01672533251331503	Technostress, employee engagement, dan well-being.	Technostress memengaruhi engagement dan well-being pegawai.	Belum fokus pada pegawai perguruan tinggi dan digital HR.
9	Titirloloby, Purba, Hidayat, dan Achmadi (2025). <i>The Mediating Role of Higher Education Pillars</i>	Digital transformation dan kinerja dosen pada pendidikan tinggi.	Transformasi digital berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui	Belum secara khusus menguji digitalisasi human

No	Peneliti	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Perbedaan Penelitian
	<i>in the Effect of Digital Transformation on Lecturer Performance.</i> DOI: https://doi.org/10.26803/ijlter.24.8.16		pilar-pilar pendidikan tinggi.	resources terhadap employee well-being dengan digital literacy sebagai moderator pada pegawai perguruan tinggi.
10	Mitawati, Maulana, Pratiwi, dkk. (2025). <i>Digital HR, Employee Empowerment, Internal Mobility, Career Development on Knowledge Innovation, and Employee Engagement in Technology Firms in Indonesia.</i> DOI: https://doi.org/10.37251/jetlc.v3i2.2479	<i>Digital HR, employee empowerment, internal mobility, career development, knowledge innovation, dan employee engagement</i>	Digital HR dan pemberdayaan pegawai berkaitan dengan career development, knowledge innovation, dan employee engagement.	Konteksnya perusahaan teknologi, belum fokus pada perguruan tinggi dan belum menempatkan digital literacy sebagai moderator terhadap well-being.
11	Han, Song, Zhang, dan Yan (2025). <i>Enhancing employees' workplace well-being through workplace digitization: exploring the mediating roles of job demands and digital anxiety.</i> DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1642489	<i>Workplace digitization, job demands, digital anxiety, dan workplace well-being</i>	Digitalisasi tempat kerja dapat meningkatkan well-being apabila job demands dan digital anxiety dapat dikelola dengan baik.	Membahas workplace digitization secara umum, bukan digitalisasi human resources, dan tidak menempatkan digital literacy sebagai moderator.
12	Rosita, Amin, dan Musnaini (2026). <i>Proactive behavior and work innovation of ASN in the public sector with a digital HRM approach: The role of technology support and readiness for change.</i> DOI:	Digital HRM, proactive behavior, dan work innovation ASN di sektor publik.	Pendekatan digital HRM dapat mendorong perilaku proaktif dan inovasi kerja ketika didukung teknologi dan kesiapan berubah	Objeknya ASN sektor publik dan fokus pada inovasi kerja, bukan employee well-being pada pegawai perguruan

No	Peneliti	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Perbedaan Penelitian
	https://doi.org/10.31893/multiscience.2026393			tinggi
13	Nguyen-Huu dan Nguyen-Van (2026). <i>The Impact of Digitalization to Employee Performance: The Role of Digital Literacy and Digital Adaptability</i> . DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-07721-9_60	Digitalization, employee performance, digital literacy, dan digital adaptability	Digital literacy dan digital adaptability berperan penting dalam menjelaskan pengaruh digitalisasi terhadap employee performance.	Fokus pada employee performance, bukan employee well-being, serta tidak secara khusus membahas digitalisasi human resources pada perguruan tinggi.
14	Louati, Saidi, Bouslimi, dkk. (2026). <i>The critical role of HR in managing stress and enhancing wellbeing in the age of digitalization</i> . DOI: https://doi.org/10.3389/frs.us.2026.1696502	Peran HR dalam mengelola stres dan meningkatkan well-being pada era digitalisasi	Fungsi HR memiliki peran penting dalam mengurangi stres kerja dan meningkatkan well-being pada lingkungan kerja digital.	Belum secara spesifik menguji pengaruh digitalisasi HR terhadap employee well-being dengan digital literacy sebagai variabel moderasi.
15	Penelitian ini	Digitalisasi HR, employee well-being, dan digital literacy.	Menguji pengaruh digitalisasi HR terhadap employee well-being dengan digital literacy sebagai moderator.	Mengisi perbedaan konseptual, variabel, sektoral, dan kontekstual pada pegawai UPI.

Sumber: Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa teknologi dalam pekerjaan memiliki dampak ganda. Teknologi dapat membantu efisiensi dan fleksibilitas kerja, tetapi juga dapat menimbulkan tekanan apabila pegawai tidak siap atau sistem tidak ramah pengguna. Celah penelitian ini terletak

pada belum banyaknya kajian yang menghubungkan digitalisasi *human resources*, *employee well-being*, dan *digital literacy* dalam satu model penelitian pada sektor pendidikan tinggi.

Penelitian ini menempatkan digitalisasi human resources sebagai variabel bebas karena digitalisasi *human resources* merupakan bentuk nyata perubahan MSDM pada era digital. *Employee well-being* ditempatkan sebagai variabel terikat karena penelitian ini ingin melihat dampak digitalisasi dari sisi manusia. *Digital literacy* ditempatkan sebagai variabel moderasi karena kemampuan digital pegawai dapat menentukan kuat atau lemahnya pengaruh digitalisasi *human resources* terhadap kesejahteraan pegawai.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun dari landasan teori yang telah dibahas sebelumnya. Teori manajemen menjelaskan pentingnya pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien. Teori MSDM menjelaskan pentingnya pengelolaan pegawai sebagai aset strategis. Teori digital HRM menjelaskan perubahan proses SDM melalui teknologi. Teori employee well-being menjelaskan kesejahteraan pegawai sebagai hasil penting dari praktik organisasi. Teori digital literacy menjelaskan kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi. Gabungan teori tersebut menjadi dasar untuk menduga bahwa digitalisasi human resources berpengaruh terhadap employee well-being dan bahwa digital literacy dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel utama, yaitu digitalisasi *human resources* sebagai variabel independen, *employee well-being* sebagai variabel

dependen, dan *digital literacy* sebagai variabel moderasi. Digitalisasi *human resources* dipandang sebagai bagian dari perkembangan MSDM digital. Sistem *human resources* digital dapat membantu pegawai melalui layanan yang lebih cepat, data yang lebih akurat, proses yang lebih transparan, dan akses informasi yang lebih mudah. Jika sistem tersebut dirasakan membantu pekerjaan, maka digitalisasi *human resources* berpotensi meningkatkan *employee well-being*.

