

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Teori Ilmu Manajemen (*Grand Theory*)**

###### **2.1.1.1 Definisi Manajemen**

Manajemen merupakan serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya seperti sumber daya manusia, keuangan, waktu, dan material. Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya tersebut secara efisien dan efektif agar organisasi atau entitas dapat mencapai visi, misi, dan sasaran yang telah ditetapkan dengan baik. Manajemen juga mencakup pengambilan keputusan, pendelegasian tugas, pemantauan kinerja, serta penyesuaian strategi sesuai dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi, baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Menurut pendapat Nurdiansyah dan Rahman (2019:3) yang menyatakan bahwa “Manajemen adalah serangkaian aktivitas yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditargetkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”. Menurut Ghosh (2021:2) pengertian manajemen dapat didefinisikan sebagai berikut: “*a process, a systematic way of doing things. Four management functions included in this process are planning, organizing, directing and controlling*”. Artinya suatu proses, cara yang sistematis dalam melakukan sesuatu.

Empat fungsi manajemen yang termasuk dalam proses ini adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian”. Sejalan dengan pendapat Menurut Bright et al. (2021:18), bahwa *“The process of planning, organizing, directing, and controlling the activities of employees in combination with other resources to accomplish organizational goals”*. Artinya proses-proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas karyawan dalam kombinasi dengan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2020:1) menyatakan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Selanjutnya menurut Muslikhah (2024:2) bahwa “Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien”. Menurut Afandi (2018:1), mendefinisikan mengenai “manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan”.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen yang disampaikan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya perusahaan dengan tujuan mencapai hasil yang optimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Efisiensi dalam manajemen mengacu pada penggunaan sumber daya perusahaan secara optimal dengan meminimalkan biaya,

sedangkan efektivitas berarti pengambilan keputusan perusahaan harus tepat dan menghasilkan hasil yang diinginkan.

#### **2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen merupakan komponen fundamental yang senantiasa hadir dan inheren dalam proses manajerial, yang menjadi pedoman bagi para manajer dalam menjalankan aktivitas organisasi demi meraih target yang ditetapkan. Berdasarkan pandangan Terry yang dikutip oleh Hasibuan (2020:17), fungsi manajemen terdiri dari Perencanaan, Pengorganisasian, Penggerakan, dan Pengawasan.

1. Perencanaan (*Planning*)  
Perencanaan merupakan proses menentukan rangkaian langkah untuk meraih hasil yang diharapkan. Tahap ini mencakup penetapan target yang ingin diraih, waktu pencapaiannya, lokasi pelaksanaannya, metode yang digunakan, pihak yang bertanggung jawab, serta alasan mengapa target tersebut perlu dicapai.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)  
Pengorganisasian merujuk pada proses pengelompokan aktivitas yang dibutuhkan, meliputi penyusunan struktur organisasi beserta pembagian tugas dan fungsi setiap unit dalam organisasi tersebut. Tahap ini juga menentukan posisi serta karakteristik hubungan antarunit. Secara komprehensif, pengorganisasian dapat didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan manajemen dalam mengklasifikasi sumber daya manusia serta menetapkan tugas, fungsi, kewenangan, dan tanggung jawab masing-masing individu guna menciptakan kegiatan yang efisien dan efektif dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
3. Penggerakan (*Actuating*)  
Penggerakan adalah upaya memotivasi dan mendorong seluruh anggota tim agar memiliki kemauan dan kesungguhan dalam bekerja keras mencapai tujuan organisasi dengan penuh dedikasi, sejalan dengan rencana dan upaya pengorganisasian yang telah dirancang oleh pimpinan.
4. Pengawasan (*Controlling*)  
Pengawasan atau pengendalian adalah fungsi manajemen yang melibatkan evaluasi kinerja dan pelaksanaan koreksi apabila diperlukan, sehingga aktivitas yang dilakukan bawahan dapat diarahkan sesuai jalur yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya menurut Aditama (2020:10) Fungsi dalam manajemen dikenal dengan *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC). Fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*) Perencanaan merupakan proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Dalam mengawali setiap aktivitas pada sebuah pekerjaan dalam organisasi bisnis, dibutuhkan fungsi perencanaan sebagai tahapan pertama untuk menentukan arah dan tujuan organisasi ke depan.
2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan dan sumber daya organisasi.
3. Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*) Pelaksanaan merupakan proses implementasi dari segala bentuk rencana, konsep, ide dan gagasan yang telah disusun sebelumnya dalam rangka mencapai tujuan, yaitu visi dan misi perusahaan.
4. Fungsi Pengendalian (*Control*) Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan pengendalian terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini memastikan bahwa apa yang sudah direncanakan, disusun, dan dijalankan berjalan sesuai dengan prosedur yang telah dibuat atau tidak. Fungsi pengendalian ini akan memonitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan dalam pelaksanaan, sehingga bisa segera terdeteksi lebih dini untuk dapat dilakukan upaya pencegahan dan perbaikan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

### 2.1.1.3 Tujuan Manajemen

Manajemen merupakan suatu disiplin ilmu yang sangat penting dalam menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan. Tanpa adanya manajemen yang baik, maka suatu organisasi atau perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, memahami tujuan dari manajemen itu sendiri menjadi hal yang sangat krusial. Menurut Stoner dalam Rivai (2015:8) bahwa ada beberapa tujuan manajemen antara lain:

1. Dapat menentukan strategi yang efektif dan efisien untuk tujuan
2. Dapat melakukan evaluasi kerja dan mengkaji ulang dalam penyesuaian strategi kerja
3. Dapat menjaga dan mengatur personal, keuangan, operasional perusahaan
4. Dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan perusahaan
5. Terjalin komunikasi dan kerjasama yang baik
6. Tidak akan ada kerjaan yang tumpang tindih
7. Pekerjaan selesai pada tepat waktu
8. Meminimalisir kesalahan.

