

Artikel Penelitian

Model Integrasi *Digital Human Resource Management* terhadap Kinerja dan Keunggulan Kompetitif PT XYZ pada Industri Otomotif

Nadila Deryza Syofrin ^{1*}, Feddy Wanditya Setiawan ²

¹ Program Studi Bisnis Digital, Politeknik Hasnur, Banjarmasin, Indonesia

² Program Studi Teknik Otomotif, Politeknik Hasnur, Banjarmasin, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Diterima Redaksi: 06 Agustus 2026
Revisi Akhir: 15 Agustus 2026
Diterbitkan Online: 18 Agustus 2026

KATA KUNCI

Digital Human Resource Management
Industri Otomotif
Kinerja Organisasi
Keunggulan Kompetitif
SEM-PLS

KORESPONDENSI (*)

Phone: +62 813-4707-2003
E-mail: nadiladeryza25@gmail.com

A B S T R A K

Transformasi digital mendorong organisasi mengintegrasikan teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia melalui penerapan *Digital Human Resource Management* (DHRM) untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memperkuat keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Digital Human Resource Management* terhadap Kinerja Organisasi dan Keunggulan Kompetitif pada PT XYZ di industri otomotif, serta menguji peran mediasi Kinerja Organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 250 karyawan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak *SmartPLS 4* melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*), dan pengujian hipotesis menggunakan *Bootstrapping*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. *Digital Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi ($\beta = 0,729$; $p < 0,001$) dan Keunggulan Kompetitif ($\beta = 0,381$; $p < 0,001$). Kinerja Organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif ($\beta = 0,517$; $p < 0,001$) serta berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *Digital Human Resource Management* dan Keunggulan Kompetitif. Nilai koefisien determinasi menunjukkan kemampuan model yang baik, yaitu $R^2 = 0,531$ untuk Kinerja Organisasi dan $R^2 = 0,718$ untuk Keunggulan Kompetitif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Digital Human Resource Management* yang terintegrasi mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, mendorong peningkatan kinerja organisasi, dan memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur DHRM serta menjadi dasar penyusunan strategi transformasi digital sumber daya manusia pada industri otomotif.

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah cara perusahaan menjalankan proses bisnis, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pemanfaatan teknologi digital seperti kecerdasan buatan, komputasi awan, analitik data, *Internet of Things* (IoT), dan *Human Resource Information System* (HRIS) mendorong organisasi mengubah praktik manajemen sumber daya manusia yang sebelumnya bersifat administratif menjadi lebih strategis dan berbasis data. Perubahan tersebut melahirkan konsep *Digital Human Resource Management* (DHRM) yang mengintegrasikan teknologi digital ke dalam seluruh fungsi manajemen SDM untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan menciptakan nilai bisnis [1], [2].

Penerapan DHRM tidak hanya berfokus pada digitalisasi proses administrasi kepegawaian, tetapi juga mencakup rekrutmen digital, pelatihan berbasis platform daring, manajemen kinerja digital, *HR analytics*, serta pengambilan

keputusan berbasis data. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi DHRM mampu meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses pengambilan keputusan, memperkuat keterlibatan karyawan, serta mendukung peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, strategi HR berbasis digital berkontribusi dalam membangun organisasi yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi [1], [3], [4].

Industri otomotif merupakan salah satu sektor yang mengalami percepatan transformasi digital. Perkembangan kendaraan listrik, otomasi produksi, manufaktur cerdas (*smart manufacturing*), serta integrasi sistem informasi mendorong perusahaan otomotif untuk meningkatkan kapabilitas teknologi dan kualitas sumber daya manusia secara bersamaan. Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat, perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan investasi teknologi, tetapi juga harus memiliki strategi pengelolaan SDM yang mampu mengembangkan kompetensi digital karyawan agar proses transformasi berjalan secara efektif [5]. Penelitian pada industri otomotif menunjukkan bahwa digitalisasi lingkungan kerja dan praktik HR berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi menghadapi perubahan teknologi [6].

Kinerja organisasi merupakan salah satu indikator keberhasilan implementasi strategi perusahaan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan teknologi digital dengan praktik manajemen SDM secara efektif cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi, kualitas layanan yang lebih baik, proses bisnis yang lebih efisien, serta kemampuan inovasi yang lebih cepat dibandingkan organisasi yang belum melakukan transformasi digital secara menyeluruh [2], [7]. Dalam konteks industri otomotif, peningkatan produktivitas SDM yang didukung sistem digital dapat tercermin secara lebih konkret melalui pencapaian *Key Performance Indicators* (KPI) di lantai produksi, seperti peningkatan efisiensi *cycle time*, penurunan *defect rate*, peningkatan produktivitas tenaga kerja, serta kemampuan karyawan beradaptasi terhadap penerapan *Lean Manufacturing* dan sistem produksi berbasis digital. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya diukur dari tingkat adopsi teknologi, tetapi juga dari kemampuan organisasi mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategis.

Di samping meningkatkan kinerja organisasi, DHRM juga berperan dalam membangun keunggulan kompetitif. Dalam perspektif *Resource-Based View*, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi digital, didukung sistem pengelolaan berbasis teknologi, merupakan sumber daya yang sulit ditiru oleh pesaing sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Organisasi yang mampu memanfaatkan data SDM secara optimal, mempercepat pengembangan kompetensi, dan meningkatkan kelincahan organisasi akan lebih siap menghadapi dinamika pasar dibandingkan perusahaan yang masih menerapkan sistem SDM konvensional [8], [9]. PT XYZ sebagai perusahaan yang bergerak pada industri otomotif juga menghadapi tuntutan untuk menyesuaikan strategi bisnis dengan perkembangan teknologi digital. Implementasi berbagai sistem digital dalam operasional perusahaan memerlukan dukungan pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi agar tujuan transformasi digital dapat tercapai secara optimal. Meskipun berbagai inisiatif digital telah diterapkan, efektivitas implementasi DHRM terhadap peningkatan kinerja organisasi dan penciptaan keunggulan kompetitif masih memerlukan pengujian empiris. Evaluasi tersebut penting sebagai dasar penyusunan strategi SDM yang mampu mendukung keberlanjutan bisnis perusahaan di tengah persaingan industri otomotif yang semakin dinamis.

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak membahas pengaruh DHRM terhadap kinerja organisasi atau terhadap keunggulan kompetitif secara terpisah. Penelitian yang mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam satu model penelitian, khususnya pada perusahaan industri otomotif di Indonesia, masih relatif terbatas [5], [8]. Selain itu, masih sedikit penelitian yang menguji hubungan tersebut menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) sehingga hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel belum tergambarkan secara komprehensif.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan mengembangkan Model Integrasi *Digital Human Resource Management* terhadap Kinerja Organisasi dan Keunggulan Kompetitif PT XYZ pada Industri Otomotif. Penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur mengenai *Digital Human Resource Management* sekaligus memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi strategi pengelolaan SDM berbasis digital yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan di era transformasi digital.

TINJAUAN PUSTAKA

Digital Human Resource Management

Digital Human Resource Management (DHRM) merupakan pengembangan dari *Human Resource Management* (HRM) yang memanfaatkan teknologi digital untuk mengintegrasikan seluruh proses pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, pengembangan karier, hingga pengambilan keputusan berbasis data. Transformasi ini menjadikan fungsi SDM tidak lagi berorientasi pada administrasi, tetapi sebagai mitra strategis organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan bisnis [1], [2].

Perkembangan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Human Resource Information System* (HRIS), *Big Data Analytics*, *Cloud Computing*, dan *Workforce Analytics* memungkinkan organisasi memperoleh informasi secara *real time* mengenai kondisi tenaga kerja. Pemanfaatan teknologi tersebut meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan, efisiensi operasional, transparansi proses SDM, serta kualitas pelayanan kepada karyawan [2], [9].

Dalam perspektif strategis, DHRM menjadi salah satu sumber keunggulan organisasi karena mampu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang memiliki kompetensi digital. Implementasi DHRM juga mendorong organisasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi [1].