Namun, dampak digitalisasi *human resources* tidak selalu sama pada setiap pegawai. Pegawai dengan literasi digital tinggi lebih mampu memahami dan menggunakan sistem sehingga lebih mungkin merasakan manfaat digitalisasi. Sebaliknya, pegawai dengan literasi digital rendah dapat merasakan digitalisasi sebagai beban tambahan. Oleh karena itu, *digital literacy* diduga memoderasi hubungan antara digitalisasi *human resources* dan *employee well-being*.

2.2.1 Pengaruh Digitalisasi *Human Resources* terhadap *Employee Well-Being*

Landasan teoritis hubungan ini berasal dari pandangan bahwa praktik MSDM memengaruhi pengalaman kerja pegawai. Guest (2017) menekankan bahwa *human resources management* harus memperhatikan kesejahteraan pegawai, bukan hanya kinerja organisasi. Digitalisasi *human resources* dapat menjadi praktik MSDM yang membantu pegawai bekerja lebih mudah, cepat, dan jelas. Namun, berdasarkan penelitian Wang, Ding, dan Kong (2023), teknologi juga dapat menimbulkan tekanan apabila penggunaannya menciptakan kelelahan kerja. Oleh karena itu, hubungan digitalisasi *human resources* dengan *employee well-being* perlu diuji secara empiris.

Digitalisasi human resources dapat berpengaruh terhadap *employee well-being* karena sistem digital mengubah pengalaman kerja pegawai. Ketika sistem *human resources* digital mudah digunakan, informasi mudah diakses, layanan lebih cepat, dan proses kerja lebih jelas, pegawai dapat merasa terbantu. Perasaan terbantu tersebut dapat meningkatkan kenyamanan kerja, kepuasan, rasa mampu, dan keseimbangan dalam menyelesaikan tugas.

Sebaliknya, jika digitalisasi *human resources* menambah kompleksitas, menuntut pegawai menggunakan banyak aplikasi, atau membuat proses kerja terasa membingungkan, maka kesejahteraan pegawai dapat terganggu. Pegawai dapat mengalami tekanan, kelelahan, kebingungan, atau rasa tidak percaya diri. Oleh karena itu, kualitas implementasi digitalisasi *human resources* menjadi faktor penting dalam menentukan *employee well-being*.

Penelitian ini menduga bahwa digitalisasi *human resources* yang baik akan berpengaruh positif terhadap *employee well-being*. Semakin baik persepsi pegawai terhadap digitalisasi *human resources*, semakin tinggi pula kemungkinan pegawai merasakan kesejahteraan dalam bekerja.

2.2.2 Pengaruh Digitalisasi Human Resources dan Employee Well Being

Hubungan ini didukung oleh teori kompetensi digital yang menempatkan literasi digital sebagai kemampuan penting dalam menggunakan, memahami, mengevaluasi, dan memecahkan masalah pada lingkungan digital. Vuorikari, Kluzer, dan Punie (2022) menjelaskan bahwa kompetensi digital membantu individu berpartisipasi secara efektif dalam kehidupan dan pekerjaan yang semakin digital. Dalam penelitian ini, pegawai yang memiliki literasi digital lebih baik

diperkirakan lebih mampu menggunakan sistem *human resources* digital dan lebih mampu menjaga kenyamanan kerja ketika menghadapi perubahan teknologi.

Digital literacy memiliki hubungan erat dengan digitalisasi *human resources* karena pegawai membutuhkan kemampuan digital untuk menggunakan sistem *human resources* digital. Literasi digital membantu pegawai memahami informasi, mengikuti prosedur, mengisi data, menjaga keamanan akun, dan menyelesaikan kendala sederhana.

Digital literacy juga berkaitan dengan *employee well-being*. Pegawai yang memiliki kemampuan digital lebih baik cenderung lebih percaya diri dan tidak mudah cemas ketika menggunakan sistem. Dengan demikian, *digital literacy* dapat membantu mengurangi tekanan akibat perubahan digital dan mendukung kenyamanan pegawai dalam bekerja.

2.2.3 Pengaruh *Digital Literacy* sebagai Variabel Moderasi

Secara teoritis, variabel moderasi digunakan untuk menjelaskan kondisi yang membuat hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi lebih kuat atau lebih lemah. Dalam penelitian ini, *digital literacy* diposisikan sebagai kondisi individual yang dapat memengaruhi cara pegawai merasakan digitalisasi *human resources*. Dengan literasi digital yang tinggi, pegawai lebih mampu memanfaatkan sistem digital sehingga pengaruh digitalisasi *human resources* terhadap *well-being* menjadi lebih positif. Sebaliknya, ketika literasi digital rendah, manfaat digitalisasi dapat berkurang karena pegawai lebih mudah merasa kesulitan atau tertekan.

Variabel moderasi adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini, *digital literacy* diposisikan sebagai variabel moderasi karena kemampuan digital pegawai diduga menentukan bagaimana pegawai merasakan digitalisasi *human resources*.

Pada pegawai dengan *digital literacy* tinggi, pengaruh digitalisasi *human resources* terhadap *employee well-being* diperkirakan lebih kuat. Pegawai lebih mampu menggunakan sistem, memahami prosedur, dan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri. Digitalisasi *human resources* menjadi alat bantu yang meningkatkan kenyamanan dan efektivitas kerja.