Selanjutnya menurut Ibrahim dalam Hasibuan (2020:9) bahwa pada umumnya tujuan utama dari manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan Manajemen dalam Tingkat Organisasi atau Perusahaan  
Setiap organisasi atau perusahaan pastinya berusaha untuk mencapai tujuan ekonomi yang telah disepakati bersama. Dimana manajemen yang baik akan membantu seseorang untuk meraih semua tujuan yang ada. Manajemen akan membantu seseorang untuk menggunakan sumber daya yang ada dengan penggunaan seoptimal mungkin sampai menuju tujuan akhir.
- 2) Tujuan Manajemen dalam Tingkat Sosial  
Manajemen memiliki peranan yang penting dalam kehidupan masyarakat. Berikut ini beberapa tujuan manajemen dalam tingkat sosial:
  - a. Memastikan keselamatan, kesehatan dan harga produk yang terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat atau minimalnya kepada target pasar
  - b. Memastikan bahwa produk yang dijual kepada masyarakat memiliki kualitas produk yang baik dan memenuhi standar.
  - c. Manajemen juga bertujuan untuk membantu dalam memberikan kontribusi dengan memberikan fasilitas dan layanan yang berguna untuk masyarakat luas.

### 3) Tujuan manajemen dalam tingkat individu

Tujuan manajemen dalam tingkat individu dapat disebut sebagai tujuan pribadi. Ini juga bisa menjadi tujuan manajemen yang dimiliki setiap karyawan dalam organisasi atau perusahaan. Misalnya, bagaimana seorang karyawan bertujuan untuk meraih jabatan yang lebih tinggi dalam kurun waktu setahun ke depan, sehingga dirinya harus memiliki pengelolaan yang baik dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen bertujuan untuk mengatur dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi, seperti sumber daya manusia, keuangan, waktu, dan material, agar dapat digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.4 Unsur-Unsur Manajemen**

Seorang manajemen membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan Unsur-unsur manajemen menurut Hasibuan (2020:1) unsur-unsur manajemen terdiri dari beberapa elemen yang disingkat 6M, yaitu:

##### 1. *Man* (Manusia)

Manusia merupakan keseluruhan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi yang mempunyai peran yang sangat penting.

##### 2. *Money* (Uang)

Setiap hal yang dilakukan, bahan yang diperlukan, pertimbangan yang diambil, semuanya dapat diputuskan dengan adil jika menggunakan tolak ukur yang pasti. Uang adalah alat yang paling rasional untuk mengukur besar kecilnya kegiatan-kegiatan dalam organisasi.

##### 3. *Materials* (Bahan)

Untuk menghasilkan sesuatu manusia selalu memerlukan bahan, entah itu bahan jadi ataupun bahan setengah jadi. Jadi peranan bahan disini penting karena organisasi tidak akan bisa menghasilkan output tanpa adanya bahan.

##### 4. *Machines* (Mesin)

Mesin menjadi alat bantu untuk menghasilkan output dengan lebih cepat dan efisien. Mesin akan mempermudah pekerjaan manusia dan bisa

menghasilkan keuntungan yang lebih besar dengan pemanfaatan yang efektif.

5. *Methods* (Metode)

Metode disini maksudnya adalah metode kerja. Metode ini ditetapkan dengan berbagai pertimbangan untuk memudahkan dan memperlancar jalannya pekerjaan pegawai.

6. *Market* (Pasar)

*Output* yang dihasilkan dari produksi tidak akan ada gunanya jika pasar tidak menerima. Oleh karena itu penguasaan pasar adalah hal yang wajib dilakukan oleh perusahaan agar produksinya tetap berjalan.

Maka dapat disimpulkan bahwa keenam unsur manajemen saling melengkapi satu sama lain, dan jika salah satu unsur tersebut tidak ada, dapat berdampak pada hasil keseluruhan pencapaian suatu organisasi karena unsur-unsur manajemen saling berkaitan.

#### **2.1.1.5 Bidang Manajemen**

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, bidang-bidang manajemen itu dikhususkan berdasarkan tujuan masing-masing. Menurut Hasibuan (2020:2) terdapat beberapa bidang manajemen, diantaranya sebagai berikut:

1. Manajemen SDM
2. Manajemen Pembelian
3. Manajemen Produksi
4. Manajemen Biaya
5. Manajemen Pemasaran
6. Manajemen Perkantoran
7. Manajemen Resiko
8. Manajemen Berdasarkan Sasaran
9. Manajemen Mutu (TQC dan QCC)

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa bidang-bidang manajemen diantaranya yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasional, dan manajemen perkantoran.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (*Middle Theory*)**

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada era kontemporer, sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat vital bagi keberlangsungan sebuah organisasi maupun perusahaan, baik itu entitas bisnis yang mengejar profit seperti korporasi swasta, maupun lembaga pemerintahan yang umumnya tidak menjadikan keuntungan sebagai orientasi utama. Fungsi sumber daya manusia adalah sebagai penggerak dalam merealisasikan sasaran organisasi yang telah dirumuskan dengan cara yang efektif dan efisien. Sasaran fundamental dari manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan pemanfaatan dan pemberdayaan potensi sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Hasibuan (2020:10) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan Masyarakat”. Sedangkan menurut Kaehler & Grundei dalam Hasmin dan Jumiatty (2021:1) menyatakan bahwa ‘Manajemen sumber daya manusia adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk menyediakan organisasi dan kelompok atau organisasi dengan personel yang sesuai sehingga mereka dapat ditempatkan pada porsi dan tempat yang sesuai ketika organisasi membutuhkannya’. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Edison Emron, et al, (2020:10) adalah “Manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan”.

Selanjutnya pendapat lain datang dari Ajabar (2020:5) dimana menjelaskan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengaktifkan, meningkatkan, memotivasi dan mempertahankan kinerja yang baik dalam organisasi”. Sementara menurut Muslikhah (2024:10) menjelaskan “Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja dalam suatu organisasi yang menjadi penggerak utama dalam mencapai tujuan melalui kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimilikinya”.