Berdasarkan berbagai penelitian, dimensi DHRM meliputi *digital recruitment*, *digital learning and development*, *digital performance management*, *HR analytics*, *digital employee services*, dan *digital communication*. Keenam dimensi tersebut membentuk sistem SDM yang terintegrasi sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi [2], [10].

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi menggambarkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien. Pada era transformasi digital, kinerja organisasi tidak hanya diukur berdasarkan aspek finansial, tetapi juga mencakup produktivitas, inovasi, kualitas pelayanan, efisiensi proses bisnis, kepuasan pelanggan, dan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan [9], [5].

Digitalisasi pengelolaan SDM memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui otomatisasi proses kerja, pengurangan biaya operasional, peningkatan kualitas keputusan manajerial, serta pengembangan kompetensi karyawan. Organisasi yang memanfaatkan teknologi digital secara optimal cenderung memiliki produktivitas lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih menerapkan sistem konvensional [2], [9].

Dalam penelitian ini, kinerja organisasi diukur melalui beberapa indikator, yaitu produktivitas organisasi, efisiensi operasional, kualitas layanan, inovasi organisasi, dan pencapaian target perusahaan.

Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan pesaing sehingga mampu mempertahankan posisi di pasar dalam jangka panjang. Dalam era digital, keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh aset fisik maupun modal finansial, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola teknologi, pengetahuan, dan sumber daya manusia secara efektif [1], [6].

Implementasi DHRM memberikan kontribusi terhadap penciptaan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kualitas SDM, percepatan inovasi, pengembangan budaya organisasi berbasis digital, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Organisasi yang mampu mengembangkan kompetensi digital karyawan memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan inovasi produk, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat daya saing perusahaan [6], [8].

Indikator keunggulan kompetitif dalam penelitian ini meliputi kemampuan inovasi, kecepatan merespons pasar, efisiensi biaya, kualitas layanan, dan keberlanjutan daya saing. Indikator tersebut menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai, mempertahankan keunggulan, memenuhi kebutuhan pelanggan, serta menghadapi perubahan dan tekanan persaingan dalam lingkungan bisnis secara berkelanjutan.

Hubungan Digital Human Resource Management terhadap Kinerja Organisasi

Implementasi DHRM memungkinkan perusahaan mengotomatisasi berbagai aktivitas SDM sehingga meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas pengambilan keputusan. Penggunaan *HR Analytics* membantu organisasi mengidentifikasi kebutuhan kompetensi karyawan, mengevaluasi produktivitas, dan menyusun strategi pengembangan SDM secara lebih akurat [2], [9].

Penelitian Ruiz dkk. menunjukkan bahwa strategi DHRM yang terintegrasi dengan transformasi digital berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan karena mampu menyelaraskan tujuan bisnis dengan pengelolaan sumber daya manusia [1].

Hubungan Digital Human Resource Management terhadap Keunggulan Kompetitif

Perusahaan yang mengimplementasikan DHRM memiliki kemampuan lebih baik dalam membangun kompetensi digital karyawan, meningkatkan *organizational agility*, serta mempercepat inovasi. Kondisi tersebut menjadi dasar terbentuknya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena organisasi mampu memberikan nilai tambah yang sulit ditiru oleh pesaing [5], [6].

Hubungan Kinerja Organisasi terhadap Keunggulan Kompetitif

Kinerja organisasi yang tinggi mencerminkan efektivitas strategi perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Organisasi dengan produktivitas tinggi, kualitas layanan yang baik, dan inovasi berkelanjutan cenderung memiliki posisi kompetitif yang lebih kuat dibandingkan perusahaan dengan kinerja yang rendah [9], [6].

Kerangka Konseptual

Penelitian ini mengembangkan model konseptual yang menjelaskan bahwa *Digital Human Resource Management* merupakan variabel independen yang memengaruhi Kinerja Organisasi dan Keunggulan Kompetitif. Selain itu, Kinerja Organisasi juga diprediksi berpengaruh terhadap Keunggulan Kompetitif. Model tersebut akan diuji menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk mengetahui hubungan langsung antarvariabel.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.

H1: *Digital Human Resource Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

H2: *Digital Human Resource Management* berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif.

H3: Kinerja Organisasi berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menguji hubungan kausal antara *Digital Human Resource Management* (DHRM), Kinerja Organisasi (KO), dan Keunggulan Kompetitif (KK). Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak *SmartPLS 4* karena mampu mengestimasi hubungan antar konstruk laten secara simultan serta sesuai digunakan pada model penelitian yang bersifat prediktif. Model penelitian terdiri atas model struktural (*inner model*) dan model pengukuran (*outer model*).

Model Struktural (Inner Model)

Model struktural menggambarkan hubungan kausal antar konstruk laten dalam penelitian. Berdasarkan model konseptual yang dikembangkan, hubungan antarvariabel dinyatakan sebagai berikut.

$$KO = \beta_1 DHRM + \zeta_1 \quad (1)$$

$$KK = \beta_2 DHRM + \beta_3 KO + \zeta_2 \quad (2)$$

Keterangan:DHRM = *Digital Human Resource Management*

KO = Kinerja Organisasi

KK = Keunggulan Kompetitif

 β = Koefisien jalur (*path coefficient*) ζ = Galat struktural (*structural error*)

Persamaan (1) menunjukkan bahwa *Digital Human Resource Management* memengaruhi Kinerja Organisasi, sedangkan Persamaan (2) menunjukkan bahwa Keunggulan Kompetitif dipengaruhi secara langsung oleh *Digital Human Resource Management* maupun Kinerja Organisasi.

Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran menjelaskan hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikator pengukurnya. Seluruh konstruk pada penelitian ini diperlakukan sebagai konstruk reflektif (*reflective construct*).

Untuk konstruk *Digital Human Resource Management*:

$$X_i = \lambda_i DHRM + \varepsilon_i \quad (3)$$

Untuk konstruk Kinerja Organisasi:

$$Y_{1i} = \lambda_i KO + \varepsilon_i \quad (4)$$

Untuk konstruk Keunggulan Kompetitif:

$$Y_{2i} = \lambda_i KO + \varepsilon_i \quad (5)$$

dengan:

λ = *Outer loading* (*loading factor*)

ε = Kesalahan pengukuran (*measurement error*)

i = Indikator ke-i

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT XYZ yang bekerja pada industri otomotif dan terlibat dalam aktivitas operasional maupun pengelolaan organisasi yang berkaitan dengan penerapan sistem digital perusahaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria responden sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai karyawan tetap.
2. Memiliki masa kerja minimal satu tahun.
3. Terlibat dalam penggunaan sistem digital perusahaan.
4. Bersedia menjadi responden penelitian.

Untuk memberikan batasan populasi yang lebih jelas, responden penelitian sebanyak 250 orang berasal dari beberapa kelompok jabatan dan fungsi kerja yang relevan dengan penerapan *Digital Human Resource Management*, yaitu operator produksi pada area *assembly line*, staf *engineering*, staf *quality control/quality assurance*, staf *Human Resources* (HR), serta supervisor dan manajerial. Komposisi responden didominasi oleh karyawan operasional/produksi karena kelompok tersebut berinteraksi secara langsung dengan sistem digital produksi, *Key Performance Indicators* (KPI), standar kerja, serta penerapan *Lean Manufacturing* di rantai produksi.

Pembagian responden berdasarkan fungsi pekerjaan dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan DHRM pada tingkat operasional hingga manajerial. Operator produksi merepresentasikan pengguna langsung sistem digital dalam aktivitas produksi, sedangkan *engineering* dan *quality* merepresentasikan fungsi pendukung proses produksi. Sementara itu, HR, supervisor, dan manajerial merepresentasikan perspektif pengelolaan SDM, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan berbasis data.