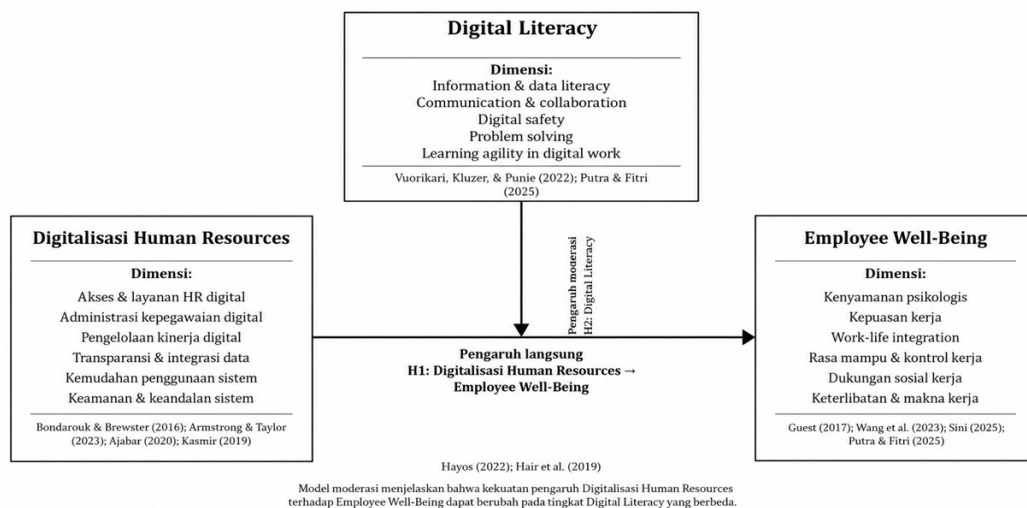
Pada pegawai dengan *digital literacy* rendah, pengaruh positif digitalisasi *human resources* terhadap *employee well-being* dapat melemah. Sistem digital dapat terasa sulit, membingungkan, dan menambah tekanan. Oleh karena itu, *digital literacy* menjadi faktor penting dalam menjelaskan perbedaan pengalaman pegawai terhadap digitalisasi *human resources*.

Digitalisasi *human resources* diposisikan sebagai variabel independen yang memengaruhi *employee well-being* sebagai variabel dependen. *Digital literacy* ditempatkan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara digitalisasi *human resources* dan *employee well-being*.

2.2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan cara pandang atau pola pikir yang digunakan peneliti untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam suatu

penelitian. Paradigma membantu peneliti melihat posisi variabel, arah hubungan, serta dasar logis mengapa suatu variabel diduga memengaruhi variabel lain. Menurut Sugiyono (2023), paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antarvariabel yang disusun berdasarkan teori sehingga menjadi dasar dalam merumuskan hipotesis dan mengarahkan proses penelitian. Paradigma penelitian menjelaskan hubungan logis antara variabel independen, dependen, maupun moderasi yang akan diuji secara empiris. Dalam penelitian kuantitatif, paradigma penelitian biasanya disusun dalam bentuk model hubungan antarvariabel yang kemudian diuji melalui data empiris.



Gambar 2. 2 Kerangka Paradigma Penelitian

Gambar 2.3 memperlihatkan paradigma penelitian yang disusun mengikuti pola hubungan antarvariabel sebagaimana model yang lazim digunakan dalam penelitian kuantitatif. Digitalisasi human resources ditempatkan sebagai variabel independen (X), employee well-being sebagai variabel dependen (Y), dan digital literacy sebagai variabel moderasi (Z).

Gambar tersebut memuat dimensi pada setiap variabel agar hubungan yang dibangun selaras dengan kajian pustaka dan operasionalisasi variabel penelitian. Digitalisasi human resources dijelaskan melalui akses dan layanan HR digital, administrasi kepegawaian digital, pengelolaan kinerja digital, transparansi dan integrasi data, kemudahan penggunaan sistem, serta keamanan dan keandalan sistem. Employee well-being dijelaskan melalui kenyamanan psikologis, kepuasan kerja, work-life integration, rasa mampu dan kontrol kerja, dukungan sosial, serta keterlibatan dan makna kerja. Digital literacy ditempatkan sebagai faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh digitalisasi human resources terhadap employee well-being melalui literasi informasi, komunikasi dan kolaborasi, keamanan digital, *problem solving*, serta *learning agility in digital work*.

Semakin baik digitalisasi human resources yang dirasakan pegawai, semakin besar kemungkinan pegawai merasakan pekerjaan yang lebih mudah, cepat, dan tertata. Kondisi tersebut dapat meningkatkan employee well-being apabila pegawai memiliki literasi digital yang memadai. Sebaliknya, jika literasi digital rendah, manfaat digitalisasi dapat tidak dirasakan secara optimal karena pegawai lebih mudah mengalami hambatan dan tekanan digital.

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini disusun berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan. Teori MSDM dan *employee well-being* mendukung dugaan bahwa praktik *human resources* yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai. Teori digital *human resources management* mendukung

dugaan bahwa digitalisasi *human resources* dapat mengubah pengalaman kerja pegawai. Teori *digital literacy* mendukung dugaan bahwa kemampuan digital pegawai dapat memengaruhi kuat atau lemahnya dampak digitalisasi *human resources* terhadap kesejahteraan. Dengan demikian, hipotesis tidak disusun hanya berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan keterkaitan teoritis dan empiris antarvariabel.

Berdasarkan uraian teori dan kerangka berpikir di atas, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Digitalisasi *human resources* berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being*.

H2: *Digital literacy* memoderasi pengaruh digitalisasi *human resources* terhadap *employee well-being*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian yang Digunakan

Metode penelitian merupakan cara yang digunakan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian secara sistematis. Menurut Sugiyono (2019), metode penelitian adalah langkah-langkah sistematis yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan fakta, mengolah data, dan menarik kesimpulan guna memecahkan suatu masalah atau mengembangkan ilmu pengetahuan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data utama yang dikumpulkan berbentuk angka, diperoleh melalui kuesioner, kemudian dianalisis dengan teknik statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini tidak hanya ingin menggambarkan keadaan variabel, tetapi juga ingin menguji hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan bagaimana digitalisasi *human resources*, *digital literacy*, dan *employee well-being* dirasakan oleh pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia. Penelitian verifikatif digunakan untuk menguji apakah digitalisasi *human resources* berpengaruh terhadap *employee well-being* serta apakah *digital literacy* memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Desain penelitian ini termasuk explanatory survey dengan pendekatan cross-sectional. Explanatory survey digunakan karena peneliti mengumpulkan data dari responden untuk menjelaskan hubungan antarvariabel. Pendekatan cross-

sectional berarti data dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu, bukan secara berulang dalam jangka panjang. Dengan desain tersebut, penelitian ini berusaha menangkap persepsi pegawai pada saat penelitian dilakukan.

Objek penelitian ini adalah digitalisasi *human resources* sebagai variabel independen, *employee well-being* sebagai variabel dependen, dan *digital literacy* sebagai variabel moderasi. Subjek penelitian adalah pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia yang berinteraksi dengan sistem atau layanan sumber daya manusia berbasis digital.