Selanjutnya Kasmir (2019:6) berpendapat bahwa:

MSDM adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan kerja untuk mengakhiri hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan adalah pemangku kepentingan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi dan retensi, pemutusan kontrak dan melayani karyawan dan organisasi. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkaitan dengan bagaimana mengumpulkan, melatih, mengatur, dan memelihara sumber daya manusia yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam menjalankan aktivitas operasionalnya, sebuah organisasi seharusnya memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional sebagaimana yang diungkapkan oleh Hasibuan (2020:21), yang menjabarkan secara ringkas fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*) Merancang kebutuhan tenaga kerja secara efektif dan efisien supaya selaras dengan keperluan perusahaan dalam mengaktualisasikan sasaran organisasi.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) Membentuk suatu struktur organisasi dengan merancang susunan dan relasi antara tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh tenaga kerja yang telah disiapkan.
3. Pengarahan (*Directing*) Aktivitas membimbing seluruh karyawan supaya bersedia berkolaborasi dan bekerja secara efektif serta efisien dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. Pengendalian (*Controlling*) Aktivitas mengawasi seluruh karyawan supaya mematuhi regulasi-regulasi perusahaan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*) Tahapan rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan (*Development*) Tahapan peningkatan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi (*Compensation*) Pemberian imbalan balas jasa secara langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian (*Integration*) Aktivitas untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan supaya tercipta kolaborasi yang harmonis dan saling memberikan keuntungan.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*) Aktivitas untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan supaya mereka bersedia bekerja sama hingga memasuki masa pensiun. Pemeliharaan yang optimal dilakukan melalui program kesejahteraan yang didasarkan pada sebagian besar kebutuhan karyawan.
10. Kedisiplinan (*Discipline*) Kemauan dan kesadaran untuk mematuhi regulasi-regulasi perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*) Berakhirnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat terjadi karena kehendak karyawan, kehendak perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan faktor-faktor lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut sangat bergantung pada tingkat profesionalisme departemen sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan, yang secara menyeluruh dapat diimplementasikan untuk memfasilitasi pencapaian target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Sofyandi (2018:11) memaparkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi  
Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
2. Tujuan Fungsional  
Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
3. Tujuan sosial  
Ditujukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.
4. Tujuan personal  
Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan pemaparan materi tersebut dapat dijelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan tenaga kerja yang efektif dan efisien. Tujuan MSDM tidak hanya berfokus pada kepentingan organisasi, tetapi juga mencakup keseimbangan antara kebutuhan fungsional perusahaan, tanggung jawab sosial, serta kepentingan personal karyawan. Dengan tercapainya tujuan organisasi, kontribusi setiap fungsi SDM dapat berjalan optimal sesuai kebutuhan, sekaligus meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan sosial. Selain itu, pemenuhan tujuan personal karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kontribusi individu, yang pada akhirnya berdampak

positif terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

#### **2.1.2.4 Manajemen Sumber Daya Manusia Era Digital**

Manajemen Sumber Daya Manusia di era digital, atau sering disebut sebagai e-HRM (*Electronic Human Resource Management*), merupakan transformasi cara organisasi mengelola karyawan dengan mengintegrasikan teknologi informasi. Menurut Edison (2021:138), “MSDM di era digital menuntut perubahan paradigma di mana pengelolaan SDM tidak lagi hanya bersifat administratif, tetapi harus berbasis teknologi informasi yang mampu mengintegrasikan seluruh data karyawan secara cepat dan akurat untuk pengambilan keputusan strategis”. Sejalan dengan itu, Tupamahu et al. (2021:12) menjelaskan bahwa “MSDM digital adalah proses penggunaan teknologi untuk menghubungkan antara individu dan organisasi guna meningkatkan kinerja, di mana sistem digital memungkinkan adanya efisiensi dalam proses rekrutmen, pelatihan, hingga penilaian kinerja”.

Menurut Tupamahu et al. (2021:72), transisi ke sistem digital seringkali menghadapi hambatan non-teknis, antara lain:

1. Technostress: Tekanan mental yang dialami pegawai akibat perubahan teknologi yang terlalu cepat.
2. Kesenjangan Digital (*Digital Divide*): Perbedaan tingkat kemampuan literasi digital antar generasi pegawai
3. Keamanan Data: Risiko kebocoran data pribadi karyawan dalam sistem HRIS (*Human Resource Information System*).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di era digital merupakan transformasi menyeluruh yang mengintegrasikan teknologi informasi ke dalam seluruh proses pengelolaan karyawan untuk menciptakan organisasi yang lebih lincah dan efisien.

Berdasarkan pemikiran para ahli, kesimpulan utamanya adalah bahwa keberhasilan MSDM digital sangat bergantung pada kesiapan SDM dalam menguasai kompetensi digital yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan teknis, serta etika kerja yang adaptif. Selain itu, era digital menuntut adanya budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang kuat, di mana teknologi berfungsi sebagai media untuk mempercepat pertukaran informasi dan pengalaman antar pegawai tanpa hambatan jarak. Pada akhirnya, integrasi teknologi ini bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai melalui peningkatan kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas penggunaan sumber daya, sehingga organisasi tetap memiliki daya saing tinggi di tengah perubahan teknologi yang sangat cepat.

### **2.1.3 Kajian Variabel yang Diteliti (*Applied Theory*)**

#### **2.1.3.1 *Digital Competence* (Kompetensi Digital)**

##### **2.1.3.1.1 Pengertian *Digital Competence***

Penguasaan kompetensi digital telah berubah menjadi keterampilan fundamental yang wajib dikuasai setiap individu dalam menghadapi tantangan era digital. Kompleksitas teknologi modern memerlukan lebih dari sekadar kemampuan operasional, melainkan juga kapasitas untuk mengoptimalkan pemanfaatannya secara konstruktif, baik untuk kepentingan personal maupun kolektif. Menurut Sedarmayanti (2017:211) “Kompetensi adalah kemampuan yang diharapkan dan menghasilkan yang terbaik. Tidak semua pegawai memiliki kompetensi hanya sebagian yang memiliki kinerja yang baik dan tinggi yang mempunyai kompetensi”. Selanjutnya Menurut Spencer dalam Wibowo (2017:96)

bahwa “kompetensi adalah segala bentuk sikap, motif, keterampilan, pengetahuan perilaku atau karakteristik pribadi lain yang penting untuk melaksanakan pekerjaan sehingga dapat membedakan antara kinerja rata-rata dengan kinerja superior”. Menurut Edison et al. (2018:142), “kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*)”, dalam konteks digital kompetensi digital dapat didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan dengan memanfaatkan teknologi digital secara benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada pengetahuan digital (*digital knowledge*), keahlian digital (*digital skill*), dan sikap digital (*digital attitude*). Dengan demikian, pegawai yang memiliki kompetensi digital yang baik akan mampu menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi kerjanya.