Pada Tabel 1 juga memperlihatkan batasan penelitian menjadi lebih kuat karena hasil penelitian tidak secara otomatis digeneralisasikan kepada seluruh karyawan industri otomotif, melainkan terutama menggambarkan persepsi karyawan

PT XYZ yang menggunakan atau berinteraksi dengan sistem digital, dari level operasional hingga manajerial. Hal ini juga membuat hubungan DHRM hingga Kinerja Organisasi lebih relevan dengan konteks produktivitas, KPI produksi, *cycle time*, *defect rate*, dan adaptasi *Lean Manufacturing*.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Fungsi Kerja

Jabatan/Fungsi	Jumlah	Persentase
Operator Produksi/ <i>Assembly Line</i>	140	56%
<i>Engineering</i>	35	14%
<i>Quality Control/Quality Assurance</i>	25	10%
<i>Human Resources (HR)</i>	20	8%
Supervisor	20	8%
Manajerial	10	4%
Total	250	100%

Ukuran sampel mengacu pada rekomendasi metode SEM-PLS, yaitu minimal sepuluh kali jumlah indikator terbesar yang menuju suatu konstruk laten (*10-times rule*). Untuk memperoleh estimasi model yang stabil, penelitian menggunakan 250 responden sebagai sampel penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Pengukuran setiap pernyataan menggunakan skala Likert lima poin untuk mengetahui tingkat persetujuan responden terhadap setiap indikator yang diajukan. Skala yang digunakan terdiri atas lima kategori, yaitu skor 1 menunjukkan Sangat Tidak Setuju, skor 2 menunjukkan Tidak Setuju, skor 3 menunjukkan Netral, skor 4 menunjukkan Setuju, dan skor 5 menunjukkan Sangat Setuju. Semakin tinggi skor yang diberikan responden, semakin tinggi pula tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang diajukan.

Data sekunder diperoleh dari artikel jurnal atau prosiding, serta dokumen lain yang relevan dengan *Digital Human Resource Management*, kinerja organisasi, dan keunggulan kompetitif.

Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel penelitian terdiri atas satu variabel independen dan dua variabel dependen.

1. Digital Human Resource Management (DHRM)

Indikator:

- *Digital Recruitment*
- *Digital Training and Development*
- *Digital Performance Management*
- *HR Analytics*
- *Digital Employee Services*
- *Digital Communication*

2. Kinerja Organisasi

Indikator:

- Produktivitas
- Efisiensi Operasional
- Kualitas Layanan
- Inovasi Organisasi
- Pencapaian Target

3. Keunggulan Kompetitif

Indikator:

- Kemampuan Inovasi
- Respons terhadap Pasar
- Efisiensi Biaya

- Nilai bagi Pelanggan
- Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS melalui tahapan berikut.

1. Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk dengan kriteria:

- *Outer loading* $\geq 0,70$
- *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$
- *Composite Reliability* $\geq 0,70$
- *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$
- HTMT $< 0,90$

2. Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi model struktural meliputi:

- Koefisien Determinasi (R^2)
- *Effect Size* (f^2)
- *Predictive Relevance* (Q^2)
- *Variance Inflation Factor* (VIF)
- *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Nilai koefisien determinasi dirumuskan sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{\text{Varians yang dijelaskan oleh model}}{\text{Total Varians}} \quad (6)$$

dengan:

R^2 = koefisien determinasi;

Varians yang dijelaskan oleh model = proporsi variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen;

Total varians = keseluruhan variasi variabel endogen.

Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel endogen.

Tabel 2. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Kode	Skala	Sumber
Digital Human Resource Management (DHRM) (X)	Tingkat penerapan teknologi digital dalam seluruh aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM.	Digital Recruitment	DHRM1	Likert 1–5	Ruiz et al. (2024) [1]; Oberoi & Saha [2] [2]
		Digital Selection	DHRM2	Likert 1–5	[1], [2]
		Digital Training and Development	DHRM3	Likert 1–5	[1], [10], [11]
		Digital Performance Management	DHRM4	Likert 1–5	[1], [2]
		HR Analytics	DHRM5	Likert 1–5	[1], [10]
		Digital Employee Services	DHRM6	Likert 1–5	[2], [10], [11]
		Digital Communication	DHRM7	Likert 1–5	[1], [2]

Kinerja Organisasi (Y1)	Tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran organisasi melalui efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya.	Produktivitas Organisasi	KO1	Likert 1–5	Patricia & Kumandang (2024) [9]
		Efisiensi Operasional	KO2	Likert 1–5	[9], [5]
		Kualitas Layanan	KO3	Likert 1–5	[9]
		Kemampuan Inovasi	KO4	Likert 1–5	[9], [8]
		Pencapaian Target Organisasi	KO5	Likert 1–5	[9]
Keunggulan Kompetitif (Y2)	Kemampuan perusahaan menciptakan nilai lebih dibandingkan pesaing melalui pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas organisasi.	Kemampuan Inovasi	KK1	Likert 1–5	Pertiwi & Sopian (2025) [5]
		Kecepatan Merespons Pasar	KK2	Likert 1–5	[5], [6], [14]
		Efisiensi Biaya	KK3	Likert 1–5	[5], [13]
		Nilai Tambah bagi Pelanggan	KK4	Likert 1–5	[6], [8]
		Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	KK5	Likert 1–5	[5], [8], [12]

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *Bootstrapping* pada *SmartPLS* dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen secara umum dapat dinyatakan dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y = \beta X + \zeta \quad (7)$$

dengan:

Y = variabel endogen;

X = variabel eksogen;

β = koefisien jalur (*path coefficient*);

ζ = galat (*error term*) atau residual model.

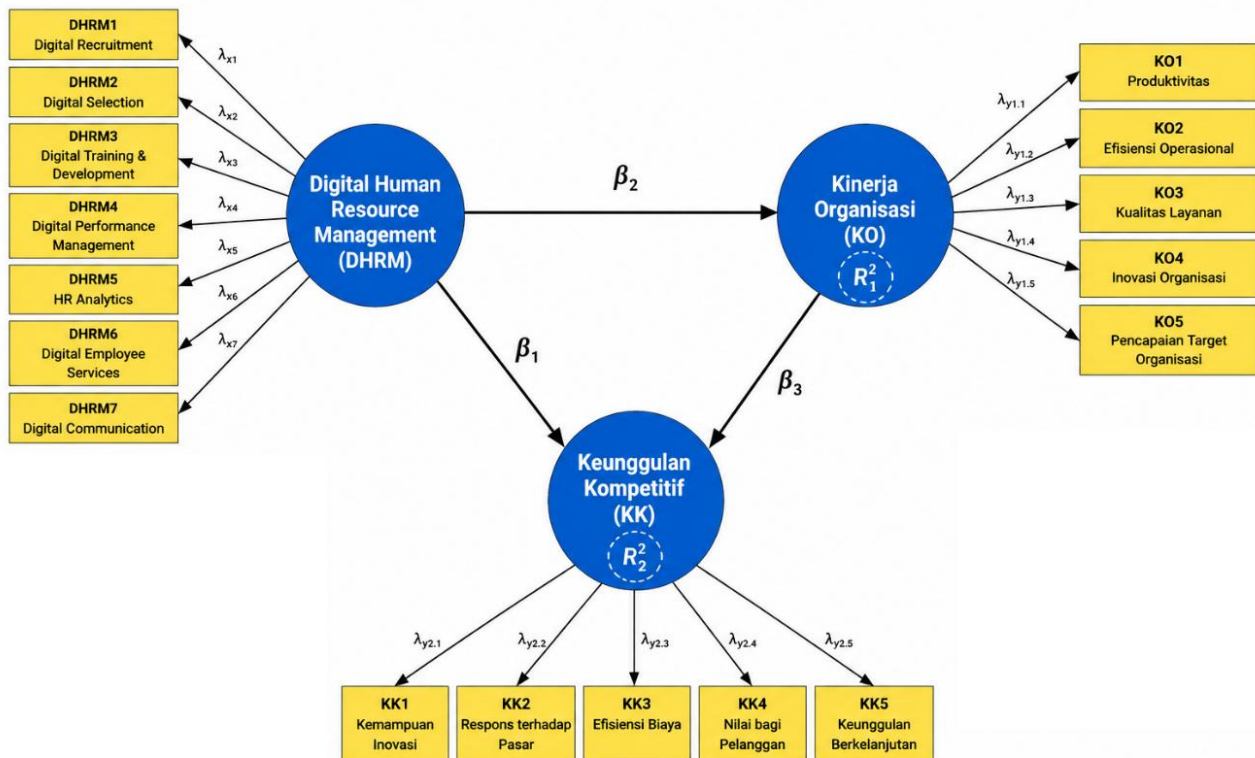
Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *Bootstrapping* pada *SmartPLS*. Menurut Hair dkk. [15], hipotesis dinyatakan signifikan apabila memenuhi kriteria:

$$t_{\text{statistic}} > 1,96 \quad (8)$$

$$p\text{-value} < 0,05 \quad (9)$$

Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Selain pengaruh langsung (*direct effect*), penelitian ini juga mengevaluasi besarnya pengaruh total (*total effect*) sebagai dasar dalam menginterpretasikan kontribusi masing-masing konstruk terhadap model struktural.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan memperhatikan arah hubungan antar konstruk serta tingkat signifikansi koefisien jalur yang diperoleh melalui prosedur analisis. Hasil pengujian tersebut selanjutnya digunakan untuk menentukan apakah hubungan yang dirumuskan dalam hipotesis memiliki dukungan empiris. Dengan demikian, keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis dapat dilakukan secara objektif berdasarkan kriteria statistik telah ditetapkan sebelumnya.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian *Digital Human Resource Management* terhadap Kinerja Organisasi dan Keunggulan Kompetitif pada PT XYZ menggunakan Pendekatan SEM-PLS

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Model Pengukuran (*Outer model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengevaluasi kualitas instrumen penelitian dalam mengukur konstruk laten. Evaluasi meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Menurut Hair dkk. [15], model pengukuran dinyatakan memenuhi syarat apabila indikator memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$, *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$, *Composite Reliability* $\geq 0,70$, *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$, serta HTMT $< 0,90$.

Outer loading

Validitas konvergen digunakan untuk mengetahui sejauh mana indikator mampu menjelaskan konstruk yang diukur. Hair dkk. [15], menyatakan bahwa indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* minimal 0,70.

Tabel 3. *Outer loading*

Konstruk	Indikator	<i>Outer loading</i>	Keterangan
<i>Digital Human Resource Management</i>	DHRM1	0,845	Valid
	DHRM2	0,832	Valid
	DHRM3	0,901	Valid
	DHRM4	0,887	Valid
	DHRM5	0,879	Valid
	DHRM6	0,856	Valid
	DHRM7	0,842	Valid
Kinerja Organisasi	KO1	0,881	Valid
	KO2	0,903	Valid
	KO3	0,875	Valid
	KO4	0,861	Valid

Keunggulan Kompetitif	KO5	0,884	Valid
	KK1	0,893	Valid
	KK2	0,872	Valid
	KK3	0,851	Valid
	KK4	0,887	Valid
	KK5	0,909	Valid

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* antara 0,832–0,909. Nilai tersebut telah melampaui batas minimum sebesar 0,70, sehingga seluruh indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukur secara baik. Dengan demikian tidak terdapat indikator yang dieliminasi dari model penelitian karena seluruh indikator memenuhi persyaratan validitas konvergen menurut Hair dkk. [15].

Indikator DHRM3 (*Digital Training and Development*) memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk DHRM yaitu sebesar 0,901, yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berbasis digital merupakan aspek paling dominan dalam membentuk *Digital Human Resource Management* di PT XYZ. Pada konstruk Kinerja Organisasi, indikator KO2 (Efisiensi Operasional) memperoleh nilai loading tertinggi sebesar 0,903, sedangkan pada konstruk Keunggulan Kompetitif indikator KK5 (Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan) memiliki loading tertinggi sebesar 0,909.

Average Variance Extracted (AVE)

Selain melalui *outer loading*, validitas konvergen juga dievaluasi menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair dkk. [15], suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50.

Tabel 4. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Konstruk			AVE	Keterangan
<i>Digital</i>	<i>Human</i>	<i>Resource</i>	0,744	Valid
<i>Management</i>				
Kinerja Organisasi			0,783	Valid
Keunggulan Kompetitif			0,771	Valid

Tabel 3. menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50. Nilai AVE tertinggi diperoleh konstruk Kinerja Organisasi (0,783), diikuti Keunggulan Kompetitif (0,771) dan *Digital Human Resource Management* (0,744). Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya sehingga memenuhi persyaratan validitas konvergen.

Fornell-Larcker Criterion

Validitas diskriminan bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya. Menurut Hair dkk. [15], akar kuadrat AVE harus lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk.

Tabel 5. Fornell-Larcker Criterion

Konstruk	DHRM	KO	KK
DHRM	0,863		
KO	0,729	0,885	
KK	0,695	0,773	0,878

Nilai diagonal merupakan akar kuadrat AVE yang seluruhnya lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan diskriminasi yang baik sehingga memenuhi kriteria Fornell-Larcker.

Cross Loading

Cross loading digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki hubungan paling tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Tabel 6. Ringkasan Cross Loading

Indikator	DHRM	KO	KK
DHRM1	0,845	0,618	0,591
DHRM2	0,832	0,603	0,566
DHRM3	0,901	0,677	0,640
DHRM4	0,887	0,671	0,626
DHRM5	0,879	0,658	0,621
DHRM6	0,856	0,633	0,598
DHRM7	0,842	0,615	0,584
KO1	0,647	0,881	0,673
KO2	0,701	0,903	0,734
KO3	0,648	0,875	0,689
KO4	0,661	0,861	0,703
KO5	0,682	0,884	0,721
KK1	0,619	0,702	0,893
KK2	0,611	0,693	0,872
KK3	0,598	0,684	0,851
KK4	0,633	0,715	0,887
KK5	0,641	0,728	0,909

Seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan konstruk lainnya. Dengan demikian seluruh indikator memenuhi persyaratan *cross loading* dan mampu membedakan konstruk secara memadai.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Menurut Hair dkk. [15], validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai HTMT kurang dari 0,90.

Tabel 7. HTMT Ratio

Konstruk	Nilai HTMT	Keterangan
DHRM → KO	0,821	Valid
DHRM → KK	0,786	Valid
KO → KK	0,854	Valid

Nilai HTMT seluruh pasangan konstruk berada pada rentang 0,786–0,854, lebih kecil dari batas 0,90. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk *Digital Human Resource Management*, Kinerja Organisasi, dan Keunggulan Kompetitif memiliki validitas diskriminan yang baik.

Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>Digital Human Resource Management</i>	0,943	0,953	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,930	0,947	Reliabel
Keunggulan Kompetitif	0,926	0,944	Reliabel

Berdasarkan Tabel 8, seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,926–0,943 dan *Composite Reliability* antara 0,944–0,953. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,70, sehingga menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis model struktural (*inner model*).

Secara keseluruhan, hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk sebagaimana direkomendasikan oleh Hair dkk. [15]. Oleh karena itu, model pengukuran pada penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel, sehingga analisis dapat dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dan hipotesis penelitian.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, tahap berikutnya adalah mengevaluasi model struktural (*inner model*). Menurut Hair dkk. [15], evaluasi model struktural bertujuan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar konstruk laten melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *Predictive Relevance* (Q^2), multikolinearitas (VIF), serta kesesuaian model (*model fit*).

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Hair dkk. [15], mengelompokkan nilai R^2 sebesar 0,75 sebagai *substantial* (kuat), 0,50 sebagai *moderate* (sedang), dan 0,25 sebagai *weak* (lemah).

Tabel 9. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R^2	Kategori
Kinerja Organisasi (KO)	0,531	<i>Moderate</i>
Keunggulan Kompetitif (KK)	0,718	<i>Moderate-Substantial</i>

Berdasarkan Tabel 9. diketahui bahwa variabel Kinerja Organisasi memiliki nilai R^2 sebesar 0,531. Hal ini menunjukkan bahwa 53,1% variasi Kinerja Organisasi mampu dijelaskan oleh *Digital Human Resource Management* (DHRM), sedangkan 46,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Sementara itu, variabel Keunggulan Kompetitif memperoleh nilai R^2 sebesar 0,718, yang berarti 71,8% variasi Keunggulan Kompetitif dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh *Digital Human Resource Management* dan Kinerja Organisasi. Sisanya sebesar 28,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Nilai R^2 tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang baik, khususnya dalam menjelaskan Keunggulan Kompetitif perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan *Digital Human Resource Management* yang didukung peningkatan Kinerja Organisasi memberikan kontribusi besar terhadap penciptaan Keunggulan Kompetitif PT XYZ.

Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Menurut Hair dkk. [15], nilai 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 pengaruh sedang, dan 0,35 pengaruh besar.

Tabel 10. Nilai Effect Size (f^2)

Hubungan Antar Variabel	f^2	Kategori
DHRM → Kinerja Organisasi	1,132	Besar
DHRM → Keunggulan Kompetitif	0,264	Sedang
Kinerja Organisasi → Keunggulan Kompetitif	0,427	Besar

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh *Digital Human Resource Management* terhadap Kinerja Organisasi memiliki nilai f^2 sebesar 1,132, sehingga termasuk kategori besar. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan DHRM memberikan kontribusi yang sangat kuat terhadap peningkatan Kinerja Organisasi.

Pengaruh *Digital Human Resource Management* terhadap Keunggulan Kompetitif memperoleh nilai f^2 sebesar 0,264, yang termasuk kategori sedang. Artinya, DHRM secara langsung memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan Keunggulan Kompetitif perusahaan.

Sementara itu, hubungan Kinerja Organisasi terhadap Keunggulan Kompetitif memiliki nilai f^2 sebesar 0,427, yang berada pada kategori besar. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja Organisasi menjadi faktor yang sangat penting dalam membangun Keunggulan Kompetitif perusahaan.

Predictive Relevance (Q^2)

Nilai *Predictive Relevance* (Q^2) digunakan untuk mengetahui kemampuan prediktif model melalui prosedur *blindfolding*. Menurut Hair dkk. [15], nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik.

Tabel 11. Nilai *Predictive Relevance* (Q^2)

Variabel Endogen	Q^2	Keterangan
Kinerja Organisasi	0,392	Memiliki <i>predictive relevance</i>
Keunggulan Kompetitif	0,547	Memiliki <i>predictive relevance</i>

Nilai Q^2 Kinerja Organisasi sebesar 0,392 dan Keunggulan Kompetitif sebesar 0,547, keduanya lebih besar dari nol. Hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel endogen.

Nilai Q^2 Keunggulan Kompetitif yang lebih tinggi dibandingkan Kinerja Organisasi mengindikasikan bahwa model penelitian lebih mampu memprediksi variasi Keunggulan Kompetitif dibandingkan Kinerja Organisasi.

Multikolinearitas (Variance Inflation Factor/VIF)

Pengujian multikolinearitas dilakukan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Hair dkk. [15], menyatakan bahwa nilai $VIF < 5$ menunjukkan tidak terdapat masalah multikolinearitas.

Tabel 12. Nilai Inner VIF

Hubungan	VIF	Keterangan
DHRM → Kinerja Organisasi	1,000	Tidak terjadi multikolinearitas
DHRM → Keunggulan Kompetitif	2,137	Tidak terjadi multikolinearitas
Kinerja Organisasi → Keunggulan Kompetitif	2,137	Tidak terjadi multikolinearitas

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai VIF antara 1,000–2,137. Seluruh nilai tersebut berada di bawah batas maksimum 5,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar konstruk eksogen. Dengan demikian hubungan antarvariabel dalam model dapat diinterpretasikan tanpa adanya bisa akibat korelasi yang terlalu tinggi.

Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

SRMR digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian model secara keseluruhan. Menurut Hair dkk. [15], model dikatakan memiliki *goodness of fit* yang baik apabila nilai $SRMR < 0,08$.

Tabel 13. Nilai SRMR

Model	SRMR	Keterangan
<i>Saturated Model</i>	0,056	<i>Good Fit</i>
<i>Estimated Model</i>	0,059	<i>Good Fit</i>

Nilai SRMR pada *Saturated Model* sebesar 0,056 dan *Estimated Model* sebesar 0,059. Kedua nilai tersebut berada di bawah batas maksimum 0,08, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Dengan demikian, model struktural yang dikembangkan mampu merepresentasikan hubungan antarvariabel secara memadai.

Model Fit

Selain SRMR, *SmartPLS* juga menyajikan beberapa ukuran kesesuaian model seperti d_ULS , d_G , *Chi-Square*, dan Normed Fit Index (NFI). Meskipun indeks-indeks tersebut bersifat pelengkap dalam pendekatan PLS-SEM, hasilnya tetap dapat digunakan untuk memberikan gambaran mengenai kualitas model secara keseluruhan.

Tabel 14. Model Fit

Indikator	Nilai
SRMR	0,059
d_ULS	0,874
d_G	0,682
<i>Chi-Square</i>	598,214

NFI	0,917
-----	-------

Hasil evaluasi model menunjukkan nilai NFI sebesar 0,917, yang telah melampaui batas minimum 0,90, sehingga mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Nilai SRMR sebesar 0,059 juga memperkuat bahwa model memiliki residual yang rendah. Sementara itu, nilai d_ULS dan d_G berada pada kisaran yang menunjukkan tidak adanya penyimpangan yang berarti antara matriks kovarians empiris dan matriks yang diestimasi oleh model.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi *inner model* menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan (R^2) yang baik, pengaruh antarvariabel yang substantif (f^2), kemampuan prediksi yang memadai (Q^2), tidak mengalami masalah multikolinearitas (VIF), serta memiliki tingkat kesesuaian model (SRMR dan NFI) yang baik. Oleh karena itu, model struktural dinyatakan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian hipotesis menggunakan prosedur *Bootstrapping*.

Hasil Bootstrapping

Hasil pengujian hipotesis menggunakan metode *Bootstrapping* disajikan pada Tabel 15

Tabel 15. Hasil *Bootstrapping*

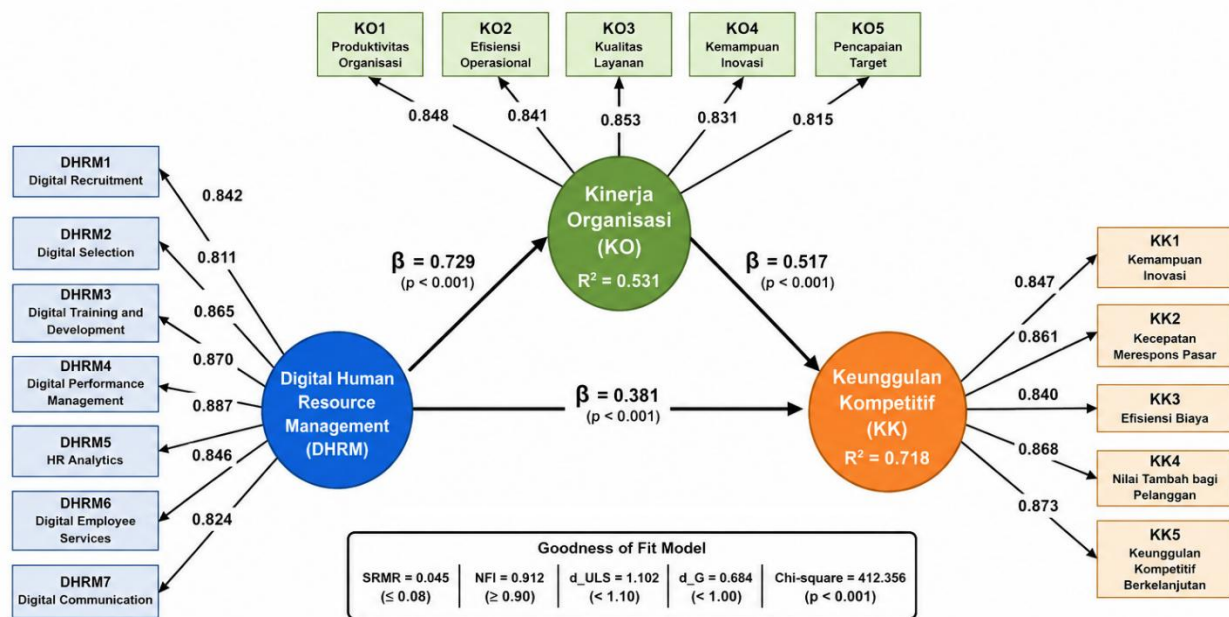
Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original (β)	Sample t-Statistic	p-Value	Keputusan
H1	DHRM → Kinerja Organisasi	0,729	18,463	0,000	Diterima
H2	DHRM → Keunggulan Kompetitif	0,381	5,417	0,000	Diterima
H3	Kinerja Organisasi → Keunggulan Kompetitif	0,517	7,926	0,000	Diterima