Tabel 3. 1 Desain Metode Penelitian

Unsur Metode	Penjelasan dalam Penelitian
Pendekatan	Kuantitatif, karena data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis secara statistik.
Jenis penelitian	Deskriptif dan verifikatif. Deskriptif untuk menggambarkan kondisi variabel; verifikatif untuk menguji hubungan dan hipotesis.
Desain	Explanatory survey dengan waktu pengumpulan data <i>cross-sectional</i> .
Unit analisis	Pegawai Universitas Pendidikan Indonesia yang menggunakan atau berhubungan dengan sistem sumber daya manusia berbasis digital.
Variabel penelitian	Digitalisasi <i>human resources</i> (X), <i>employee well-being</i> (Y), dan <i>digital literacy</i> (Z) sebagai variabel moderasi.
Teknik analisis utama	Regresi linear sederhana dan Moderated Regression Analysis (MRA).

Sumber: diolah peneliti, 2026

Sebelum pelaksanaan survei utama, peneliti melakukan pra-survei sebagai tahap pendahuluan untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi digitalisasi *human resources*, *employee well-being*, dan *digital literacy* pada pegawai Universitas Pendidikan Indonesia. Pra-survei melibatkan 31 responden dan menggunakan 18 pernyataan ringkas yang mewakili ketiga variabel penelitian. Hasil pra-survei digunakan untuk memperkuat fenomena pada latar belakang penelitian, menilai keterbacaan pernyataan, dan mengidentifikasi indikator yang masih menunjukkan permasalahan. Oleh karena itu, hasil pra-survei bersifat

deskriptif awal dan tidak digunakan sebagai dasar untuk menerima atau menolak hipotesis penelitian.

3.2 Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian adalah konsep yang memiliki variasi nilai dan dapat diukur. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel utama. Digitalisasi human resources diposisikan sebagai variabel bebas (X) karena menjadi faktor yang diduga memengaruhi kesejahteraan pegawai. Employee well-being diposisikan sebagai variabel terikat (Y) karena menjadi kondisi yang ingin dijelaskan. Digital literacy diposisikan sebagai variabel moderasi (Z) karena kemampuan digital pegawai diduga menentukan kuat atau lemahnya pengaruh digitalisasi human resources terhadap employee well-being.

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang menjadi objek penelitian dan memiliki variasi nilai yang dapat diukur untuk menjelaskan hubungan antar variabel sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan terdiri dari variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderasi yang masing-masing akan dijelaskan secara operasional agar memudahkan dalam proses pengukuran dan analisis data.

3.2.1.1 Digitalisasi Human Resources (X)

Digitalisasi *human resources* merupakan persepsi pegawai mengenai penggunaan teknologi digital dalam proses pengelolaan sumber daya manusia, seperti akses data pegawai, layanan administrasi, presensi digital, penilaian kinerja, komunikasi kepegawaian, dan penggunaan sistem informasi SDM. Digitalisasi

human resources dalam penelitian ini tidak hanya dilihat sebagai keberadaan aplikasi, tetapi juga sebagai pengalaman pegawai ketika menggunakan layanan *human resources* berbasis digital.

Digital Human Resource Management (Digital HRM) merupakan pemanfaatan teknologi digital dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses SDM. Menurut Strohmeier (2020), Digital HRM adalah hasil dari proses digitalisasi fungsi SDM melalui penggunaan teknologi digital untuk mendukung tujuan operasional dan strategis organisasi. Dalam penelitian ini, digitalisasi *human resources* dipahami sebagai persepsi pegawai terhadap penggunaan teknologi digital dalam pengelolaan SDM, yang meliputi akses data pegawai, layanan administrasi kepegawaian, presensi digital, penilaian kinerja, komunikasi kepegawaian, dan penggunaan sistem informasi SDM.

3.2.1.2 *Employee Well-Being* (Y)

Employee well-being merupakan kondisi kesejahteraan pegawai dalam bekerja yang mencakup kenyamanan psikologis, kepuasan terhadap pekerjaan, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, rasa mampu menyelesaikan tugas, serta pengalaman kerja yang mendukung kesehatan mental dan keterlibatan kerja. Variabel ini dipilih karena digitalisasi seharusnya tidak hanya meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga tetap menjaga kenyamanan manusia yang menggunakan sistem tersebut.

Menurut Robertson dan Cooper (2011), *employee well-being* adalah kondisi positif yang ditandai oleh kesehatan psikologis yang baik, kepuasan

terhadap pekerjaan, dan kemampuan individu untuk berfungsi secara optimal dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini, *employee well-being* dipahami sebagai tingkat kesejahteraan pegawai yang meliputi kenyamanan psikologis, kepuasan kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, rasa mampu menyelesaikan tugas, serta pengalaman kerja yang mendukung kesehatan mental dan keterlibatan kerja.

3.2.1.3 *Digital Literacy (Z)*

Digital literacy merupakan kemampuan pegawai untuk memahami, menggunakan, mengevaluasi, menjaga keamanan, dan memecahkan masalah sistem berinteraksi dengan teknologi digital. *Digital literacy* menunjukkan sejauh mana pegawai mampu menggunakan sistem digital sumber daya manusia secara mandiri, aman, dan efektif. Semakin baik literasi digital pegawai, semakin besar peluang pegawai untuk merasakan digitalisasi sebagai bantuan kerja, bukan sebagai beban tambahan.

Digital literacy merupakan kemampuan individu untuk menggunakan teknologi digital secara efektif, memahami dan mengevaluasi informasi digital, menjaga keamanan dalam lingkungan digital, serta memecahkan berbagai permasalahan yang muncul dalam penggunaan teknologi. Menurut Carretero, Vuorikari, dan Punie (2017) dalam kerangka Digital Competence Framework (DigComp), literasi digital mencakup kompetensi dalam mengelola informasi dan data, berkomunikasi dan berkolaborasi, menciptakan konten digital, menjaga keamanan digital, serta memecahkan masalah. Dalam penelitian ini, *digital literacy* dipahami sebagai kemampuan pegawai untuk memahami, menggunakan,

mengevaluasi, menjaga keamanan, dan memecahkan masalah saat berinteraksi dengan teknologi digital, khususnya dalam penggunaan sistem digital sumber daya manusia secara mandiri, aman, dan efektif.