Menurut Ilomaki et al dalam Marguna (2020:106) menjelaskan bahwa:

Kompetensi digital (*e-Skills*) menggambarkan kemampuan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang dibutuhkan oleh pustakawan terutama dalam studi media dan literasi, pendidikan, ilmu komputer, ilmu perpustakaan dan informasi serta disiplin ilmu terkait lainnya, untuk memaksimalkan aktivitas sosial-ekonomi dari lingkungan digital tempat mereka berada.

Selanjutnya Menurut Ferrari dalam Usman et al (2022:10) menyatakan bahwa ‘*Digital Competence* merupakan penggunaan teknologi digital yang dilakukan secara percaya diri, kritis, dan kreatif untuk mencapai tujuan yang terkait dengan pekerjaan, pembelajaran, waktu luang, inklusi dan partisipasi dalam kehidupan Masyarakat’. kompetensi digital adalah salah satu dari delapan kompetensi inti yang penting untuk pembelajaran seumur hidup di Uni Eropa

(Septiyantono dalam Damanhuri dan Hartono, 2022:23).

Selanjutnya Menurut Ferrari dalam Mazurchenko et al (2020), menyatakan bahwa:

Kompetensi digital adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan dan kesadaran yang diperlukan ketika menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk melakukan tugas, memecahkan masalah, berkomunikasi, berkolaborasi, membuat konten secara efisien, kritis, kreatif, mandiri, fleksibel dan etis untuk bekerja, bersantai dan bersosialisasi.

Berdasarkan berbagai pandangan ahli, dapat disimpulkan bahwa kompetensi digital merupakan integrasi kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kesadaran individu dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal, kritis, kreatif, dan etis untuk menyelesaikan berbagai tugas dalam konteks pekerjaan, pembelajaran, maupun kehidupan sosial. Kompetensi digital tidak hanya sekadar kemampuan teknis operasional, tetapi mencakup kapasitas untuk menggunakan teknologi secara konstruktif, bertanggung jawab, dan inovatif guna mencapai kinerja superior serta beradaptasi dengan tuntutan era digital. Sebagai salah satu kompetensi inti dalam pembelajaran seumur hidup, kompetensi digital menjadi keterampilan fundamental yang wajib dikuasai setiap individu untuk memaksimalkan partisipasi dan kontribusinya dalam lingkungan digital modern, baik untuk kepentingan personal, profesional, maupun sosial kemasyarakatan.

#### **2.1.3.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Digital Competence***

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Barboutidis &Stiakakis (2023), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi digital. Faktor-faktor tersebut meliputi:

### 1. Usia

Individu yang lebih muda cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam hal berkomunikasi dan berkolaborasi secara digital dibandingkan dengan individu yang lebih tua. Hal ini disebabkan oleh generasi muda lebih terbiasa dengan teknologi digital sejak usia dini. Mereka tumbuh di era di mana perangkat digital dan internet sudah menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari. Sebaliknya, individu yang lebih tua menghadapi tantangan yang lebih besar dalam beradaptasi dengan teknologi baru, yang berpotensi membatasi kapasitas mereka untuk berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif dalam lingkungan digital. Namun, dengan pelatihan yang tepat, individu dari semua kelompok usia dapat meningkatkan kompetensi digital mereka.

### 2. Tingkat Pendidikan

Lulusan perguruan tinggi lebih familiar dengan pembuatan konten digital dibandingkan dengan lulusan pelatihan keterampilan. Hal ini disebabkan oleh perhatian yang lebih besar terhadap teknologi digital dan keterampilan teknis selama pendidikan tinggi. Program akademik di universitas sering kali mencakup pelatihan dan pengalaman dalam penggunaan alat-alat digital untuk penelitian, presentasi, dan pembuatan proyek, yang memberikan lulusan perguruan tinggi keuntungan dalam kompetensi pembuatan konten digital. Sementara pelatihan keterampilan lebih fokus pada keterampilan praktis yang spesifik untuk pekerjaan tertentu, dengan lebih sedikit penekanan pada penggunaan teknologi digital secara luas.

### 3. Pekerjaan atau Spesialisasi

Individu dengan spesialisasi atau keahlian tertentu memungkinkan dapat lebih terampil dalam menggunakan teknologi untuk berkomunikasi dan berkolaborasi. Misalnya, profesional di bidang teknologi informasi atau media mungkin memiliki keterampilan komunikasi digital yang lebih maju karena penggunaan teknologi merupakan bagian penting dari pekerjaan mereka. Sebaliknya, individu dalam pekerjaan yang tidak secara langsung berkaitan dengan teknologi mungkin kurang terpapar alat-alat komunikasi digital, sehingga mempengaruhi kompetensi mereka dalam area ini. Namun, di era digital saat ini, semakin banyak pekerjaan yang membutuhkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi digital, sehingga penting bagi semua individu untuk terus mengembangkan kemampuan ini.

### 4. Kepemilikan dan Penggunaan Laptop (PC)

Individu yang memiliki laptop pribadi dan menggunakannya secara rutin cenderung memiliki literasi informasi dan data yang lebih baik serta kemampuan pemecahan masalah yang lebih tinggi. Laptop menyediakan akses ke berbagai sumber daya digital dan alat yang memungkinkan pengguna untuk mencari, mengelola, dan menganalisis informasi dengan lebih efisien. Penggunaan laptop juga memungkinkan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas kompleks yang membutuhkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah, seperti pemrograman, analisis data, dan pembuatan dokumen. Oleh karena itu, akses yang teratur dan familiaritas dengan laptop

dapat memperkuat keterampilan literasi informasi dan kemampuan pemecahan masalah individu.

5. Kepemilikan dan Penggunaan *Smartphone*

Para individu pengguna *smartphone* cenderung lebih mahir dalam berkomunikasi dan berkolaborasi secara digital karena sering menggunakannya dalam kegiatan sehari-hari. *Smartphone* telah menjadi alat komunikasi utama bagi banyak orang, memungkinkan mereka untuk tetap terhubung melalui pesan instan, panggilan video, email, dan media sosial. Penggunaan aplikasi berbasis internet dapat memfasilitasi kolaborasi *real-time*, berbagi dokumen, dan koordinasi tugas. Dengan demikian, penggunaan *smartphone* yang intensif membantu individu mengembangkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi digital yang penting dalam berbagai konteks, baik pribadi maupun profesional.