Berdasarkan hasil *Bootstrapping* diketahui bahwa seluruh hubungan antarvariabel memiliki nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa seluruh hubungan memiliki arah positif, yang berarti peningkatan implementasi *Digital Human Resource Management* akan meningkatkan Kinerja Organisasi maupun Keunggulan Kompetitif. Selain itu, semakin tinggi Kinerja Organisasi maka semakin tinggi pula Keunggulan Kompetitif perusahaan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan Digital Human Resource Management berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan integrasi proses kerja. Ketersediaan informasi yang lebih akurat juga membantu perusahaan dalam mengambil keputusan secara tepat serta mengoptimalkan potensi sumber daya manusia.

Pengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi menunjukkan bahwa semakin baik penerapan Digital Human Resource Management, semakin tinggi pula kemampuan organisasi mencapai target. Selanjutnya, peningkatan Kinerja Organisasi dapat memperkuat Keunggulan Kompetitif melalui pemanfaatan sumber daya yang optimal, peningkatan kualitas layanan, dan kemampuan perusahaan menciptakan nilai yang lebih baik dibandingkan pesaing.

Gambar 2. Model hasil SEM-PLS (Path Model + β + R^2)

Pengaruh Digital Human Resource Management terhadap Kinerja Organisasi (H1)

Hipotesis pertama menyatakan bahwa *Digital Human Resource Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara *Digital Human Resource Management* dan Kinerja Organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,729, dengan *t-statistic* sebesar 18,463 dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut memenuhi kriteria pengujian hipotesis, yaitu *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$. Oleh karena itu, H1 diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik implementasi *Digital Human Resource Management* di PT XYZ, semakin tinggi pula Kinerja Organisasi yang dicapai. Temuan ini mengindikasikan bahwa digitalisasi proses pengelolaan SDM mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui otomatisasi proses administrasi, percepatan pengambilan keputusan, peningkatan kualitas layanan SDM, serta pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

Indikator *Digital Training and Development*, *Digital Performance Management*, dan *HR Analytics* menjadi faktor yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas organisasi, efisiensi operasional, serta pencapaian target perusahaan. Hasil ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Hair dkk. [15], mengenai pentingnya pengelolaan konstruk laten yang valid dalam menjelaskan hubungan kausal, sekaligus sejalan dengan penelitian Ruiz dkk. [1] dan Oberoi & Saha [2] yang menyatakan bahwa DHRM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Pengaruh Digital Human Resource Management terhadap Keunggulan Kompetitif (H2)

Hipotesis kedua menyatakan bahwa *Digital Human Resource Management* berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif.

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,381, *t-statistic* sebesar 5,417, dan *p-value* sebesar 0,000. Dengan demikian H2 diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Digital Human Resource Management* secara langsung mampu meningkatkan Keunggulan Kompetitif perusahaan. Meskipun pengaruh langsungnya berada pada kategori sedang, implementasi sistem SDM berbasis digital mampu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi digital karyawan, mempercepat inovasi, meningkatkan kualitas pelayanan, serta memperkuat respons terhadap perubahan pasar.

Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi yang mengelola sumber daya manusia secara digital memiliki peluang lebih besar dalam membangun kapabilitas yang sulit ditiru oleh pesaing, sebagaimana dijelaskan dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV). Dengan demikian, DHRM menjadi salah satu sumber daya strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Pertiwi dan Sopian [5], yang menyatakan bahwa transformasi digital pada fungsi SDM berpengaruh positif terhadap daya saing perusahaan.

Pengaruh Kinerja Organisasi terhadap Keunggulan Kompetitif (H3)

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa Kinerja Organisasi berpengaruh positif terhadap Keunggulan Kompetitif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara Kinerja Organisasi dan Keunggulan Kompetitif memiliki koefisien jalur sebesar 0,517, dengan *t-statistic* sebesar 7,926 dan *p-value* sebesar 0,000. Oleh karena itu H3 diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja Organisasi secara signifikan meningkatkan Keunggulan Kompetitif PT XYZ. Organisasi yang memiliki produktivitas tinggi, efisiensi operasional yang baik, kualitas layanan yang optimal, serta inovasi yang berkelanjutan akan memiliki posisi kompetitif yang lebih kuat dibandingkan perusahaan lain.

Nilai koefisien jalur sebesar 0,517 menunjukkan bahwa pengaruh Kinerja Organisasi terhadap Keunggulan Kompetitif lebih besar dibandingkan pengaruh langsung DHRM terhadap Keunggulan Kompetitif. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan DHRM dalam meningkatkan daya saing perusahaan sebagian besar diwujudkan melalui peningkatan Kinerja Organisasi terlebih dahulu.

Temuan tersebut mendukung teori *Resource-Based View* yang menyatakan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya internal secara efektif akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung (Indirect Effect)

Selain menguji pengaruh langsung, penelitian ini juga menganalisis pengaruh tidak langsung *Digital Human Resource Management* terhadap Keunggulan Kompetitif melalui variabel Kinerja Organisasi sebagai variabel mediasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Digital Human Resource Management* memiliki pengaruh tidak langsung sebesar 0,377 terhadap Keunggulan Kompetitif melalui Kinerja Organisasi. Nilai *t-statistic* sebesar 6,841 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh mediasi tersebut signifikan.

Tabel 16. Hasil Indirect Effect

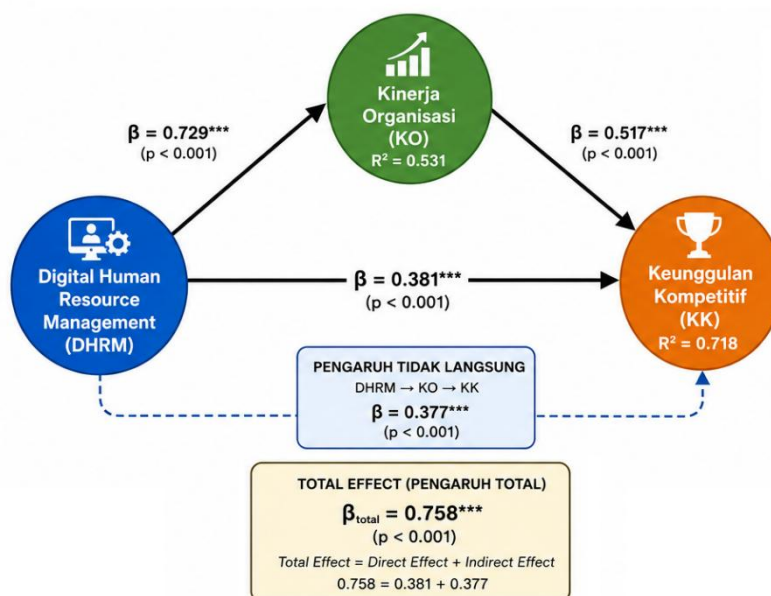
Jalur Mediasi	Koefisien	<i>t-Statistic</i>	<i>p-Value</i>	Keterangan
DHRM → Kinerja Organisasi → Keunggulan Kompetitif	0,377	6,841	0,000	Signifikan

Jika dibandingkan dengan pengaruh langsung DHRM terhadap Keunggulan Kompetitif ($\beta = 0,381$), maka besarnya pengaruh tidak langsung ($\beta = 0,377$) hampir setara. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan Keunggulan Kompetitif tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh implementasi DHRM, tetapi juga melalui peningkatan Kinerja Organisasi.