3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel disusun untuk mengubah konsep penelitian menjadi indikator yang dapat diukur melalui kuesioner. Setiap indikator dijabarkan menjadi pernyataan yang dijawab responden menggunakan skala Likert. Skala yang digunakan terdiri dari lima pilihan jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju.

Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
Digitalisasi Human Resources (X) Digitalisasi Human Resources merupakan hasil dari proses digitalisasi fungsi SDM melalui penggunaan teknologi digital untuk mendukung tujuan operasional dan strategis organisasi (Strohmeier, 2020).	Akses informasi dan layanan HR digital	1. Pengajuan layanan administrasi kepegawaian sudah berjalan melalui sistem digital. 2. Kemudahan mengakses informasi kepegawaian. 3. Kecepatan layanan administrasi.	Likert	DHR 1,2,3
	Digitalisasi administrasi kepegawaian	4. Informasi data pegawai. 5. Kemudahan presensi digital. 6. Sistem digital memudahkan dalam mengakses atau memperbarui data kepegawaian. 7. Pengelolaan data kepegawaian dilakukan secara efektif melalui	Likert	DHR 4,5,6,7

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
		sistem digital		
	Kemudahan penggunaan sistem	8. Tampilan sistem mudah dipahami. 9. Prosedur tidak membingungkan. 10. Sistem membantu pekerjaan sehari-hari.	Likert	DHR4 8,9,10
Employee Well-Being (Y) <i>Employee well-being</i> merupakan kondisi positif yang ditandai oleh kesehatan psikologis yang baik, kepuasan terhadap pekerjaan, dan kemampuan individu untuk berfungsi secara optimal dalam pekerjaannya (Robertson dan Cooper, 2011)	Kenyamanan psikologis	1. Rasa nyaman, tidak mudah tertekan. 2. Merasa terbantu dalam menjalankan pekerjaan. 3. Penggunaan sistem digital membantu bekerja dengan lebih tenang dan teratur	Likert	EWB 1,2,3
	Kepuasan kerja	4. Perasaan puas terhadap pekerjaan. 5. Dukungan organisasi dalam proses kerja yang dijalani. 6. Proses kerja berbasis digital telah mendukung kepuasan kerja.	Likert	EWB 4,5,6
	<i>Work-life integration</i>	7. Kemampuan menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi di tengah penggunaan teknologi 8. Penggunaan sistem digital dalam pekerjaan tidak mengganggu waktu pribadi	Likert	EWB 7,8

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
	Rasa mampu dan kontrol kerja	9. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas. 10. Merasa memiliki kontrol terhadap pekerjaan	Likert	EWB 9,10
	Hubungan sosial dan dukungan kerja	11. Dukungan pimpinan ketika menghadapi pekerjaan berbasis digital. 12. Dukungan rekan kerja ketika menghadapi pekerjaan berbasis digital.	Likert	EWB 11,12
Digital Literacy (Z) <i>Digital Literacy</i> merupakan kompetensi dalam mengelola informasi dan data, berkomunikasi dan berkolaborasi, menciptakan konten digital, menjaga keamanan digital, serta memecahkan masalah (Vuorikari & Punie, 2017) DigComp 2.1	<i>Information and data literacy</i>	1. Kemampuan mencari, memahami, dan mengevaluasi informasi digital yang dibutuhkan untuk pekerjaan 2. Kemampuan memahami dan menilai ketepatan informasi yang diperoleh melalui media digital	Likert	DL 1,2
	<i>Problem solving</i>	3. Kemampuan mengatasi kendala sederhana. 4. Mampu mencari solusi ketika mengalami kesulitan dalam menggunakan sistem digital.	Likert	DL 3,4
	<i>Learning agility in digital work</i>	5. mempelajari fitur baru. 6. Kemauan belajar dan beradaptasi ketika organisasi	Likert	DL 5,6

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Item
		menerapkan sistem digital baru		

Sumber: diolah peneliti, 2026

3.3 Populasi dan Sampel

Dalam sebuah penelitian, penetapan populasi dan sampel menjadi tahapan yang sangat penting untuk mendapatkan data yang valid dan mampu mewakili kondisi sebenarnya. Populasi merujuk pada seluruh objek atau subjek yang menjadi fokus penelitian, sedangkan sampel merupakan sebagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian. Di samping itu, teknik sampling digunakan sebagai metode dalam menentukan cara pengambilan sampel agar data yang diperoleh dapat mencerminkan keadaan populasi secara menyeluruh. Oleh sebab itu, pada bagian ini akan dipaparkan mengenai populasi, sampel, dan teknik sampling yang diterapkan dalam penelitian ini.

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan subjek yang memiliki karakteristik sesuai dengan tujuan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia yang memiliki keterkaitan dengan penggunaan sistem atau layanan sumber daya manusia berbasis digital. Populasi tersebut dapat mencakup dosen, tenaga kependidikan, dan pegawai lain yang secara aktif menggunakan atau berhubungan dengan layanan digital kepegawaian.

Penelitian ini tidak menggunakan seluruh pegawai sebagai responden karena jumlah populasi terlalu besar. Oleh karena itu, peneliti menggunakan sampel

sebagai bagian dari populasi yang dianggap mampu mewakili karakteristik populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai dengan status tenaga kependidikan yang ditempatkan pada unit non akademik di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.

Tabel 3. 3 Daftar Pegawai Non Akademik di lingkungan UPI

No	Divisi	Jumlah Pegawai
1	Biro Sumber Daya Manusia	22
2	Biro Aset dan Lingkungan	155
3	Direktorat Pendidikan	25
4	Direktorat Kurikulum	15
5	Direktorat Penjaminan Mutu dan Peningkatan	9
6	Direktorat Sistem Teknologi Informasi dan Pusat Data	31
7	Direktorat Penencanaan dan Organisasi	14
8	Direktorat Keuangan	33
9	Direktorat Penelitian dan PkM	19
10	Direktorat Inovasi, Hilirisasi, dan STP	9
11	Direktorat Kemitraan dan Urusan Internasional	12
12	Direktorat Pelatihan, Asesmen, dan Sertifikasi	9
13	Direktorat Kemahasiswaan dan Alumni	12
14	Direktorat Bisnis	28
15	Direktorat Bimbingan Konseling	9
16	Perpustakaan	25
17	Satuan pengendalian Internal	7
18	Satuan Pencegahan dan Penanganan Isu Kritis	3
19	Kantor Layanan Umum dan Kesekretariatan	50
20	Kantor Komunikasi, Informasi, dan Pelayanan Publik	16
21	Kantor Hukum	12
22	Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa	11
23	Arsip Universitas	12
24	Balai Bahasa	15
25	UPT Museum Pendidikan Nasional	13
26	UPT Layanan Kesehatan	20
Total Populasi		586