6. Penggunaan Teknologi atau Internet

Pengguna internet yang aktif cenderung memiliki literasi informasi dan data yang lebih baik. Akses yang sering dan teratur ke internet memungkinkan individu untuk mengembangkan keterampilan dalam mencari, mengevaluasi, dan menggunakan informasi secara efisien. Selain itu, penggunaan internet juga membuka peluang untuk belajar dan mengembangkan kemampuan baru melalui berbagai sumber daya online, seperti kursus daring, tutorial, dan komunitas belajar. Internet menyediakan akses ke informasi global dan alat-alat digital yang dapat digunakan untuk analisis data dan pemecahan masalah. Oleh karena itu, penggunaan internet yang aktif tidak hanya meningkatkan literasi informasi tetapi juga memperkuat kemampuan pemecahan masalah dan inovasi individu.

Maka dapat disimpulkan Kompetensi digital dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang bersifat demografis maupun lingkungan penggunaan teknologi. Usia dan tingkat pendidikan berperan dalam membentuk tingkat adaptasi serta pemahaman individu terhadap teknologi digital. Selain itu, jenis pekerjaan atau spesialisasi turut menentukan intensitas dan kompleksitas penggunaan teknologi dalam aktivitas sehari-hari. Kepemilikan serta penggunaan perangkat digital seperti laptop dan *smartphone*, serta tingkat pemanfaatan internet, menjadi faktor penting dalam meningkatkan literasi informasi, kemampuan komunikasi, kolaborasi, dan pemecahan masalah.

### 2.1.3.1.3 Indikator *Digital Competence* (Kompetensi Digital)

Berdasarkan Edison (2021:143), indikator kompetensi terdiri dari tiga dimensi utama yang dalam konteks digital dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengetahuan Digital (*Digital Knowledge*)  
Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan/atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya. Dalam konteks kompetensi digital, pengetahuan ini mencakup:
  - a) Memahami konsep dan prinsip dasar Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)
  - b) Menguasai literasi informasi dan data digital
  - c) Memahami aplikasi digital yang relevan dengan bidang kerja
2. Keahlian Digital (*Digital Skill*)  
Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikannya dengan cepat dan efisien. Dalam konteks digital, keahlian ini meliputi:
  - a) Mampu mengoperasikan perangkat dan aplikasi digital secara teknis
  - b) Terampil menggunakan tools digital untuk menyelesaikan tugas pekerjaan
  - c) Mampu memecahkan masalah teknis digital dengan cepat dan efisien
  - d) Cakap dalam mengolah dan menganalisis data digital
3. Sikap Digital (*Digital Attitude*)  
Menjunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa/pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan/organisasi. Dalam lingkungan digital, sikap ini tercermin melalui:
  - a) Menjunjung tinggi etika digital dalam penggunaan TIK
  - b) Memiliki sikap adaptif dan terbuka terhadap perubahan teknologi
  - c) Proaktif dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas kerja
  - d) Bertanggung jawab dalam pengelolaan data dan informasi digital.

Berdasarkan pemaparan materi di atas dapat disimpulkan bahwa Seseorang dianggap kompeten secara digital bukan hanya karena mampu mengoperasikan alat (keahlian), tetapi juga harus memahami cara kerjanya (pengetahuan) dan menggunakannya dengan cara yang benar dan beretika (sikap) untuk mendukung citra dan produktivitas organisasi.

### 2.1.3.2 *Knowledge Sharing*

#### 2.1.3.2.1 *Pengertian Knowledge Sharing*

Tupamahu et al. (2021:56) menyatakan bahwa “*knowledge sharing* merupakan perilaku individu membagi apa yang telah mereka pelajari dan mentransfer apa yang telah mereka ketahui, kepada mereka yang memiliki kepentingan bersama dan telah menemukan pengetahuan yang bermanfaat”. *Knowledge sharing* merupakan kultur interaksi sosial yang menyangkut kreatifitas dan wawasan karyawan di sebuah kelompok (Rifa dan Pramitha, 2020:27). Menurut DJKN Kemenkeu (2021), *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) adalah metode atau kegiatan dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan dan menyebarkan pengetahuan, ide, pengalaman, atau *skill* dari seseorang, departemen, organisasi, instansi, atau perusahaan untuk menciptakan dasar kebutuhan untuk kerja sama. *Knowledge sharing* adalah bagian penting dari pengetahuan proses manajemen (Deng dan Lu, 2022:77). Menurut Susanto (2017:45) “*Knowledge sharing* adalah aktivitas transfer pengetahuan dari satu orang, kelompok atau organisasi kepada orang, kelompok atau organisasi lainnya melalui berbagai metode dan media”.

Maka berdasarkan pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* adalah aktivitas berbagi dan mentransfer pengetahuan, pengalaman, ide, atau keterampilan dari individu/kelompok kepada pihak lain yang memiliki kepentingan bersama melalui berbagai metode dan media, sebagai bagian penting dari manajemen pengetahuan untuk menciptakan kerja sama dan meningkatkan kinerja organisasi.

### 2.1.3.2.2 Macam-Macam *Knowledge Sharing*

Mardillillah dan Rahardjo (2017:141) *knowledge sharing* yang terjadi dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu

1. *Tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman dan sulit untuk dikomunikasikan. *Tacit knowledge* dikategorikan sebagai pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman individu atau perorangan. Pengalaman yang diperoleh tiap individu dalam organisasi dapat berbeda-beda berdasarkan keadaan yang tak dapat diprediksi.
2. *Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang dapat dipelajari dan dikomunikasikan dengan mudah, dalam bentuk lisan maupun tertulis. *Explicit knowledge* bersifat sistematis sehingga mudah untuk dibagikan. Salah satu contoh *explicit knowledge* adalah SOP.