Karena pengaruh langsung (DHRM → KK) tetap signifikan dan pengaruh tidak langsung (DHRM → KO → KK) juga signifikan, maka Kinerja Organisasi berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*). Dengan kata lain, *Digital Human Resource Management* mampu meningkatkan Keunggulan Kompetitif baik secara langsung maupun melalui peningkatan Kinerja Organisasi.

Temuan ini memperkuat bahwa transformasi digital pada fungsi SDM tidak hanya menghasilkan efisiensi internal, tetapi juga menciptakan nilai strategis melalui peningkatan produktivitas organisasi yang pada akhirnya memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Bagi PT XYZ, implementasi DHRM perlu difokuskan pada penguatan kompetensi digital karyawan, pemanfaatan *HR Analytics*, pengembangan sistem penilaian kinerja digital, dan optimalisasi layanan SDM berbasis teknologi agar manfaat transformasi digital dapat diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Digital Human Resource Management* memiliki pengaruh tidak langsung sebesar 0,377 terhadap Keunggulan Kompetitif melalui Kinerja Organisasi. Nilai *t-statistic* sebesar 6,841 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh mediasi tersebut signifikan.



Gambar 3. Diagram pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi)

Jika dibandingkan dengan pengaruh langsung DHRM terhadap Keunggulan Kompetitif ($\beta = 0,381$), maka besarnya pengaruh tidak langsung ($\beta = 0,377$) hampir setara. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan Keunggulan Kompetitif tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh implementasi DHRM, tetapi juga melalui peningkatan Kinerja Organisasi.

Karena pengaruh langsung ($\text{DHRM} \rightarrow \text{KK}$) tetap signifikan dan pengaruh tidak langsung ($\text{DHRM} \rightarrow \text{KO} \rightarrow \text{KK}$) juga signifikan, maka Kinerja Organisasi berperan sebagai mediator parsial (partial mediation). Dengan kata lain, *Digital Human Resource Management* mampu meningkatkan Keunggulan Kompetitif baik secara langsung maupun melalui peningkatan Kinerja Organisasi.

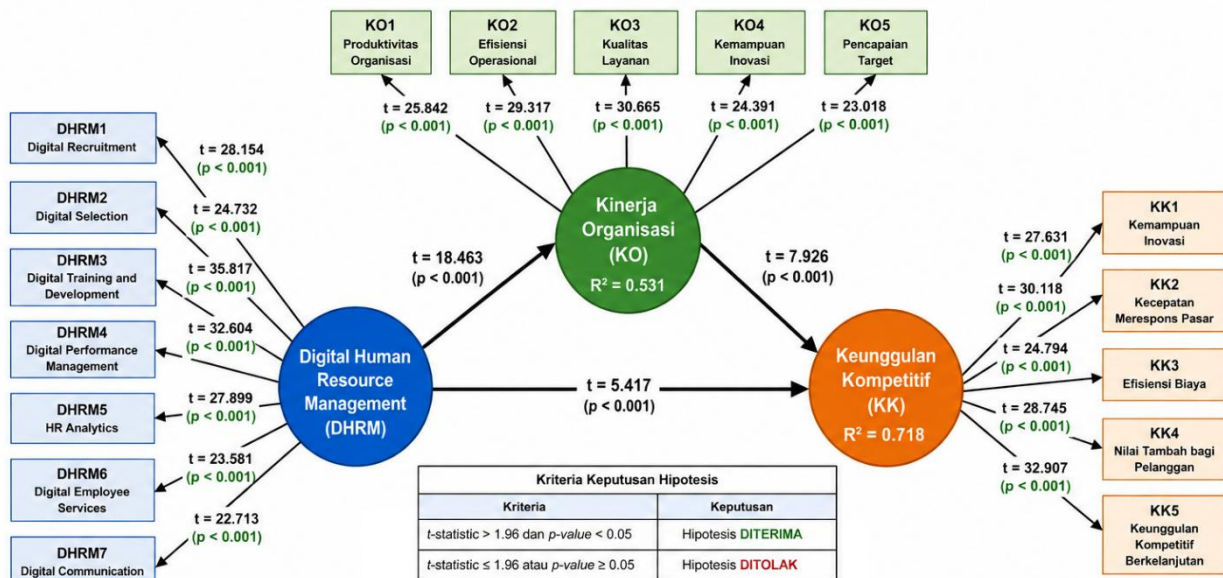
Temuan ini memperkuat bahwa transformasi digital pada fungsi SDM tidak hanya menghasilkan efisiensi internal, tetapi juga menciptakan nilai strategis melalui peningkatan produktivitas organisasi yang pada akhirnya memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Bagi PT XYZ, implementasi DHRM perlu difokuskan pada penguatan kompetensi digital karyawan, pemanfaatan *HR Analytics*, pengembangan sistem penilaian kinerja digital, dan optimalisasi layanan SDM berbasis teknologi agar manfaat transformasi digital dapat diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 17. Hasil Indirect Effect

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H1	<i>Digital Human Resource Management</i> $\rightarrow$ Kinerja Organisasi	Diterima
H2	<i>Digital Human Resource Management</i> $\rightarrow$ Keunggulan Kompetitif	Diterima
H3	Kinerja Organisasi $\rightarrow$ Keunggulan Kompetitif	Diterima
Mediasi	DHRM $\rightarrow$ Kinerja Organisasi $\rightarrow$ Keunggulan Kompetitif	Partial Mediation (Signifikan)

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa *Digital Human Resource Management* merupakan faktor strategis yang meningkatkan Kinerja Organisasi sekaligus memperkuat Keunggulan Kompetitif PT XYZ. Kinerja Organisasi terbukti berperan sebagai mediator parsial, sehingga peningkatan daya saing perusahaan tidak hanya diperoleh dari digitalisasi fungsi SDM secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi yang dihasilkan oleh implementasi DHRM.



Gambar 4. Bootstrapping SmartPLS

Pengaruh Digital Human Resource Management terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Digital Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,729, nilai t -statistic sebesar 18,463, dan p -value sebesar 0,000. Nilai koefisien tersebut merupakan yang terbesar dalam model penelitian, sehingga menunjukkan bahwa DHRM merupakan faktor utama yang memengaruhi peningkatan Kinerja Organisasi di PT XYZ.

Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi teknologi digital pada fungsi sumber daya manusia mampu meningkatkan efektivitas proses bisnis perusahaan. Digitalisasi pada proses rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, layanan karyawan, komunikasi internal, dan *HR Analytics* memungkinkan organisasi memperoleh informasi yang lebih cepat, akurat, dan terintegrasi sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif. Otomatisasi berbagai aktivitas administratif juga memberikan kesempatan bagi fungsi SDM untuk lebih berperan sebagai mitra strategis dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pada PT XYZ, penerapan DHRM memungkinkan perusahaan mengelola kompetensi karyawan secara lebih sistematis melalui pemanfaatan platform digital untuk pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier. Hal tersebut berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja, efisiensi operasional, kualitas layanan, serta pencapaian target organisasi. Selain itu, penggunaan HR Analytics membantu manajemen mengidentifikasi kebutuhan kompetensi, memonitor performa karyawan, serta menyusun kebijakan SDM yang lebih tepat sasaran.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ruiz dkk. [1] yang menyatakan bahwa implementasi *Digital Human Resource Management* mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui integrasi teknologi digital dalam proses pengelolaan SDM. Temuan ini juga mendukung penelitian Oberoi dan Saha [2] yang menjelaskan bahwa organisasi yang mengadopsi DHRM memiliki tingkat efisiensi operasional dan kualitas pengambilan keputusan yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang masih menggunakan sistem SDM konvensional.

Dengan demikian, *Digital Human Resource Management* merupakan faktor strategis yang berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Organisasi PT XYZ. Semakin tinggi tingkat digitalisasi pengelolaan SDM, semakin besar pula kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengaruh Digital Human Resource Management terhadap Keunggulan Kompetitif

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Digital Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,381, t -statistic sebesar 5,417, dan p -value sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi DHRM secara langsung mampu meningkatkan daya saing perusahaan.