Sumber: diolah peneliti, 2026

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu dan dipilih untuk dijadikan objek dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2018), sampel merupakan bagian dari keseluruhan populasi yang diambil menggunakan metode tertentu dengan tujuan mewakili populasi secara menyeluruh, sehingga hasil penelitian yang diperoleh dari sampel dapat digunakan untuk menarik kesimpulan terhadap populasi tersebut. Dengan demikian, proses penentuan sampel perlu dilakukan secara cermat agar mampu merepresentasikan kondisi populasi secara tepat serta menghasilkan penelitian yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari beberapa unit kerja non akademik yang memiliki jumlah pegawai yang berbeda-beda. Selanjutnya, jumlah sampel pada setiap unit kerja ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah populasi pada masing-masing unit kerja.

Teknik sampling yang dilakukan adalah *proportionate stratified random* sampling. Teknik ini dipilih karena pegawai Universitas Pendidikan Indonesia memiliki karakteristik yang beragam, baik berdasarkan jenis pegawai, status kepegawaian, unit kerja, maupun pendidikan terakhir. Dengan teknik ini, setiap kelompok pegawai tetap memiliki peluang terwakili dalam sampel penelitian.

Dalam penelitian ini, penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin. Rumus tersebut digunakan karena penelitian ini menggunakan survei dan membutuhkan jumlah responden yang mewakili populasi dengan tingkat kesalahan tertentu. Rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka perhitungan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{586}{1 + 586(0,1)^2} n = \frac{586}{1 + 586(0,01)} n = \frac{586}{6,86} n = 85,42$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka jumlah sampel dalam penelitian ini dibulatkan menjadi 86 responden

Tabel 3. 4 Tabel Sampel

No	Divisi	Populasi	Sampel
1	Biro Sumber Daya Manusia	22	3
2	Biro Aset dan Lingkungan	155	22
3	Direktorat Pendidikan	25	3
4	Direktorat Kurikulum	15	2
5	Direktorat Penjaminan Mutu dan Peningkatan	9	1
6	Direktorat Sistem Teknologi Informasi dan Pusat Data	31	5
7	Direktorat Penencanaan dan Organisasi	14	2
8	Direktorat Keuangan	33	5
9	Direktorat Penelitian dan PkM	19	3
10	Direktorat Inovasi, Hilirisasi, dan STP	9	1
11	Direktorat Kemitraan dan Urusan Internasional	12	2
12	Direktorat Pelatihan, Asesmen, dan Sertifikasi	9	1
13	Direktorat Kemahasiswaan dan Alumni	12	2
14	Direktorat Bisnis	28	3
15	Direktorat Bimbingan Konseling	9	1
16	Perpustakaan	25	4
17	Satuan pengendalian Internal	7	1
18	Satuan Pencegahan dan Penanganan Isu Kritis	3	1
19	Kantor Layanan Umum dan Kesekretariatan	50	7
20	Kantor Komunikasi, Informasi, dan Pelayanan Publik	16	3

No	Divisi	Populasi	Sampel
21	Kantor Hukum	12	2
22	Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa	11	2
23	Arsip Universitas	12	2
24	Balai Bahasa	15	3
25	UPT Museum Pendidikan Nasional	13	2
26	UPT Layanan Kesehatan	20	3
Total		586	86

Sumber: diolah peneliti, 2026

Penentuan jumlah sampel pada masing-masing unit kerja dilakukan secara proporsional berdasarkan jumlah populasi. Namun, pada unit kerja dengan jumlah populasi yang sangat kecil, hasil perhitungan sampel menghasilkan nilai kurang dari satu, sehingga dilakukan pembulatan menjadi satu responden agar setiap unit kerja tetap terwakili dalam penelitian. Hal ini dilakukan untuk menjaga representativitas data dari seluruh strata dalam populasi.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga metode, yaitu kuesioner, studi pustaka, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner. Data sekunder diperoleh dari dokumen, literatur, laporan, atau informasi institusional yang relevan dengan penelitian.

Kuesioner digunakan sebagai teknik utama karena penelitian ini membutuhkan jawaban dari banyak responden mengenai persepsi mereka terhadap digitalisasi *human resources*, *digital literacy*, dan *employee well-being*. Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan tertutup sehingga responden dapat memilih jawaban sesuai dengan keadaan yang mereka rasakan. Kuesioner dapat disebar

secara daring menggunakan *Google Form*, *Microsoft Form*, atau aplikasi survei lain yang mudah diakses pegawai.

Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian, terutama data mengenai profil institusi, gambaran umum pegawai, dan informasi umum tentang sistem atau layanan digital sumber daya manusia yang digunakan di Universitas Pendidikan Indonesia. Studi pustaka digunakan untuk memperkuat teori, indikator, dan dasar analisis yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 3. 5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik	Jenis Data	Kegunaan dalam Penelitian
Kuesioner	Data primer	Mengukur persepsi responden terhadap digitalisasi HR, employee well-being, dan digital literacy.
Dokumentasi	Data sekunder	Mendukung informasi mengenai objek penelitian, profil pegawai, dan konteks digitalisasi HR di UPI.
Studi pustaka	Data sekunder	Memperkuat dasar teori, indikator variabel, metode analisis, dan pembahasan hasil penelitian.

Sumber: diolah peneliti, 2026

Sebelum kuesioner disebarluaskan secara luas, peneliti perlu melakukan pemeriksaan awal terhadap bahasa, kejelasan pernyataan, dan kesesuaian indikator. Pemeriksaan awal dapat dilakukan melalui konsultasi dengan dosen pembimbing atau uji coba terbatas kepada beberapa responden yang memiliki karakteristik serupa dengan populasi penelitian. Tujuannya agar kuesioner mudah dipahami, tidak menimbulkan tafsir ganda, dan sesuai dengan konteks kerja pegawai perguruan tinggi.

Pelaksanaan pengumpulan data dibedakan menjadi dua tahap. Tahap pertama adalah pra-survei yang telah dilakukan terhadap 31 pegawai melalui Google Form. Pada tahap ini, instrumen dibuat lebih ringkas untuk memperoleh gambaran awal tentang pengalaman responden terhadap penggunaan sistem digital,

kondisi kesejahteraan kerja, dan kemampuan literasi digital. Tahap kedua adalah survei utama yang menggunakan kuesioner penelitian lengkap sesuai dengan operasionalisasi variabel pada Tabel 3.2 sampai dengan Tabel 3.4. Data survei utama inilah yang digunakan dalam pengujian validitas, reliabilitas, analisis regresi, analisis moderasi, dan pengujian hipotesis.

Apabila setelah pra-survei terdapat perbaikan substansial terhadap redaksi atau indikator kuesioner, jawaban pra-survei tidak digabungkan dengan data survei utama. Pemisahan tersebut dilakukan agar data penelitian utama berasal dari instrumen yang sama dan telah melalui tahap perbaikan. Namun, responden pra-survei tetap dapat menjadi bagian dari populasi penelitian sepanjang proses pemilihan sampel utama dilakukan sesuai dengan teknik sampling yang telah ditetapkan dan tidak menimbulkan pengisian ganda.

3.5 Metode Analisis dan Uji Hipotesis

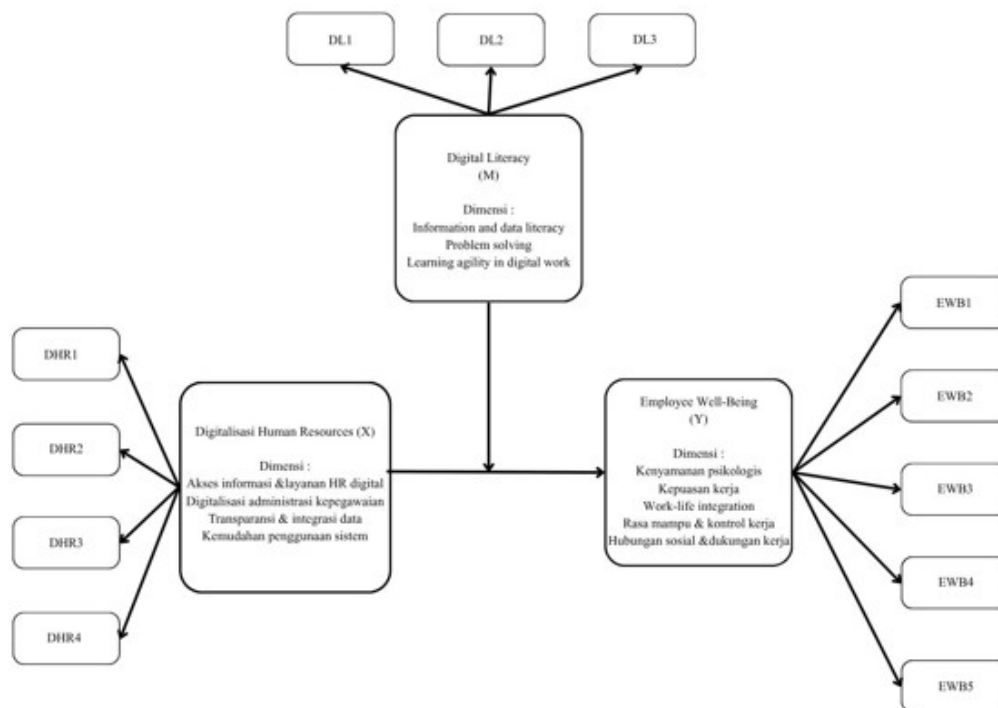
Metode analisis data merupakan tahap yang digunakan untuk mengubah data jawaban responden menjadi informasi yang dapat menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian. Pada penelitian ini, data diperoleh dari kuesioner yang disebarakan kepada pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia. Data tersebut kemudian diolah secara kuantitatif karena penelitian ini bertujuan mengukur hubungan antarvariabel, yaitu digitalisasi *human resources* sebagai variabel independen, *employee well-being* sebagai variabel dependen, dan *digital literacy* sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) yang diolah dengan bantuan

perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten yang diukur melalui sejumlah indikator secara simultan. Selain itu, metode ini dapat digunakan untuk menguji pengaruh langsung maupun pengaruh moderasi dalam satu model penelitian yang terintegrasi.

SEM-PLS merupakan pendekatan pemodelan persamaan struktural berbasis varians yang berorientasi pada kemampuan prediksi model dan pengembangan teori. Metode ini sesuai digunakan pada penelitian yang melibatkan konstruk laten seperti digitalisasi *human resources*, *employee well-being*, dan *digital literacy*. PLS juga memiliki keunggulan karena tidak mensyaratkan data berdistribusi normal secara ketat, mampu mengakomodasi model yang kompleks, serta tetap dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif terbatas.

Dalam penelitian ini, SEM-PLS digunakan untuk menguji pengaruh digitalisasi *human resources* terhadap *employee well-being* serta menguji peran *digital literacy* sebagai variabel moderasi. Analisis dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Tahapan tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai serta untuk mengetahui hubungan antarvariabel yang diuji dalam penelitian.



Disusun oleh: Peneliti, 2026

Gambar 3. 1 Model Penelitian

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel berdasarkan jawaban responden. Analisis ini tidak dimaksudkan untuk menguji pengaruh antarvariabel, tetapi untuk memberikan gambaran awal mengenai bagaimana pegawai menilai digitalisasi *human resources*, bagaimana tingkat *employee well-being* pegawai, dan bagaimana tingkat *digital literacy* pegawai di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.

Ukuran yang digunakan dalam analisis deskriptif meliputi jumlah skor, rata-rata, persentase, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum. Rata-rata digunakan untuk melihat kecenderungan umum jawaban responden, sedangkan

standar deviasi digunakan untuk melihat seberapa beragam jawaban responden. Semakin kecil standar deviasi, semakin seragam jawaban responden. Sebaliknya, semakin besar standar deviasi, semakin beragam persepsi responden terhadap pernyataan yang diberikan.

$$\text{Rentang Skala} = (\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}) / \text{Jumlah Kategori}$$

$$= (5 - 1) / 5 = 0,80$$

Tabel 3. 6 Kategori Skala

Skor	Kriteria
1,00 - 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 - 2,60	Tidak Baik
2,61 - 3,40	Sedang
3,41 - 4,20	Baik
4,21 - 5,00	Sangat Baik

Sumber: Sugoyono (2022:134)

3.5.2 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif dilakukan untuk menguji kebenaran hipotesis serta mengetahui besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Sesuai dengan metode yang digunakan, yaitu Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS), analisis ini menguji hubungan kausalitas antar konstruk laten dalam model penelitian. Pengujian verifikatif dalam SEM-PLS terbagi menjadi dua tahap utama (Hair et al., 2019).

3.5.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran atau outer model bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan reliabel. Dalam metode SEM-PLS, evaluasi *outer model* dilakukan melalui beberapa pengujian yaitu *convergent validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability* (Hair et al., 2017).

1. *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator dalam suatu konstruk memiliki korelasi yang tinggi. Pengujian ini dapat dilihat dari nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair et al. (2017), indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* apabila nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70 dan nilai AVE lebih besar dari 0,50. Apabila nilai tersebut terpenuhi maka indikator dinyatakan mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara valid.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* dan *Fornell-Larcker Criterion*. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai loading pada konstruk yang diukur lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *loading* pada konstruk lainnya (Hair et al., 2019).

3. *Composite Reliability*

Composite Reliability digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator dalam suatu konstruk. Nilai *Composite Reliability* menunjukkan sejauh mana indikator dalam suatu variabel mampu mengukur konstruk secara konsisten. Menurut Ghazali dan Latan (2015), suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Composite Reliability* > 0,70 dan *Cronbach Alpha* > 0,70.

3.5.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner model*)

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel laten dalam model penelitian. Tahap ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta untuk menilai kualitas model struktural yang dibangun dalam penelitian (Hair et al., 2017).

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi atau *R-Square* (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai

R^2 menunjukkan seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model penelitian. Menurut Chin (1998) dalam Hair et al. (2017), nilai R^2 dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. 0,67 = kuat
- b. 0,33 = moderat
- c. 0,19 = lemah

Semakin besar nilai R^2 maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

2. *Predictive Relevance* (Q^2)

Nilai Q^2 digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam memprediksi variabel endogen. Model penelitian dikatakan memiliki kemampuan prediktif yang baik apabila nilai Q^2 lebih besar dari nol. Nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif terhadap variabel yang dianalisis (Hair et al., 2019).

3. *Path coefficient* (Koefisien Jalur)

Path coefficient digunakan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Nilai koefisien jalur berkisar antara -1 hingga +1, dimana nilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah. Pengujian signifikansi dilakukan melalui metode *bootstrapping* dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value*. Menurut Hair et al. (2017), hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%.

Semakin besar nilai koefisien jalur, maka semakin kuat pengaruh antar variabel dalam model penelitian.

3.6 Analisis Variabel Moderasi

Dalam penelitian ini *digital literacy* berperan sebagai variabel moderasi yang berfungsi untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh *digitalisasi human resources* terhadap *employee well-being*. Peran moderasi tersebut diuji untuk mengetahui apakah tingkat literasi digital yang dimiliki pegawai dapat mengubah kekuatan hubungan antara penerapan sistem digital sumber daya manusia dengan tingkat kesejahteraan pegawai.

Analisis moderasi dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pengujian dilakukan melalui pembentukan interaction effect antara variabel digitalisasi human resources dan digital literacy menggunakan fitur Moderating Effect pada SmartPLS.

Keberadaan efek moderasi ditentukan berdasarkan hasil uji signifikansi pada konstruk interaksi. Apabila nilai $t\text{-statistics} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$, maka digital literacy dinyatakan mampu memoderasi pengaruh digitalisasi human resources terhadap employee well-being. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat literasi digital pegawai dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh digitalisasi human resources terhadap employee well-being. Sebaliknya, apabila nilai $t\text{-statistics} \leq 1,96$ atau $p\text{-value} \geq 0,05$, maka digital literacy dinyatakan tidak memiliki peran moderasi yang signifikan dalam hubungan tersebut (Hair et al., 2022).

3.7 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada software SmartPLS. *Bootstrapping* merupakan teknik resampling yang digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian berbasis SEM-PLS. Melalui prosedur *bootstrapping*, diperoleh nilai *t-statistics*, *p-value*, dan *path coefficient* yang digunakan untuk menilai pengaruh antarvariabel serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Hair et al., 2022).

Pengujian hipotesis dilakukan terhadap pengaruh *digitalisasi human resources* terhadap *employee well-being*, serta pengaruh interaksi antara *digitalisasi human resources* dan *digital literacy* sebagai variabel moderasi terhadap *employee well-being*. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai $t\text{-statistics} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%. Sebaliknya, apabila nilai $t\text{-statistics} \leq 1,96$ atau $p\text{-value} \geq 0,05$, maka hipotesis dinyatakan ditolak.

3.8 Lokasi dan waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Pendidikan Indonesia yang berlokasi di Jl. Dr. Setiabudi No. 229 Kota Bandung, Jawa Barat. Waktu penelitian berlangsung selama 4 bulan yaitu dari bulan April-Juli 2026, meliputi pengumpulan data, pengolahan data, serta penyusunan laporan penelitian.

3.9 Rancangan Kuesioner

Kuesioner penelitian disusun untuk memperoleh data mengenai persepsi pegawai terhadap *digitalisasi human resources*, *employee well-being*, dan *digital*

literacy. Bahasa kuesioner dibuat sederhana, langsung, dan sesuai dengan konteks kerja pegawai perguruan tinggi. Setiap pernyataan dirancang agar responden dapat menjawab berdasarkan pengalaman kerja yang mereka rasakan, bukan berdasarkan pengetahuan teoritis.

Rancangan kuesioner terdiri dari empat bagian. Bagian pertama berisi identitas responden secara umum, seperti jenis pegawai, status pegawai, unit kerja, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Bagian kedua berisi pernyataan mengenai digitalisasi human resources. Bagian ketiga berisi pernyataan mengenai employee well-being. Bagian keempat berisi pernyataan mengenai *digital literacy*.