Berdasarkan klasifikasi tersebut, *knowledge sharing* dalam organisasi terbagi menjadi dua jenis utama yang memiliki karakteristik berbeda. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan implisit yang bersifat personal, terbentuk dari pengalaman individual, dan sulit untuk dikodifikasikan atau dikomunikasikan secara formal. Sementara itu, *explicit knowledge* adalah pengetahuan eksplisit yang sistematis, terdokumentasi, dan mudah untuk disebarluaskan dalam organisasi. Kedua jenis *knowledge sharing* ini saling melengkapi dan sama-sama penting dalam proses transfer pengetahuan organisasi untuk meningkatkan kapasitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### 2.1.3.2.3 Indikator *Knowledge Sharing*

Tupamahu et al. (2021:57) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur *knowledge sharing* adalah

1. Mengumpulkan pengetahuan, yaitu karyawan mempelajari pengetahuan baru baik di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan
2. Menyumbang pengetahuan, yaitu karyawan ikut memberikan sumbangan pemikiran kepada sesama rekan kerja atau pimpinan maupun perusahaan

3. Berbagi pengalaman dan berbagi informasi, yaitu karyawan membagikan pengalaman dan informasi terkait pekerjaan yang dilakukan kepada sesama rekan kerja atau pimpinan maupun perusahaan

Secara umum, simpulan dari indikator-indikator tersebut adalah bahwa *knowledge sharing* mencakup proses yang berlangsung dua arah , yaitu proses menerima atau mengumpulkan informasi serta memberikan atau berbagi pengetahuan dan pengalaman, yang keduanya krusial untuk sirkulasi informasi yang efektif dalam organisasi.

### **2.1.3.3 Kinerja Pegawai**

#### **2.1.3.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Adhari (2020:77) “Kinerja pegawai merupakan sebuah hasil yang diproduksi dari fungsi sebuah pekerjaan yang tertentu atau sebuah kegiatan pada suatu pekerjaan tertentu kurang lebih selama periode waktu tertentu, yang dapat memperlihatkan kualitas serta kuantitas dari pekerjaan tersebut”. Sedangkan Rerung (2019:54) mengatakan bahwa “kinerja pegawai adalah sebuah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang tentunya dapat diamati dan dievaluasi, dimana kinerja seorang karyawan adalah bentuk kontribusi yang sudah dibuat oleh seseorang individu guna untuk pencapaian tujuan didalam sebuah organisasi”. Selanjutnya Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Busro, 2020:88).

Menurut Robbins dan Coulter (2019:637) menyatakan bahwa “*Performance is the end result of an activity*” Kinerja pegawai adalah hasil dari akhir sebuah aktivitas yang dilakukan pegawai. Menurut Moeheriono dalam Silaen, et al. (2021:2) berpendapat bahwa ‘kinerja merupakan upaya dalam

mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu, baik secara kualitatif maupun kuantitatif '. Sejalan dengan pendapat Kasmir (2019:184) “kinerja ialah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu”. Menurut Rivai (2022:45) “Kinerja adalah proses yang menggambarkan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan seseorang individu atau kelompok dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya yang mana sesuai dengan tanggung jawab sehingga mendapatkan hasil sesuai dengan yang diharapkan.

#### **2.1.3.3.2 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai**

Dalam dunia kerja, terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor-faktor tersebut dapat bersumber dari dalam diri karyawan, lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, serta kondisi sekitar tempat kerja. Kinerja pegawai yang baik akan memudahkan perusahaan dalam mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan. Sebaliknya, apabila kinerja pegawai rendah, maka pencapaian tujuan perusahaan akan menjadi lebih sulit. Kasmir (2019:189–193) yang menjelaskan bahwa terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, antara lain:

- a. Kemampuan dan Keahlian  
Yaitu keterampilan atau kompetensi yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin tinggi kemampuan dan keahlian, semakin besar peluang pekerjaan diselesaikan secara benar dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- b. Pengetahuan  
Pengetahuan mengenai pekerjaan menjadi hal penting karena individu yang memahami tugasnya dengan baik cenderung menghasilkan kinerja yang optimal, dan sebaliknya.
- c. Rancangan Kerja  
Rancangan kerja yang baik akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuan dan melaksanakan pekerjaannya secara efisien dan tepat.
- d. Kepribadian  
Merupakan karakter atau sifat yang dimiliki seseorang. Kepribadian yang positif akan mendorong individu bekerja dengan sungguh-sungguh dan bertanggung jawab sehingga menghasilkan kinerja yang baik.
- e. Motivasi Kerja  
Motivasi adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri karyawan untuk bekerja. Dorongan yang kuat akan menumbuhkan semangat dan keinginan untuk memberikan hasil terbaik.
- f. Kepemimpinan  
Kepemimpinan mencakup perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengarahkan, dan mengelola bawahannya untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab bersama.
- g. Gaya Kepemimpinan  
Merupakan cara atau pendekatan yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dan memberikan instruksi kepada bawahannya.
- h. Budaya Organisasi  
Budaya organisasi adalah seperangkat norma, kebiasaan, dan nilai yang dianut dan diterapkan dalam perusahaan. Budaya yang positif dapat menumbuhkan *Knowledge Sharing* serta meningkatkan kinerja anggota organisasi.
- i. Kepuasan Kerja  
Kepuasan kerja muncul ketika karyawan merasa senang dan nyaman terhadap pekerjaannya. Rasa puas ini biasanya berdampak pada peningkatan hasil kerja.
- j. Lingkungan Kerja  
Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan sosial di tempat kerja seperti tata ruang, sarana prasarana, serta hubungan antar rekan kerja. Lingkungan yang kondusif akan menciptakan kenyamanan dan mendorong karyawan bekerja lebih produktif.
- k. Loyalitas  
Loyalitas menunjukkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan serta kemauan untuk tetap berkontribusi di dalamnya.
- l. Komitmen  
Komitmen mencerminkan kepatuhan dan kesediaan karyawan untuk

menjalankan peraturan serta kebijakan perusahaan dengan penuh tanggung jawab.

m. **Disiplin Kerja**

Disiplin kerja berarti kesungguhan karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai waktu dan aturan yang berlaku. Kedisiplinan yang tinggi akan berdampak positif pada kinerja individu maupun organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal dari dalam diri individu, melainkan juga oleh berbagai faktor eksternal seperti motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, serta dukungan dan fasilitas yang disediakan perusahaan.

### **2.1.3.3 Indikator Kinerja Pegawai**

Terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja pegawai Silaen, (2021:6) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja, kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.
2. Kuantitas Kerja, jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.
3. Ketepatan Waktu, menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.
4. Efektifitas, menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.
5. Komitmen, tingkat dimana seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut dengan komitmen.

Maka kesimpulannya adalah kinerja pegawai yang unggul tidak hanya dilihat dari seberapa banyak atau bagus hasil kerjanya, tetapi juga seberapa efisien penggunaan sumber daya dan seberapa kuat tanggung jawab moral karyawan terhadap tujuan organisasinya.