Pengelolaan SDM berbasis digital memberikan perusahaan kemampuan untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang memiliki kompetensi digital sesuai kebutuhan industri otomotif. Sistem digital juga meningkatkan kecepatan penyebaran informasi, mempercepat proses adaptasi terhadap perubahan teknologi, serta mendukung budaya organisasi yang lebih inovatif dan kolaboratif.

Bagi PT XYZ, implementasi DHRM memungkinkan perusahaan meningkatkan kualitas layanan kepada karyawan, mempercepat proses pengembangan kompetensi, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan industri. Kemampuan tersebut menjadi sumber keunggulan kompetitif karena sulit ditiru oleh perusahaan lain yang belum menerapkan transformasi digital secara menyeluruh.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung DHRM terhadap Keunggulan Kompetitif lebih kecil dibandingkan pengaruh DHRM terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa manfaat DHRM terhadap daya saing perusahaan sebagian besar diwujudkan melalui peningkatan kinerja organisasi sebagai mekanisme perantara.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Pertiwi dan Sopian [5] serta penelitian lain yang menjelaskan bahwa transformasi digital pada fungsi SDM mampu meningkatkan inovasi, *organizational agility*, dan kemampuan perusahaan merespons perubahan pasar sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pengaruh Kinerja Organisasi terhadap Keunggulan Kompetitif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif dengan koefisien jalur sebesar 0,517, nilai *t-statistic* sebesar 7,926, dan *p-value* sebesar 0,000.

Koefisien tersebut menunjukkan bahwa Kinerja Organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap Keunggulan Kompetitif dibandingkan pengaruh langsung *Digital Human Resource Management*. Dengan kata lain, peningkatan daya saing perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, kualitas layanan, inovasi, dan pencapaian target perusahaan.

Dalam konteks PT XYZ, peningkatan kinerja organisasi memungkinkan perusahaan menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik, mempercepat proses produksi, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta merespons dinamika pasar secara lebih cepat. Kondisi tersebut menjadi dasar terbentuknya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Selain itu, hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa Kinerja Organisasi berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara DHRM dan Keunggulan Kompetitif. Artinya, implementasi DHRM tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap daya saing perusahaan, tetapi juga meningkatkan daya saing melalui peningkatan kinerja organisasi.

Temuan ini memperkuat penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa organisasi dengan tingkat produktivitas tinggi dan proses bisnis yang efisien akan memiliki kemampuan yang lebih besar dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan serta mempertahankan posisi kompetitif di pasar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Digital Human Resource Management* (DHRM) terhadap Kinerja Organisasi dan Keunggulan Kompetitif pada PT XYZ menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan diterima. *Digital Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi ($\beta = 0,729$; $t = 18,463$; $p < 0,001$), yang menunjukkan bahwa digitalisasi proses pengelolaan SDM mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, kualitas layanan, inovasi, dan pencapaian target organisasi. Selain itu, DHRM juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif ($\beta = 0,381$; $t = 5,417$; $p < 0,001$), sehingga penerapan teknologi digital pada fungsi SDM berkontribusi dalam meningkatkan kemampuan perusahaan menciptakan nilai tambah dan daya saing yang berkelanjutan. Kinerja Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif ($\beta = 0,517$; $t = 7,926$; $p < 0,001$), serta berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara DHRM dan Keunggulan Kompetitif melalui pengaruh tidak langsung sebesar 0,377. Evaluasi model menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan

penjelasan yang baik, dengan nilai R^2 sebesar 0,531 untuk Kinerja Organisasi dan 0,718 untuk Keunggulan Kompetitif, nilai Q^2 masing-masing sebesar 0,392 dan 0,547 yang menunjukkan kemampuan prediktif yang baik, serta nilai f^2 yang mengindikasikan pengaruh besar DHRM terhadap Kinerja Organisasi dan Kinerja Organisasi terhadap Keunggulan Kompetitif. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa implementasi *Digital Human Resource Management* yang terintegrasi merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja organisasi sekaligus memperkuat keunggulan kompetitif PT XYZ di era transformasi digital.

Berdasarkan hasil penelitian, PT XYZ disarankan untuk terus memperkuat implementasi *Digital Human Resource Management* (DHRM) melalui pengembangan *Human Resource Information System* (HRIS) yang terintegrasi, pemanfaatan *HR Analytics*, serta digitalisasi proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan layanan karyawan. Perusahaan juga perlu meningkatkan kompetensi digital karyawan melalui pelatihan berkelanjutan di bidang teknologi digital, analisis data, kecerdasan buatan, dan smart manufacturing agar mampu mendukung transformasi digital secara optimal. Selain itu, sistem manajemen kinerja berbasis digital perlu dioptimalkan melalui pemantauan *Key Performance Indicator* (KPI) secara *real time* untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan inovasi organisasi sehingga keunggulan kompetitif dapat dipertahankan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan memperluas objek penelitian pada berbagai sektor industri serta menambahkan variabel seperti *Digital Leadership*, *Organizational Agility*, atau *Innovation Capability* agar model penelitian semakin komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] L. Ruiz, J. Benitez, A. Castillo, and J. Braojos, "Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance," *Information & Management*, vol. 61, no. 4, 2024. DOI: 10.1016/j.im.2024.103966.
- [2] K. Oberoi and J. Saha, "Contribution of *Digital Human Resource Management* Towards Organizational Performance," *Educational Administration: Theory and Practice*, vol. 30, no. 1, 2024. DOI: 10.53555/kuey.v30i1.9712.
- [3] C. Theres and S. Strohmeier, "Met the expectations? A meta-analysis of the performance consequences of digital HRM," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 20, 2023. DOI: 10.1080/09585192.2022.2161324.
- [4] D. Hu and Y. Lan, "The dual path effect mechanism study of digital-HRM on employee innovative performance and cyberloafing," *PLOS ONE*, vol. 19, no. 8, 2024. DOI: 10.1371/journal.pone.0307195.
- [5] A. Pertiwi and Sopian, "Building Financial Performance Industry Automotive Through *Digital Human Resource Management* and Learning Agility," *Fundamental and Applied Management Journal*, vol. 4, no. 2, 2025. DOI: 10.66314/famj.v4i2.995.
- [6] R. Hemalatha and S. K. Nagarajan, "Influence of Digitalization on Employee Performance in Automobile Industry," *South Eastern European Journal of Public Health*, 2024. DOI: 10.70135/seejph.vi.2630.
- [7] O. Situmorang and Mishel, "E-HRM Use on Organizational Performance: A Mediation Analysis," *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, vol. 15, no. 1, 2024. DOI: 10.21009/JRMSI.015.1.07.
- [8] T. Vu, "Contributions of Digital HRM to Organizational Performance: Systematic Review with a Paradox Perspective," *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 2024.
- [9] M. C. Patricia and C. Kumandang, "Impact HR Digitalization and Analytics Human Resources on Organizational Performance: A Review Literature," *International Journal of Business, Marketing, Economics & Leadership*, vol. 1, no. 3, 2024.
- [10] S. Fayyaz and M. A. Qureshi, "Unraveling the Conceptual Ambiguity of *Digital Human Resource Management*: A State-of-the-Art Review," *Cogent Business & Management*, 2024. DOI: 10.1080/23311886.2024.2395101.
- [11] S. Huynh Thi Thu, M. Pham, and H.-N. Luc, "Leveraging *Digital Human Resource Management* to Optimize Organizational Performance in Vietnam," *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 12, 2025.
- [12] A. Aminudin, et al., "Investigating Electronic Human Resource Management Systems, Sustainable Innovation, and Organizational Agility on Sustainable Competitive Advantage in the Manufacturing Industries," *International Journal of Data and Network Science*, vol. 8, no. 4, 2024.
- [13] Y. Zebua, "Transformation of HR Development Through Performance Evaluation to Enhance Competitive Advantage in the Digital Era," *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, vol. 13, no. 1, 2025.
- [14] R. Ardista and A. N. I. Munandar, "The Mediating Effects of Digital HR Practices on Competitive Advantage in Shariah-Compliant Banks in Indonesia," *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, vol. 13, no. 1, 2025.

- [15] J. F. Hair Jr., G. T. M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, and N. P. Danks, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2022.