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian ini. Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini yakni *Digital Competence* dan *Knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai. Tabel posisi penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Gambaran penelitian terdahulu yang dimaksud dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu yang Relevan**

| No | Nama Peneliti                                                           | Judul Penelitian                                                                                                                                                                   | Hasil Penelitian                                                                                                                   | Persamaan                                                                               | Perbedaan                                                                                                                                                                                            |
|----|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Dewi Susanty, Sukarman Purba, Arif Rahman, & Wanapri Pangaribuan (2025) | Pengaruh Kompetensi Digital, Inovasi Pembelajaran, dan Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Hasil Belajar Ekonomi Siswa Kelas X SMA Negeri 13 Medan | Kompetensi digital, inovasi pembelajaran, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa. | Sama-sama meneliti kompetensi digital sebagai faktor yang memengaruhi kinerja individu. | Berbeda pada objek penelitian (guru SMA), menambahkan inovasi pembelajaran dan motivasi kerja sebagai variabel lain, serta menggunakan analisis jalur (path analysis) bukan regresi linier berganda. |

| No | Nama Peneliti                                               | Judul Penelitian                                                                                                                                                                            | Hasil Penelitian                                                                                                                                                 | Persamaan                                                                                                              | Perbedaan                                                                                                                                    |
|----|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2  | Sri Yuliana Kilo, Raflin Hinelo, & Robiyati Podungge (2025) | Pengaruh Kepemimpinan dan <i>Knowledge sharing</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Desa Tabongo                                                                                  | Kepemimpinan dan <i>knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai determinasi 76,5%.                                        | Sama-sama meneliti pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja pegawai dan menggunakan regresi linier berganda. | Berbeda pada variabel independen (kepemimpinan) dan lokasi penelitian (Kantor Camat Tabongo, Gorontalo).                                     |
| 3  | Angga Sukma Dhaniswara, Dewi Susita, & Puji Wahono (2024)   | <i>The Influence of Digital Competence and Knowledge sharing on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable (Tax Educators at Directorate General of Taxes)</i>    | <i>Digital competence</i> dan <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai; motivasi kerja menjadi variabel mediasi. | Sama-sama meneliti <i>digital competence</i> dan <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja pegawai.                    | Berbeda pada populasi (pendidik pajak), serta menggunakan PLS-SEM dengan variabel intervening motivasi kerja, bukan regresi linier berganda. |
| 4  | Damanhuri & Rina Susanti Hartono (2022)                     | Pengaruh Kompetensi Digital dan <i>Learning &amp; Development</i> Terhadap Pencapaian Transformasi Digital pada Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Pos dan Informatika Kementerian Kominfo | Kompetensi digital dan <i>learning &amp; development</i> berpengaruh signifikan terhadap transformasi digital pegawai.                                           | Sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dan meneliti kompetensi digital sebagai variabel bebas.                   | Berbeda pada variabel dependen (transformasi digital) dan populasi (pegawai Kominfo), tidak meneliti <i>knowledge sharing</i> .              |

| No | Nama Peneliti                                 | Judul Penelitian                                                                                                                                                     | Hasil Penelitian                                                                                                                                                            | Persamaan                                                                                           | Perbedaan                                                                                                                                                               |
|----|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | Feny Yulita, Chalimah, & Wahyuni ngsih (2025) | <i>The Influence of Digital Competence and Knowledge sharing on Educational Staff Performance with Motivation asan Intervening Variable</i> (Universitas Pekalongan) | <i>Digital competence</i> dan <i>knowledge sharing</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan; motivasi kerja tidak berperan sebagai mediator. | Sama-sama meneliti <i>digital competence</i> dan <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja pegawai. | Berbeda pada objek penelitian (tenaga kependidikan universitas), menambahkan motivasi kerja sebagai variabel intervening, serta menggunakan PLS (Partial Least Square). |

(Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu)

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Sugiyono (2022:95) mengemukakan bahwa : “kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting”. Berdasarkan landasan teoritis dari hasil penelitian yang relevan, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Pengaruh *Digital Competence* Terhadap Kinerja Pegawai

Individu yang memiliki kompetensi tinggi, termasuk dalam penggunaan teknologi digital, cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien Menurut Wibowo (2016: 324), “kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai standar kinerja tertentu”. Dalam konteks era digital, pegawai yang memiliki kompetensi digital yang memadai akan lebih responsif terhadap perubahan teknologi, mampu bekerja lebih

efisien melalui otomasi dan digitalisasi proses, serta menghasilkan kinerja yang optimal sesuai tuntutan organisasi modern. Kompetensi digital sendiri merupakan penguasaan kemampuan teknologi informasi yang mendukung proses kerja, mulai dari pengelolaan data, komunikasi, hingga pengambilan keputusan berbasis digital.

Pandangan ini diperkuat oleh Mangkunegara (2017: 67) yang menyatakan bahwa “kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”. Maka, pegawai yang memiliki kompetensi digital akan mampu memanfaatkan teknologi untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan dan meningkatkan hasil kinerjanya. Pandangan ini sejalan dengan Sutrisno (2019: 151) yang mengemukakan bahwa “kompetensi digital merupakan kemampuan individu dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien”. Dengan demikian, pegawai yang memiliki kompetensi digital yang baik akan mampu mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam proses kerja sehingga meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja.

Temuan teori ini sejalan dengan hasil penelitian Pangaribuan (2025) yang menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa juga diperoleh Santoso (2024). yang menemukan bahwa *digital competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Selanjutnya menurut Handayani, et al.

(2024) dalam penelitiannya ditemukan bahwa kompetensi literasi digital memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa di era digital, kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompetensi digital seorang pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya.

## **2. Pengaruh *Knowledge sharing* Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Lumbantobing (2011: 27) dalam bukunya *Manajemen Knowledge sharing* Berbasis Komunitas, “*knowledge sharing* dapat menciptakan kesempatan yang sama bagi anggota organisasi untuk mengakses pengetahuan dan memelajarinya, meningkatkan kecepatan belajar atau mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh dan mempelajari pengetahuan baru sehingga kinerja pegawai akan lebih efektif”. Proses berbagi pengetahuan merupakan sarana pembelajaran sosial yang memperkaya wawasan pegawai dan meningkatkan efektivitas kerja mereka. Menurut Ramadhani (2025: 5035), “berbagi pengetahuan secara parsial berdampak pada kapabilitas pegawai dalam meningkatkan kinerjanya”. Dalam konteks ini, *knowledge sharing* berfungsi sebagai mekanisme transfer kompetensi yang memungkinkan pegawai untuk terus mengembangkan kemampuannya. Pegawai yang memperoleh pengetahuan baru melalui *knowledge sharing* akan memiliki perspektif yang lebih luas dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan, sehingga kinerja mereka meningkat baik dari segi kualitas maupun kuantitas hasil kerja.

Selain itu, Raharso dan Tjahjawati (2016) dalam Organisasi Berbasis Pengetahuan Melalui *Knowledge sharing* menjelaskan bahwa “organisasi yang menerapkan budaya berbagi pengetahuan akan memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam berinovasi dan mencapai tujuan organisasi”. Melalui *knowledge sharing*, pegawai dapat mengembangkan keterampilan baru dan memperkuat kolaborasi antar individu maupun antar bagian organisasi.

Penelitian Kilo et al. (2025:132) membuktikan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Desa Tabongo dengan nilai determinasi 76,5%. Penelitian Wahyuningsih (2025) juga menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Pekalongan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat budaya berbagi pengetahuan di dalam organisasi, semakin meningkat pula kinerja pegawainya.

### **3. Pengaruh *Digital Competence* dan *Knowledge sharing* Terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Wibowo (2016:7) dalam Manajemen Kinerja, “kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti kemampuan dan motivasi, tetapi juga oleh kemampuan pegawai dalam menguasai teknologi dan beradaptasi terhadap perkembangan digital, serta kemauan untuk berbagi pengetahuan antar rekan kerja.

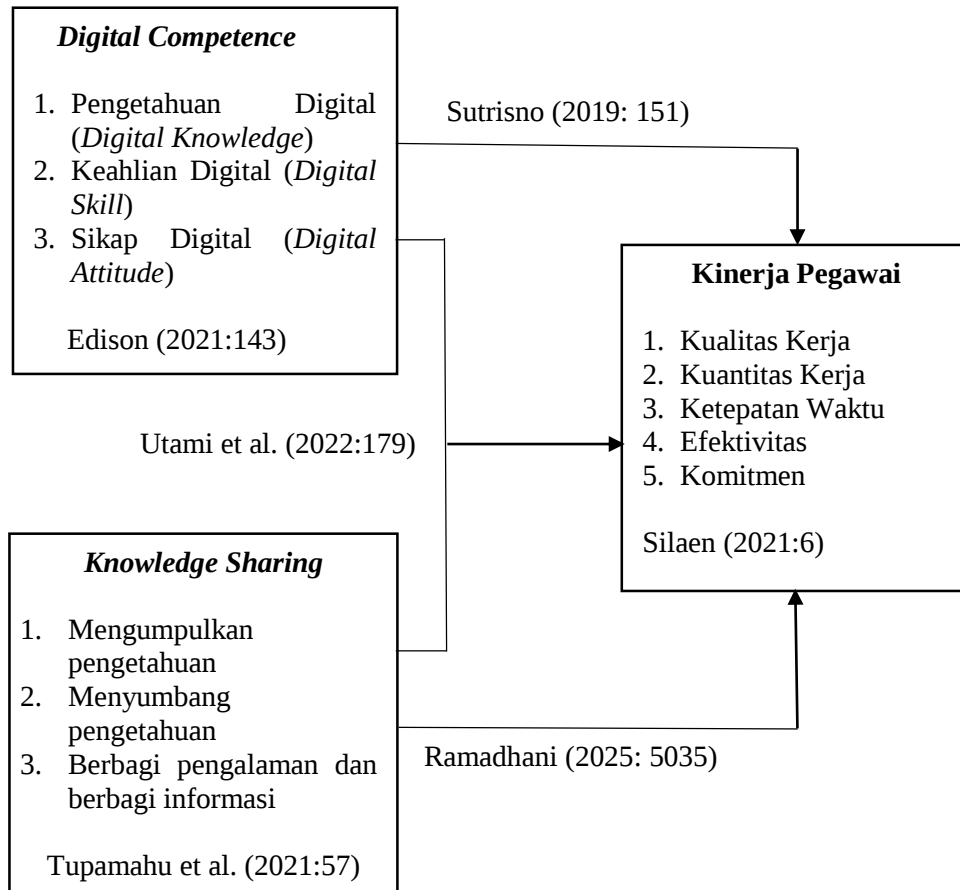
Dalam era transformasi digital, dua faktor yang semakin menonjol dalam memengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi digital (*digital competence*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Kompetensi digital memungkinkan pegawai untuk bekerja secara efisien dengan memanfaatkan teknologi informasi, sedangkan *knowledge sharing* mendorong terjadinya pertukaran ide, pengalaman, dan keterampilan yang mempercepat proses pembelajaran organisasi. Kedua faktor ini, baik secara individu maupun bersamaan, berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan hasil kerja pegawai di berbagai sektor. Menurut Suwatno (2025:76) dalam buku *Knowledge Management: Konsep Dasar dan Perkembangan di Era Digital*, dimana menjelaskan “manajemen pengetahuan dan kompetensi digital merupakan pilar strategis bagi keberhasilan organisasi di era teknologi, karena keduanya menciptakan sistem kerja yang adaptif dan efisien”. Kombinasi antara kemampuan digital dan budaya berbagi pengetahuan menciptakan sinergi yang berdampak positif terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Dhaniswara et al. (2024) yang membuktikan bahwa *digital competence* dan *knowledge sharing* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian Utami et al. (2022:179) juga menunjukkan *digital competence* dan *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja pelaku usaha muda.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompetensi digital dan praktik berbagi pengetahuan di dalam organisasi, semakin baik pula

kinerja pegawai yang dihasilkan.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2022:159), “hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang didasarkan pada fakta-fakta empiris melalui pengumpulan data”. Hipotesis ini kemudian akan diuji kebenarannya, biasanya dalam penelitian kuantitatif yang tujuannya adalah menguji hubungan antar variabel. Uji hipotesis juga merupakan langkah penting dalam analisis data untuk menjawab pertanyaan penelitian. Maka berdasarkan landasan teori atau para ahli yang menghubungkan antar variabel dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *digital competence* terhadap Kinerja Pegawai
2. Terdapat pengaruh *knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai
3. Terdapat pengaruh *digital competence* dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai