

**BAB II**  
**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**  
**DAN HIPOTESIS**

**2.1. Kajian Pustaka**

**2.1.1 *Team Work***

**2.1.1.1 Pengertian *Team Work***

*Team* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individu. Sedangkan *teamwork* adalah upaya kooperatif dan koordinasi oleh individu yang bekerjasama dalam suatu kumpulan dari latar belakang umum yang membutuhkan pembagian bakat dan kepemimpinan dalam memainkan peran. Sedangkan *teamwork* adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik (Dewi, 2011:152). Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. *Teamwork* bagaikan sebuah orkestra yang saling bekerja sama menimbulkan suatu musik yang indah. Bila salah seorang pemain salah memainkan alat musiknya maka akan menimbulkan disharmonis. *Team work* akan berhasil hanya jika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat. Dengan kata lain *team works is a group of individuals working together to reach a common goal* (Tenner & Detoro, 2011:183). Definisi kerjasama tim tersebut menjelaskan bahwa kerjasama tim

adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri. Pendapat lain menyatakan bahwa kerja tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan jika pekerjaan diselesaikan seorang diri (Timothy, 2011:466). *Teamwork* menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi, sehingga kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja individu di suatu organisasi ataupun suatu perusahaan. Sedangkan menurut Robins (2006:356) *team work* didefinisikan sebagai kelompok formal yang terdiri dari individu-individu terpisah dan bertanggung jawab atas tercapainya suatu sasaran. Dari semua pengertian mengenai kerjasama tim (*teamwork*) yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kerjasama tim merupakan cara paling efektif untuk bisa menyatukan seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka untuk mencapai tujuan perusahaan dengan hasil yang lebih baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam menjalankan tugas organisasi dibutuhkan kerjasama tim dengan beberapa tahapan. Dalam hal ini pemimpin mempunyai tugas dalam mengkolaborasi bawahan agar bisa melewati tahapan-tahapan tersebut. Untuk mencapai hasil kerja maksimal dalam organisasi setiap pegawai harus mampu bekerjasama dengan mengungkapkan harapan yang positif, saling memberikan dorongan dan membangun semangat dalam melaksanakan tugas. Dengan kata lain, *teamwork* adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar

belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan dalam satu atau lebih kegiatan. Indikatornya terlihat pada kerjasama, satu arah tujuan, dialogis, delegasi dan organisasi.

#### **2.1.1.2 Tahap-Tahap *Team Work***

Dalam pandangan Schermerhorn sebagaimana dikutip dari jurnal Sri Sarjana (2014:85) terdapat lima tahapan dalam pengembangan kerja sama tim yaitu:

- a. Tahap pembentukan, para anggota tim bergabung dan berfikir tentang kemungkinan terciptanya pertemanan dan orientasi tugas yang dipengaruhi oleh harapan dan keinginan.
- b. Tahap konflik, pada tahap ini ditandai dengan timbulnya konflik dan ketidaksepakatan, akan terjadi ketegangan diantara anggota karena anggota tim bersaing satu sama lain.
- c. Tahap pembentukan norma, pada tahap ini konflik dapat diselesaikan dan keselarasan dan kesatuan tim akan muncul, mereka tidak lagi fokus pada tujuan individual tapi lebih fokus dalam pengembangan cara bekerja sama
- d. Tahap penunjukan kinerja, sebagai tahap integrasi total yang ditandai dengan tim yang terlihat lebih baik, terorganisir, menekankan pada pemecahan masalah dan pencapaian tugas.
- e. Tahap pembubaran, merupakan tahap akhir yang tidak berkaitan dengan pelaksanaan tugas tetapi terkait akhir dari rangkaian kegiatan

Dari beberapa pandangan yang dikemukakan, maka dapat diketahui beberapa aspek konsep kerja sama tim yaitu Pertama, proses bertukar informasi, yaitu

saling memberi informasi tentang rencana program kerja, informasi tentang tujuan organisasi, dan informasi tentang kemajuan organisasi. Kedua, pemecahan masalah yaitu proses saling membantu memecahkan masalah yang meliputi kegiatan: cara mengatasi kesulitan, cara menyelesaikan tugas, meningkatkan hasil, meningkatkan keahlian, mengembangkan kebersamaan, mengembangkan kreatifitas, dan mengembangkan kerja sama. Ketiga pelaksanaan tugas atau pekerjaan, yaitu upaya meningkatkan produktivitas dengan melakukan hal-hal baru, melaksanakan tugas tambahan dan pencapaian hasil.

Pada sisi lain, terdapat 4 (empat) kekuatan dalam membangun tim yang efektif, yaitu sebagai berikut :

- a. Kelompok hendaknya mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil;
- b. Individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok;
- c. Kontribusi individual seharusnya sangat diperlukan, unik, dan teruji;
- d. Seharusnya ada tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap (West dalam Setyarini, 2017:46).

### **2.1.1.3 Indikator *Team Work***

Untuk mengukur variabel *teamwork* terdapat beberapa indikator, yaitu sebagai berikut :

- a. Mau bekerjasama (*cooperative*),
- b. Mengungkapkan harapan yang positif,
- c. Menghargai masukan,
- d. Memberikan dorongan,

e. Membangun semangat kelompok (Dewi Sandra, 2017:91).

## **2.1.2 Digital Competence**

### **2.1.2.1 Pengertian Digital Competence**

Kompetensi berarti kemampuan yang dapat diulang dan tidak acak untuk menghasilkan keluaran yang kompetitif. Kemampuan ini didasarkan pada pengetahuan, disalurkan oleh aturan dan pola. Kompetensi dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Kompetensi individu; Kompetensi individu adalah kemampuan seorang individu untuk melakukan tindakan dan mengambil keputusan didalam organisasi.
- b. Kompetensi organisasi; Kompetensi organisasi adalah kompeten yang tidak bergantung pada individu dan mengacu pada tindakan kolektif orang-orang dalam suatu organisasi (Picot, et. al., 2017: 37).

Kompetensi bergantung pada proses pembelajaran dalam diri individu atau organisasi. Oleh karena itu, tingkat pengetahuan yang ada dan proses pembelajaran individu atau organisasi menentukan jenis kompetensi yang tersedia pada suatu waktu tertentu. Pendapat lain mengatakan bahwa kompetensi adalah konsep yang lebih menekankan penerapan pengetahuan yang mengarah pada pencapaian kinerja yang luar biasa (Hutapea & Thoha, 2008 : 16). Kompetensi juga mempertimbangkan interaksi manusia dengan lingkungan kerja yang akan meningkatkan tingkat efektivitas penggunaan pengetahuan dan keterampilan untuk pencapaian target kerja.

Seiring dengan transformasi digital yang merambah berbagai sisi

kehidupan, kompetensi sumber daya manusia mengalami pergeseran. Pegawai dituntut untuk memiliki kemampuan dalam memanfaatkan teknologi informasi yang kemudian sering disebut dengan kompetensi digital atau *e-skill*. Secara umum, kompetensi digital adalah kompetensi yang mempengaruhi tingkat percaya diri serta kekritisannya seseorang dalam bekerja, belajar, mengembangkan diri serta berpartisipasi dalam masyarakat (*European Commission* dalam Muizu & Budiarti, 2017:32). Kemampuan digital adalah pengetahuan dan kecakapan untuk menggunakan alat-alat komunikasi, media digital, atau jaringan dalam menemukan, menggunakan, membuat informasi, mengevaluasi, dan memanfaatkannya secara sehat, bijak, cerdas, cermat, tepat, dan patuh hukum dalam rangka membina komunikasi dan interaksi dalam kehidupan sehari-hari (Cahen & Borini, 2020). Sedangkan menurut Paul Gilster dalam Sudyana (2021:2), kompetensi digital adalah kemampuan menggunakan teknologi dan Informasi dari piranti digital secara efektif dan efisien dalam berbagai konteks seperti akademik, karir, dan kehidupan sehari-hari. Dengan kata lain kompetensi digital dapat diartikan sebagai kompetensi terkait teknologi, produk, serta pelayanan digital. Kompetensi digital menekankan pada keterampilan, pendekatan, perilaku dan konsep, disamping penggunaan digital yang fokus pada pengaplikasian kompetensi digital. Dalam era pandemi, khususnya era *new normal*, aparatur sipil negara harus memiliki model kerja yang baru, disamping wajib mengakrabkan diri serta menguasai perkembangan teknologi terkhusus pada yang berbasis informasi. Dalam memaksimalkan kinerja pada masa *new normal*, sangat diperlukan adanya reformasi birokrasi di lingkungan ASN,

pergeseran kompetensi sangat dibutuhkan aparatur negara.

Ada tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap jabatan ASN yang terdiri dari kompetensi teknis, kompetensi manajerial, serta kompetensi sosial kultural, sesuai pada PermenPANRB Nomor 38 tahun 2007 tentang standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara pasal 4 ayat 2. Tentunya pada era new normal seperti saat sekarang ini kompetensi kompetensi tersebut harus bergeser dan disesuaikan dengan kondisi saat ini, dimana menekankan pada pelaksanaan setiap pekerjaan yang berbasis teknologi informasi. Indikator dari pemanfaatan Teknologi Informasi pada penelitian ini menggunakan rumusan dari Darmini (2009:5) yaitu intensitas pemanfaatan; frekuensi pemanfaatan; jumlah aplikasi atau perangkat lunak yang digunakan

Kompetensi digital telah digunakan untuk berbagai tujuan, terutama dalam konteks ketenagakerjaan, pendidikan dan pelatihan, serta pembelajaran sepanjang hayat (Vuorikari et. al., 2016:3). Sedangkan Perifanou dan Economides (2019:11140) mengatakan, definisi kompetensi digital sebagai pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang untuk mengakses, menggunakan, membuat, dan berbagi sumber daya digital secara efisien, serta berkomunikasi dan berkolaborasi dengan orang lain menggunakan teknologi digital untuk mencapai tujuan tertentu. Perifanou dan Economides juga mengatakan bahwa, Sumber daya digital meliputi konten, perangkat lunak, perangkat keras, dan jaringan. Sedangkan indikator kompetensi digital adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan Beradaptasi,

2. Experimental (Percobaan)
3. Inovasi
4. Agility (Kelincahan)
5. Kreativitas
6. Networking (Jejaring)

#### **2.1.2.2 Pengelompokan *Digital Competence***

Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, kompetensi digital adalah kemampuan untuk meningkatkan hasil positif dari penggunaan TIK dan mengurangi hasil negatif yang terkait dengan keterlibatan digital. Secara umum kompetensi digital dapat dikelompokkan pada tiga tingkatan yaitu sebagai berikut :

- a. Keterampilan digital dasar (untuk literasi digital individu):

Ini adalah keterampilan yang dibutuhkan oleh setiap individu untuk menjadi “melek digital”, termasuk keterampilan dalam menggunakan aplikasi digital berkomunikasi, dan menggunakan pencarian internet dasar dengan kesadaran tentang keamanan dan / atau masalah privasi. Ini adalah keterampilan dasar untuk melakukan tugas-tugas dasar. Keterampilan dasar mencakup perangkat keras, perangkat lunak, dan operasi online dasar.

- b. Keterampilan digital menengah (untuk tenaga kerja ekonomi digital):

Keterampilan ini mencakup semua keterampilan digital atau TIK dasar, dan tambahan keterampilan yang dibutuhkan di tempat kerja, yang umumnya terkait dengan pengetahuan tentang penggunaan aplikasi berbeda yang telah dikembangkan oleh pengembang profesional TIK. Keterampilan



menengah memungkinkan individu menggunakan teknologi digital dengan cara yang lebih bermakna dan bermanfaat, termasuk kemampuan untuk mengevaluasi teknologi secara kritis atau membuat konten.

c. Keterampilan digital tingkat lanjut (untuk profesi TIK):

Keterampilan ini ditargetkan pada pekerjaan yang lebih kompleks di sektor TIK, termasuk penyebaran jaringan dan layanan atau pengembangan teknologi TIK / digital baru (Perifanou dan Economides (2019:11140).

### **2.1.3 Knowledge Sharing**

#### **2.1.3.1 Pengertian Knowledge Sharing**

Di era pengetahuan, sekarang sumber daya manusia ditempatkan tidak hanya sebatas sumber daya produksi, tetapi lebih pada asset (*human capital*). Nilai *capital* pada sumber daya manusia terletak pada intelektualitas manusia, yang bisa digali dan dikembangkan nilainya melalui pendekatan *knowledge management*. Fokus dari *knowledge management* adalah bagaimana pengetahuan dapat dikembangkan dan mempunyai *value* yang lebih tinggi. *Knowledge* atau pengetahuan adalah suatu keyakinan seseorang dalam mengartikan dan mengelola sekumpulan informasi dengan mengkombinasikan informasi tersebut dengan informasi lainnya, menerjemahkan, dan kemudian mengambil suatu tindakan (Desouza & Paquette, 2011:36). Salah satunya cara untuk meningkatkan nilai *human capital* adalah melalui proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). *Knowledge sharing* merupakan bagian tersulit dari proses manajemen pengetahuan, karena *knowledge sharing* berhubungan dengan perilaku sumberdaya manusia yang cenderung sulit dirubah. *Knowledge sharing*

merupakan budaya interaksi sosial yang melibatkan mentransfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan antara anggota organisasi (Lin dalam Ranto, 2015:134).

*Knowledge sharing* pada dasarnya sebagai aktivitas para individu saling bertukar *human capital*, yaitu “pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kapasitas untuk berkembang dan berinovasi yang dimiliki manusia dalam suatu organisasi” (Baron dan Armstrong (2013:5). Melalui *knowledge sharing* terjadi aktivitas pemberian pengetahuan (*knowledge donating*) pada satu pihak, dan penerimaan pengetahuan (*knowledge collecting*) pada pihak lain. *Knowledge donating* adalah perilaku mengkomunikasikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada orang lain. Sedangkan *knowledge collecting* adalah perilaku individu seseorang dalam berkonsultasi dengan individu lainnya mengenai modal intelektual yang dimiliki (Ranto, 2015:135). *Knowledge sharing* dapat menyebabkan pemerataan pengetahuan diantara individu pegawai, sehingga terjadi peningkatan *value* dari pengetahuan itu sendiri. Bahkan proses *knowledge sharing* yang berjalan dengan efektif cenderung dapat melahirkan pengetahuan baru (*innovation*). Pendapat lain mengatakan bahwa *knowledge sharing* adalah “proses sistematis dalam berbagi dan mendistribusikan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain yang membutuhkan, melalui metode dan media yang bermacam-macam” (Lumbantobing dalam Mardillah dan Rahardjo, 2017:29). Peranan *knowledge sharing* menjadi penting, terutama ketika organisasi menghadapi tantangan dan perubahan yang dinamis, sehingga diperlukan peningkatan kualitas *human capital* dalam upaya mempertahankan dan atau

meningkatkan keunggulan bersaing sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Widodo dalam Azizi (2020:6492) *knowledge sharing* merupakan budaya interaksi sosial, yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan karyawan kepada seluruh organisasi. Kunci sukses dari manajemen pengetahuan adalah *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* dianggap sebagai proses interaksi sosial antar individu, proses yang tidak dapat dilakukan hanya oleh satu individu (Laili, 2019:99). *Knowledge sharing* merupakan proses saat para individu saling menukarkan pengetahuan, baik pengetahuan tacit maupun pengetahuan eksplisit, untuk menghasilkan pengetahuan baru. *Knowledge sharing* sebagai proses dimana para individu secara mutual mempertukarkan pengetahuan mereka (baik pengetahuan tacit dan explicit), yang pada akhirnya secara terpadu dapat menciptakan pengetahuan baru (Hoof dan Ridder Maulana (2018:59). *Knowledge sharing* merupakan suatu proses saling berbagi pengetahuan baik antar individu maupun organisasi, untuk menciptakan tujuan bersama bagi organisasi yang ingin menggunakan aset pengetahuan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif. *Knowledge sharing* adalah sebuah proses untuk dapat membagikan, menyebarkan, dan saling bertukar informasi dan juga pengetahuan antar individu dengan individu lain, individu ke komunitas, dan antar komunitas ke komunitas lainnya untuk dapat mengimplementasikan sesuatu yang lebih baik dan menciptakan pengetahuan baru (Dwihastuti, 2021:333). Hal ini dilakukan dengan interaksi sosial dan proses komunikasi antara yang memberi pengetahuan dan yang menerima pengetahuan. *Knowledge sharing* adalah proses timbal balik dimana individu

saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan baru (Van den Hoof dan De Ridder (2004:120). Salah satu tujuan definisi ini terdiri dari memberikan dan mengumpulkan *knowledge*, dimana memberikan *knowledge* dengan cara mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain apa yang dimiliki dari personal *intellectual capital* seseorang, dan mengumpulkan pengetahuan merujuk pada berkonsultasi dengan rekan kerja dengan membagi informasi atau *intellectual capital* yang mereka miliki. *Knowledge sharing* juga dapat didefinisikan sebagai kebudayaan interaksi sosial, termasuk pertukaran *knowledge* antara karyawan, pengalaman, dan skill melalui keseluruhan departemen atau organisasi, hal ini menciptakan dasar umum bahwa kebutuhan untuk kerjasama (Pasaribu, 2009:76). Connelly dan Kelloway (dalam Baharim, 2003) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai perilaku yang melibatkan pertukaran informasi atau membantu rekan kerja yang lain. *Knowledge sharing* terdiri dari pemahaman yang disebarkan yang berhubungan dengan mengadakan akses pekerja dengan informasi yang relevan dan membangun dan menggunakan jaringan *knowledge* melalui organisasi (Hoegl, et al, 2003:745). Sejumlah studi telah mendemonstrasikan bahwa *knowledge sharing* sangat penting karena hal ini memungkinkan karyawan untuk meningkatkan performa inovasi dan mengurangi usaha pembelajaran yang berlebihan.

### **2.1.3.2 Dampak *Knowledge Sharing***

Melalui aktivitas berbagi pengetahuan maka individu yang melakukannya akan memperoleh keuntungan individual. Bagi mereka seorang pegawai maka

kemampuan belajar akan meningkat dengan berbagai cara seperti *externalization, internalization, socialization, dan community of practice (CoP)* (Fernandez & Sabherwal dalam Masa'deh, 2015:6). Ketika pegawai sudah mulai melakukan berbagi pengetahuan dan melakukan pembelajaran secara berkelanjutan, maka ketika mendapatkan pengetahuan tentang perubahan kondisi kerja, pegawai tersebut sudah lebih siap dibandingkan pegawai yang tidak ikut aktif dalam proses manajemen pengetahuan. Perubahan kondisi kerja maupun organisasi yang begitu cepat dapat diimbangi oleh pegawai yang mengimplementasikan proses manajemen pengetahuan, sehingga dapat mengurangi jumlah pegawai yang keluar akibat tidak dapat mengikuti perkembangan bisnis organisasinya. Dua keuntungan individu diatas menjadi modal untuk mendapatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai dapat mengantisipasi permasalahan yang akan timbul lebih dulu dikarenakan adanya kemampuan belajar terhadap pengalaman kesalahan masa lalu dan tahu cara penanganan masalah itu dengan benar. Penelitian saat ini menemukan bahwa dalam suatu organisasi jika memiliki pegawai yang melakukan berbagi pengetahuan dengan pegawai lain, maka orang yang keluar dari perusahaan akan berkurang dan meningkatkan revenue dan profit perusahaan.

### **2.1.3.3 Faktor *Knowledge Sharing***

Faktor organisasi merupakan faktor yang tidak hanya berasal dari individu atau pribadi, melainkan dapat disebabkan oleh lingkungan atau individu lain untuk merangsang sikap berbagi pengetahuan. Sistem insentif, budaya organisasi dan sistem manajemen diklasifikasikan sebagai faktor eksternal.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Lee (2005:89), faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* dibuat dalam suatu *knowledge sharer model*. Model ini terdiri dari budaya organisasi, individu dan teknologi informasi untuk memeriksa kemampuan berbagi pengetahuan di antara karyawan dalam organisasi sektor publik dan swasta. Faktor budaya organisasi terdiri dari sistem insentif dan sistem manajemen. Faktor individu terdiri dari perilaku individu dan harapan pribadi. Faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* adalah sikap, niat dan motivasi intrinsik. Niat orang untuk berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh sikap dan norma subyektif. Niat untuk berbagi pengetahuan mengarah ke perilaku meningkatkan *knowledge sharing*. Dari perspektif motivasi intrinsik, perilaku ditimbulkan oleh kebutuhan karyawan untuk merasa kompeten dalam berurusan dengan lingkungan mereka. Manfaat timbal balik, rasa percaya diri dan kenikmatan dalam membantu orang lain dianggap sebagai motivasi yang kuat untuk berbagi pengetahuan. Motivasi intrinsik dari sumber adalah faktor yang paling penting dalam proses transfer pengetahuan (Babalhavaeji dan Kermani, 2011:2).

Pendapat lain mengatakan bahwa terdapat empat faktor individu yang dianggap mempengaruhi perilaku individu untuk melakukan *knowledge sharing* terdiri dari *altruism*, *self efficacy*, *mutual reciprocity* and *trust* (Okyere Kwakye E dan Nor KM (2001:319). *Trust* dinilai memiliki hubungan positif dengan *knowledge sharing*, demikian juga dengan *altruism*. *Altruism* merupakan sikap untuk mau berbagi dan mementingkan kebutuhan organisasi. *Mutual reciprocity* yang merupakan hubungan timbal balik juga memiliki hubungan yang positif

dengan *knowledge sharing*, semakin baik hubungan antar pribadi untuk saling timbal balik dalam berbagi pengetahuan maka semakin baik perilaku individu dalam *knowledge sharing*. Selain tiga faktor yang disebutkan sebelumnya, faktor *self efficacy* yaitu penilaian masyarakat terhadap kemampuan mereka untuk mengatur dan melaksanakan program aksi.

#### **2.1.3.4 Faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Sharing***

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *knowledge sharing* adalah sebagai berikut :

- a. Sikap Karyawan; Sikap adalah perwujudan pikiran evaluasi tentang sebuah obyek, manusia atau peristiwa, baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan;
- b. Motivasi Berbagi; Motivasi merupakan kebutuhan sebagai kekuatan pendorong perilaku manusia. Manusia selalu memiliki kebutuhan yang menjadi keinginan dan kebutuhan yang harus terpenuhi. Untuk dapat mewujudkan kebutuhan yang harus terpenuhi, tentunya setiap individu harus mempunyai motivasi agar mencapai kebutuhan tersebut;
- c. Komunikasi; Komunikasi adalah interaksi antara dua makhluk hidup atau lebih. Setiap hari semua makhluk melakukan komunikasi, sehingga komunikasi merupakan dasar penting bagi manusia untuk saling berinteraksi;
- d. Teknologi; Teknologi seperti perangkat lunak dan perangkat keras yang merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen pengetahuan karena

digunakan untuk kegiatan (Meylasari, 2017:242).

### 2.1.3.5 Dimensi *Knowledge Sharing*

Pada dasarnya terdapat dua aktivitas *knowledge sharing*, yaitu:

- a. *Knowledge donating*, merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkomunikasikan model intelektual yang mereka miliki dalam rangka mentransfer modal intelektual tersebut kepada individu lainnya;
- b. *Knowledge collecting*, Merupakan sebuah aktivitas seseorang dengan individu lain untuk memperoleh model intelektual yang dimiliki oleh seseorang (Hidayatunnisa, 2014:24).

Sedangkan proses *knowledge sharing* dapat diwujudkan melalui 4 (empat) tahapan, yaitu sebagai berikut :

- a. Sosialisasi; yaitu proses sosialisasi antar sumber daya manusia di organisasi, yang salah satunya dilakukan melalui tatap muka seperti diskusi dan pertemuan;
- b. Eksternalisasi; yaitu proses untuk mengartikulasikan *tacit knowledge* menjadi suatu konsep yang jelas, salah satunya melalui pendokumentasian sehingga dapat dipublikasikan dengan mudah;
- c. Kombinasi; yaitu kegiatan mengkombinasikan berbagai *explicit knowledge* yang berbeda, untuk disusun secara sistematis ke dalam *system knowledge management*;
- d. Internalisasi; yaitu proses pemanfaatan *knowledge* yang telah terdokumentasikan oleh pihak lain sehingga membentuk *tacit*



*knowledge* pada individu lain (Nonaka dan Takeuchi dalam Nawawi, 2012:7).

## **2.1.4 Disiplin Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2013:193). Disiplin kerja juga didefinisikan sebagai alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Sutrisno, 2019:74).

Kedisiplinan adalah sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan yang tertulis maupun tidak (Nitisemito, 2001;199). Kedisiplinan di dalam prakteknya mengandung pengertian dua unsur yaitu sebagai berikut :

- a. Unsur positif, yaitu sikap di dalam menjalankan tugas oknum bersangkutan ikhlas menerima tugas tersebut dan ikut bertanggung jawab atas penyelesaian dan sukses tugas tersebut.
- b. Unsur negatif, yaitu disiplin yang mati atau tidak berjiwa, disiplin yang dipunyai oleh orang yang tidak jujur jiwanya. Bilamana suatu tugas dijalankan oleh orang seperti ini, sukar dapat berkembang dan pertanggungjawabannya tidak akan baik.

Pendapat lain menyatakan bahwa disiplin adalah setiap perseorangan dan

juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah (Heidjrachman dan Husnan dalam Siswoyo, 2019:9). Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan- pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik”.

Kedisiplinan dengan demikian adalah suatu sikap ketaatan pada aturan. Sifat ini sudah merupakan dasar dari disiplin tanpa memperhatikan baik atau buruknya aturan tersebut. Disiplin tidak ada kaitannya dengan nilai yang akan dicapai oleh suatu aturan. Seorang pegawai harus mengetahui benar suatu aturan dimana ia terlibat didalamnya agar dalam melaksanakan aturan tersebut dengan sifat disiplin sadar dengan apa yang dilakukannya

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2015:77) pada dasarnya faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, adalah sebagai berikut :

- a. Tujuan dan kemampuan Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Hal ini berarti bahwa tujuan atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar karyawan dapat bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan. Para pimpinan harus memberikan contoh yang baik karena dengan pimpinan yang baik maka kedisiplinan karyawan pun akan meningkat.

c. Balas jasa

Balas jasa berupa gaji dan kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan pada karyawan. Dengan adanya balas jasa yang cukup, hal itu akan memberikan kepuasan bagi karyawan, sehingga apabila kepuasan karyawan tercapai maka kedisiplinan akan terwujud dalam perusahaan.

d. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan meminta dilakukan secara adil dengan manusia yang lain.

e. Pengawasan

Pengawasan yaitu atasan harus aktif dan turun langsung mengawasi perilaku yang dilakukan karyawannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk kepada karyawan, apabila ada karyawannya yang mengalami kesulitan. Pengawasan melekat merupakan tindakan yang paling efektif dalam mewujudkan

kedisiplinan kerja para karyawan dalam perusahaan

f. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan adanya sanksi hukuman, kemungkinan besar karyawan tidak akan melanggar peraturan-peraturan yang berlaku. Berat atau ringan sanksi yang diberikan dapat mengubah perilaku para karyawan agar tidak mengulangi kesalahan sebelumnya.

g. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk memberikan hukuman kepada setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditentukan. Pimpinan yang tegas dalam menerapkan hukuman akan disegani dan diakui kepemimpinannya.

Pendapat lain mengemukakan bahwa disiplin kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
- f. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin (Edy Sutrisno, 2016:89).

#### **2.1.4.3 Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Berdasarkan jenisnya, disiplin dapat dikelompokkan pada 2 (dua) jenis, yaitu sebagai berikut :

- a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi aturan yang berlaku di perusahaan.

- b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan menggerakkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan (Mangkunegara, 2013:80).

#### **2.1.4.4 Indikator Disiplin Kerja**

Untuk melakukan pengukuran terhadap disiplin kerja, terdapat beberapa indikator, yaitu sebagai berikut :

- a. Taat terhadap aturan waktu.

Dilihat dari jam masuk kerja, pulang kerja, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku diperusahaan.

- b. Taat terhadap peraturan perusahaan.

Peraturan dasar yang diperlakukan pada sebuah perusahaan atau organisasi, disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi yang berlaku. Misalnya saja peraturan tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

- c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan tugas, jabatan, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

- d. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan.

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan (Edy Sutrisno, 2016:94).

Sedangkan menurut Hasibuan (2015:194), indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- a. Mematuhi semua peraturan perusahaan Merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam mentaati semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- b. Penggunaan waktu secara efektif Merupakan sikap yang tunjukan oleh karyawan dalam menggunakan waktu secara efektif dalam bekerja.
- c. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas merupakan suatu sikap yang yang

ditunjukkan karyawan untuk selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan atau tugas yang diberikan oleh pimpinan.

- d. Tingkat absensi, menyakut tentang disiplin terhadap kehadiran, sehingga menurunkan absensi pegawai.

## **2.1.5 Human Capital**

### **2.1.5.1 Pengertian *Human Capital***

Banyak sekali pengertian *human capital* yang dikemukakan oleh para ahli. Pengertian *human capital* menurut Schermerhon dalam Heru Susilo et. al. (2018:53) menyatakan bahwa “*human capital* dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari sumber daya manusia yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmennya”. Dengan demikian *human capital* dengan menggunakan kemampuan serta ide-ide yang baru dapat menjadi nilai ekonomi bagi perusahaan sehingga perusahaan tidak terpaku hanya pada hasil atau pencapaian saja dalam menentukan nilai ekonominya dari perusahaan tersebut. *Human capital* dapat menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu perusahaan. Apabila di dalam suatu perusahaan seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau *human resource* (Gaol 2014:696). *Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. *Human capital* dideskripsikan sebagai kombinasi dari tiga faktor, yaitu :

- a. karakter atau sifat yang dibawa ke pekerjaan, misalnya intelegensi, energi, sikap positif, keandalan dan komitmen;
- b. kemampuan seseorang untuk belajar, yaitu kecerdasan, imajinasi, kreatifitas, dan bakat;
- c. motivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan, yaitu semangat tim dan orientasi tujuan (Fitz-Enz dalam Sukoco, 2017:95).

Dari pengertian para ahli yang telah dikemukakan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *human capital* merupakan investasi di dalam sumber daya manusia. Dimana sumber daya manusia memiliki kompetensi, pengetahuan, inovasi, ide-ide, keterampilan dan atribut kepribadian yang bernilai dan akan digunakan di masa depan untuk mencapai suatu tujuan.

#### **2.1.5.2 Konsep *Human Capital***

*Human capital* muncul akibat dari pergeseran peran sumber daya manusia dalam organisasi dari sebagai beban menjadi asset/modal (Fitz-Enz dalam Sukoco, 2017:94). Konsep *human capital* menggagas nilai tambah yang dapat diberikan oleh karyawan (manusia) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa *human capital* menjadi faktor pembeda dan basis aktual keunggulan kompetitif organisasi. Teori *human capital* memberikan konsep bahwa karyawan memiliki serangkaian keterampilan yang dapat “disewakan” kepada organisasi mereka. *Human capital* lahir didasari oleh fenomena bahwa pada abad 21 ini kesadaran manajemen perusahaan dalam pengelolaan SDM makin tinggi (Larkan dalam Sukoco, 2017:94). Perusahaan-perusahaan mulai menyadari bahwa kinerja perusahaan bukan hanya ditentukan



oleh capital yang berupa finansial, mesin, teknologi dan modal tetapi melainkan dipengaruhi terutama oleh intangible capital, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM).

Konsep *human capital* sebaiknya dipandang sebagai jembatan yaitu mendefinisikan hubungan antara praktik manajemen dengan kinerja bisnis. Mereka menunjukkan bahwa *human capital* memiliki definisi yang dinamis, implisit, tidak baku dan kontekstual (Scarborough dan Elias, 2009:61). Karakteristik ini membuat *human capital* sulit di evaluasi. Ciri *human capital* yang sangat penting bagi kinerja perusahaan adalah keluwesan dan kreativitas individu, kemampuan mereka untuk mengembangkan keterampilanseumur hidup, dan merespons berbagai konteks situasi. Mereka menyebutkan bahwa acuan teori *human capital* adalah manusia dan keterampilan, sementara acuan teori *physical capital* adalah pabrik dan pelatan.

Manusia sebagai pelaku bisnis memiliki etos kerja produktif, keterampilan, kreativitas, disiplin, profesionalisme, serta memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai IPTEK maupun kemampuan manajemen. Dalam kehidupan yang nyata manusia memegang peranan utama dalam meningkatkan produktifitas dan alat produksi yang canggih serta dituntut menjadi sumber daya manusia yang terampil/ahli. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan.

*Human capital* merupakan karakteristik sumber daya manusia (SDM) yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki serta digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi (Collin and Clark, 2003:61). *Creating value*

(menciptakan nilai) adalah upaya penciptaan nilai melalui pembangunan kapabilitas, penguatan arah strategi bisnis, dan mengutamakan peluang istimewa untuk mewujudkan keunggulan daya saing organisasi (Ingham, 2007:34).

Dalam buku *ROI of human capital*, diungkapkan dorongan untuk mengukur *human capital* ini merefleksikan perubahan peran manajemen sumber daya manusia dari peran administratif menjadi partner bisnis yang strategis (Sukoco, 2017:96). Lebih lanjut dikatakan orang semakin menyadari bahwa sumber keunggulan bersaing bukan berasal dari desain produk atau layanan yang canggih, strategi pemasaran yang terbaik, desain teknologi, atau manajemen keuangan yang paling cerdas, tetapi berasal dari adanya sistem yang tepat, aktivitas memotivasi, dan mengelola organisasi sumber daya manusia.

Konsep *human capital* muncul karena adanya pergeseran sumber daya manusia. *Human capital* muncul dari pemikiran bahwa manusia merupakan *intangible asset* yang memiliki banyak kelebihan yaitu :

- a. Kemampuan manusia apabila digunakan dan disebarakan tidak akan berkurang melainkan bertambah baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi.
- b. Manusia mampu mengubah data menjadi informasi yang bermakna. Manusia mampu berbagi intelegensia dengan pihak lain.
- c. Kuatnya tekanan persaingan keuntungan finansial dan nonfinansial. Pemimpin bisnis dan politik mulai mengakui bahwa orang yang memiliki *skill* dan motivasi tinggi dapat memberikan perbedaan peningkatan kinerja yang signifikan.

- d. Terjadi perubahan yang cepat ditandai dengan adanya proses dan teknologi baru yang tidak akan bertahan lama apabila pesaing mampu mengadopsi teknologi yang sama. Namun untuk mengimplementasikan perubahan, tenaga kerja yang dimiliki industri harus memiliki *skill* dan kemampuan yang lebih baik.
- e. Untuk tumbuh dan beradaptasi, kepemimpinan organisasi harus mengenali nilai dan kontribusi manusia.

Konsep utama dari *human capital* adalah bahwa manusia bukan hanya sekedar sumber daya namun merupakan modal (*capital*) yang menghasilkan pengembalian (*return*) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembalikan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan investasi (Becker dalam Sukoco, 2017:96). Pada saat mengoptimalkan dan mengukur *Return On Investment (ROI)* pada *human capital*, perlu memahami bagaimana hal tersebut berinteraksi dengan bentuk *capital* lainnya, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. *HC ROI* merupakan sejumlah benefit yang diperoleh organisasi atau tingkat pengembalian/*profitabilitas* dari sejumlah uang yang dikeluarkan untuk membiayai tenaga kerja.

Konsep *Human Capital Management (HCM)*, menjawab pemikiran bagaimana seseorang mempunyai kompetensi sesuai dengan jabatan/ posisi kerjanya dengan menempatkan insan pekerja yang bertalenta tinggi untuk menempati jabatan/posisi yang cocok dengan talenta mereka. Pendekatan HCM sebagai suatu sistem yang dirancang untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan melalui pengembangan karyawan. Yang terpenting

ketika menempatkan karyawan, mereka harus memiliki kemampuan terbaik dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya.

HCM adalah upaya terpadu untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan manusia untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi (Chatzkel, 2004). Sedangkan menurut Kearns (2005) menjelaskan bahwa HCM sebagai total pengembangan potensi manusia yang dinyatakan sebagai nilai organisasi. HCM adalah mengenai menciptakan nilai melalui manusia dan hal itu merupakan filosofi pengembangan manusia, yang berarti pengembangan dalam banyak hal yang dapat diartikan ke dalam sebuah nilai (Baron, Armstrong, 2004:30-35).

### **2.1.5.3 Komponen *Human Capital***

*Human capital* memiliki tiga komponen yang memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* perusahaan yang pada akhirnya menentukan nilai sebuah perusahaan (Sharabati, 2010:108). Ketiga komponen *Human capital* yaitu *Learning and Education (L&E)*, *Experience and Expertise (E&E)*, *Innovation and Creation (I&C)*.

#### 1. *Learning and Education (L & E)*

*Learning and education (L & E)* terdiri dari proses pembelajaran dan pendidikan. Belajar adalah mengamati, membaca, berinisiasi, mencoba sesuatu sendiri, mendengarkan, mengikuti petunjuk dan arahan. Pada sisi lain belajar dapat diartikan sebagai perubahan dalam penampilan sebagai hasil praktek.

Menurut Oemar Hamalik (2010) mendefinisikan bahwa pendidikan adalah suatu proses dalam rangka mempengaruhi siswa agar dapat menyesuaikan diri sebaik mungkin terhadap lingkungan dan dengan demikian akan menimbulkan

perubahan dalam dirinya yang memungkinkannya untuk berfungsi secara kuat dalam kehidupan bermasyarakat.

## 2. *Experience and Expertise (E & E)*

*Experience* merupakan peristiwa yang bersifat pribadi dalam merespons stimulasi yang diberikan oleh penjual/ produsen. Sedangkan *Experience* menurut Pine & Gilmore (1999) merupakan suatu peristiwa yang terjadi dan dirasakan oleh masing-masing individu secara personal yang dapat memberikan kesan tersendiri bagi individu yang merasakannya. Pengalaman akan melibatkan kedua sisi kehidupan, yaitu sisi rasional dan emosional. *Expertise* merupakan keahlian yang mengacu pada pengetahuan, pengalaman yang dimiliki oleh seseorang yang dihubungkan dengan bidang tertentu (Shimp, 2010).

## 3. *Innovation and Creation (I & C)*

*Innovation* sebagai sebuah proses yang mengubah peluang menjadi ide-ide yang baru dan dapat digunakan secara luas dan praktis (Tidd, Bessant, Pavitt and Willey, 1998). *Innovation* dapat didefinisikan sebagai tindakan menyebarkan ide dan mengubahnya menjadi produk baru, layanan, atau model bisnis yang dapat bermanfaat bagi pelanggan (Soliman, 2011). Khazanchi, Lewis dan Boyer (2007) juga menambahkan kesimpulan di mana mereka menambahkan bahwa *innovation* merupakan salah satu relevansi utama untuk perusahaan, karena dapat menjadi sumber pendapatan tambahan dari suatu produk atau layanan baru, yang dapat membantu menghemat biaya atau meningkatkan kualitas proses yang ada. Sedangkan *creation* menurut Zimmerer (2009) adalah kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam

melihat masalah dan peluang.

#### **2.1.5.4 Indikator *Human capital***

Menurut Ancok dalam Winarno (2015:99) mengemukakan bahwa modal manusia secara komprehensif terdiri dari :

- a. *Intellectual capital* atau modal intelektual, yaitu organisasi mengembangkan kemauan dan kemampuan berfikir untuk memikirkan sesuatu yang baru.
- b. *Emotional capital* atau modal emosional, yaitu organisasi mengembangkan sikap positif dalam menghadapi perubahan.
- c. *Social capital* atau modal sosial, dimana organisasi mengembangkan kerjasama dengan organisasi lain untuk mencapai keberhasilan.
- d. *Adversity capital* atau modal ketabahan, dimana organisasi mengembangkan sikap tabah dalam menghadapi berbagai tantangan.
- e. *Morality capital* atau modal moral, dimana organisasi mengembangkan citra baik bagi organisasi.

#### **2.1.6 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan wewenang dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak

melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Moeheriono, 2012:96). Sedangkan menurut Robbins dalam Surya mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins dalam Hidayat, 2020:204). Menurut pendapat Bacal yang dikutip oleh Surya, kinerja adalah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasannya. Kinerja adalah tingkat terhadapnyapara pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006:34). Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya (Gibson, et all, 1995:364). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2005:67). Sedangkan menurut Rivai (2009:532) kinerja dapat diartikan sebagai sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan selama periode tertentu yang berkaitan dengan tujuan organisasi untuk menjalin kemitraan antara karyawan dan atasannya.

#### **2.1.6.2 Faktor-Faktor Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. *Personal factors*, meliputi keahlian, tingkat keterampilan, kompetensi, komitmen dan motivasi yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, arahan, bimbingan dukungan yang diberikan oleh manajer atau pemimpin organisasi.
- c. *Team factors*, ditentukan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- d. *System factors*, ditentukan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginyatingkat tekanan dan perubahan situasi lingkungan internal dan eksternal (Armstrong dalam Yuliarti (2014:127)).

Sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku (Steers dalam Suharto & Cahyono, 2005).

Menurut Mathis dalam Khaerul ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

- a. Kemampuan.
- b. Motivasi.



- c. Dukungan yang diterima.
- d. Hubungan karyawan dengan organisasi.
- e. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja juga dikemukakan oleh Siagian dalam Meithiana Indrasari, kinerja individu dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang yang mempunyai kondisi yang baik dan memiliki daya tahan tubuh yang tinggi pada akhirnya akan tercermin semangat dalam kegairahan untuk bekerja dengan tingkat produktivitas yang tinggi dan sebaliknya. Kinerja karyawan berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut adalah karena adanya perbedaan kondisi fisik, kemampuan, motivasi dan faktor-faktor individu lainnya.

### **2.1.6.3 Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan kepada para pegawai untuk mengetahui hasil kinerja mereka, dengan indikator-indikator kinerja sebagai berikut :

- a. Kualitas Kerja (*Quality of work*)

Adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat

- b. Ketetapan Waktu (*Promptness*)

Yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

c. Inisiatif (*Initiative*)

Yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggungjawab /bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

d. Kemampuan (*Capability*)

Yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat di kembangkan.

e. Komunikasi (*Communication*)

Merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan (Mitchel dalam Sedarmayanti, 2001:51).

#### **2.1.6.4 Dimensi Mutu Pelayanan Kesehatan**

Di indonesia mutu pelayanan kesehatan di sepakati mengacu pada tujuh

dimensi yang digunakan oleh WHO yaitu sebagai berikut :

- a. Efektif: menyediakan pelayanan kesehatan yang berbasis bukti kepada masyarakat.
- b. Keselamatan: meminimalkan terjadinya kerugian (harm), termasuk cedera dan kesalahan medis yang dapat di cegah, pada pasien-masyarakat yang menerima pelayanan.
- c. Berorientasi pada pasien/pengguna layanan (people-centred), menyediakan pelayanan yang sesuai dengan preferensi, kebutuhan dan nilai-nilai individu.
- d. Tepat waktu: mengurangi waktu tunggu dan keterlambatan pemberian pelayanan kesehatan.
- e. Efisien: mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia dan mencegah pemborosan termasuk alat kesehatan, obat, energi dan ide.
- f. Adil: menyediakan pelayanan yang seragam tanpa membedakan jenis kelamin, suku, etnik, tempat tinggal, agama, dan status sosial ekonomi.
- g. Terintegrasi menyediakan pelayanan yang terkoordinasi lintas fasilitas pelayanan kesehatan dan pemberi pelayanan, serta menyediakan pelayanan kesehatan pada seluruh siklus kehidupan (Permenkes No.30 tahun 2022).

### **2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Untuk menunjang penelitian yang dilakukan, penulis melakukan kajian dan komparasi terhadap beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Adapun penelitian yang dikaji adalah sebagai berikut

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Pelitian	Persamaan	Perbedaan	Kesimpulan	Sumber
1	Gebi Devina; 2018; Pengaruh Teamwork Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Federal International Finance Cabang Surabaya 2,	Variabel Independen : Team Work	Tidak Meneliti Variabel Digital Competence, Knowledge Sharing, Disiplin Kerja, Human Capital	teamwork berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Federal International Finance	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 6 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UNS
2	Dini Hariani Octavia;2021; Pengaruh <i>Teamwork</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Job Satisfaction</i> .	Variabel Independen : Team Work , Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Tidak Meneliti Variabel , Digital Competence, Knowledge Sharing, disiplin Kerja, Human Capital	teamwork secara signifikan positif berpengaruh pada kinerja karyawan.	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 3.
3	Sintya Kumala Dewi, Sutopo, Anggraeni Rahmasari; Pengaruh Teamwork, Disiplin Kerja Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen : Team Work , Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Tidak Meneliti Variabel , Digital Competence, Knowledge Sharing, disiplin Kerja, Hhuman Capital	Variabel team work yang mempunyai pengaruh dominan terhadap variabel terikat kinerja karyawan adalah variabel Disiplin kerja.	; Jurnal Manajemen Branchmarck Vol 4, Issue 3;
4	Assyfa Rizka Awalia, Dilla Fania, Diah Utami Setyaningrum; 2020; Pengaruh Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen : Team Work , Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Tidak Meneliti Variabel , Digital Competence, Knowledge Sharing, disiplin Kerja, Hhuman Capital	terdapat hubungan yang cukup tinggi antara variabel X (teamwork) sehingga dapat memengaruhi variabel Y (kinerja karyawan),	E-Journal Equilibrium Manajemen Vol. 6 (2).
5	Amja Setia, Marnis, Raden Lestari Garnasih;2020; Procuratio:	Variabel Independen : Team Work , Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Tidak Meneliti Variabel , Digital Competence, Knowledge Sharing, disiplin Kerja, Human Capital	variabel pelatihan, kepuasan kerja dan teamwork berpengaruh positif signifikan secara parsial dan bersama sama terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ilmiah Manajemen 202 Vol 8. No. 2.
6	Audina Rahma, Dr. Fuad Mas'ud, MIR;2016; Pengaruh Penerapan Konsep Team Work Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat (Studi Pada	Variabel Independen : Team Work , Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Tidak Meneliti Variabel , Digital Competence, Knowledge Sharing, disiplin Kerja, Human Capital	Team work berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat .Team work dan budaya organisasi secara bersama sama berpengaruh	Journal Of Management Volume 5, Nomor 4.

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Kesimpulan	Sumber
	Rumah Sakit Umum Daerah Sunan Kalijaga Kabupaten Demak);			signifikan terhadap kinerja perawat di RSUD Sunan Kalijaga	
7	Sofwan Baharrudin, dkk.;2021; Pengaruh Kompetensi Digital Dan Keterikatan SDM Terhadap Kinerja DISPERMADES Provinsi Jawa Tengah.	Variabel Independen : Kompetensi Digital, Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Knowledge Sharing, disiplin Kerja, Human Capital	Kompetensi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Keterikatan sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM pada era work from home	Seminar Nasional dan Call for Papers 2021. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi – Semarang.
8	Sofwan Baharrudin, dkk. 2021; Pengaruh Kompetensi Digital Dan Keterikatan SDM Terhadap Kinerja Dispermades Provinsi Jawa Tengah	Variabel Independen: Kompetensi Digital Variabel Dependen: Terhadap Kinerja Pegawai	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Knowledge Sharing, Disiplin Kerja, Human Capital	ada tiga indikator kompetensi digital, (a) Intensitas pemanfaatan, (b) Frekuensi pemanfaatan, (c) Jumlah aplikasi atau perangkat lunak yang digunakan.	Universitas Wahid Hasyim Semarang.
9	Khairunnisa Az Zahra, Kiki Suidiana.2022. Pengaruh Digital Literacy dan Digital Capability Terhadap Personal Innovativeness Pada Mahasiswa Tingkat Akhir Universitas Telkom Bandung, Jawa Barat.	Variabel Independen : Digital Literacy Dan Digital Capability	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Knowledge Sharing, Disiplin Kerja, Human Capital	Pelaku UMKM di Kota Bandung mampu mengidentifikasi peluang baru, dan mampu dalam memilah teknologi yang tepat sesuai kebutuhan, mengikuti perkembangan teknologi	Telkom University.
10	Ni Kadek Suryani, dkk, 2021; Pengaruh Kompetensi Dan Penggunaan Tehnologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Kompetensi , Tehnologi Informasi Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Knowledge Sharing, Disiplin Kerja, Human Capital	Kompetensi dibidangnya sangat menentukan hasil kinerja karyawan yang berdampak pada akhirnya peningkatan kinerja organisasi	Institut Disain dan Bisnis Bali, Denpasar Bali Indonesia,
11	Sara Sahrazad, dkk.; 2022; Peran Literasi Digital Dan Motivasi Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja	Variabel Independen : Literasi Digital, Produktifitas Variabel	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Knowledge Sharing, Disiplin Kerja, Human Capital	motivasi kerja merupakan tahap proses peningkatan produktivitas kerja dimana karyawan secara aktual lebih	Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan,

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Kesimpulan	Sumber
	Karyawan Pada PT Cahaya Abadhi Sedjahtera Jakarta;	Dependen: Kerja Pegawai		produktif jika termotivasi dalam bekerja	
12	Andi Milu Marguna ; 2020; Pengaruh Kompetensi Digital (E-Skills) Terhadap Kinerja Pustakawan di	Variabel Independen : Kompetensi Digital (E-Skills), Variabel Dependen: Kinerja Pustakawan	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Knowledge Sharing, Disiplin Kerja, Human Capital	Semakin tinggi kompetensi digital(e-Skills) dari pustakawan, maka semakin meningkat pula kinerja pustakawan di UPT Perpustakaan Unhas	UPT Perpustakaan Universitas Hasanuddin
13	Yoshua Gilang Pratamaa, dkk.;2021; Hubungan Knowledge Sharing dengan Inovasi Pengelola Taman Baca Masyarakat Di Jawa Barat	Variabel Independen : Knowledge Sharing	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Digital Competence, disiplin Kerja, Human Capital	knowledge donating dan knowledge collecting secara bersama sama memiliki hubungan dengan terciptanya inovasi pengelola.	FIK Universitas Padjadjaran Bandung <a href="http://journal.unpad.ac.id/Informatio/Article/View/30707">Http://Journal.Unpad.Ac.Id/Informatio/Article/View/30707</a>
14	Aniek Rumijati; 2020; Peran Knowledge Sharing Dan Motivasi Pada Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen : Knowledge Sharing , Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Digital Competence, disiplin Kerja, Human Capital	Knowledge sharing memiliki peran mediasi pada pengaruh learning organization terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Ekonomi dan Keuangan p-ISSN 2548-298 X
15	Satria Avianda, Nurcahyo Tri Wikaningrum;2020; Peran Knowledge Sharing, Learning Organization Dan Individual Innovation Capability Terhadap Kinerja Karyawan.	Variabel Independen : Knowledge Sharing , Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Digital Competence, disiplin Kerja, Human Capital	Knowledge Sharing mempunyai pengaruh yang signifikan Terhadap Kinerja Karyawan BPTP Jawa Tengah.	Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, <a href="https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/ekobis/article/view/8390">https://jurnal.unissula.ac.id/index.php/ekobis/article/view/8390</a>
16	Stephen Andreas Partogi, dan Sri Surjani Tjahjawati; 2019;Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Milik Pemerintah	Variabel Independen : Knowledge Sharing , Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Digital Competence, disiplin Kerja, Human Capital	Terdapat hubungan yang positif serta signifikan antara knowledge sharing dengan kinerja karyawan.	Jurnal Riset Bisnis dan Investasi Vol. 5, No. 3.

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Pelitian	Persamaan	Perbedaan	Kesimpulan	Sumber
17	Leonardo Memah Riane Jhonly Pio Sonny Gerson Kaparang; 2013; Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Prov. Sulawesi Utara	Variabel Independen : Knowledge Sharing, Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Digital Competence, disiplin Kerja, Human Capital	Knowledge Sharing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara.	Jurnal Manajemen Volume 1 Nomor 4.
18	Frans Zella, Maria Magdalena; 2018; Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Padang),	Variabel Independen : Disiplin Kerja, Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Digital Competence, Knowledge Sharing, Human Capital	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.PNM Cabang Padang.	STIE “KBP” Padang.
19	K. A. Miskiani, I W. Bagia; 2020; Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Disiplin Kerja	Variabel Independen : Disiplin Kerja, Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Digital Competence, Knowledge Sharing, Human Capital	Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karayawan pada Koperasi Serba Usaha Tunas Mertha Mandiri Singaraja.	; Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 2 No. 2.
20	Nopriadi Saputra, dkk.; 2021; <i>Digital Skill During Covid- 19: Effects Of Digital Leadership And Digital Collaboration;</i>	Variabel Independen : Digital Skill	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Knowledge Sharing, Disiplin Kerja, Human Capital	Kepemimpinan digital memengaruhi kolaborasi digital, dan berdampak pada keterampilan digital.	Journal of Applied Management (JAM) Volume 19 Number 2
21	Dahlan, dkk.; 2022; Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Meteorologi, Klimatologi dan Geofisika Wilayah Iv Makassar	Variabel Independen : Disiplin Kerja, Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Digital Competence, Knowledge Sharing, Human Capital	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Badan Meteorooogi, Klimatologi dan Geofisika wilayah IV Makassar.	. Journal of Applied Management (JAM) Volume 19 (2).

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Kesimpulan	Sumber
22	Kirana Vallennia, dkk.;2020; Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT.Sinar Sosro Rancaekek).	Variabel Independen : Disiplin Kerja, Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Digital Competence, Knowledge Sharing, Human Capital	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.SINAR SOSRO Rancaekek	<i>E-Jurnal Equilibrium Manajemen</i> , 6(2), 39-49.
23	Yuli Ramanda, Bustari Muchtar;2015; Pengaruh Human Capital, Relational Capital dan Organizational Capital Terhadap Kinerja Pegawai dalam Organisasi; ManagementCecep Hidayat; 2013; Analisis Model Pengukuran Human Capital	Variabel Independen : Human Capital, Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Digital Competence, Knowledge Sharing, disiplin Kerja,	Human capital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	<a href="https://ejournal.unp.ac.id/index.php/jrmbp/article/view/5374/">https://ejournal.unp.ac.id/index.php/jrmbp/article/view/5374/</a>
24	dalam Organisasi; ManagementCecep Hidayat; 2013; Analisis Model Pengukuran Human Capital	Variabel Independen : Human Capital	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Digital Competence, Knowledge Sharing, disiplin Kerja,	Human capital merupakan aset tidak berwujud yang tidak mudah untuk diukur mengingat manusia memiliki sifat yang relatif berubah seiring dengan perubahan situasi dan kondisi.	Binus Business Review Vol. 4 No. 2 November 2013.
25	Fuji Utama; 2021; Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Disiplin Kerja; Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Human Capital Dan Komitmen.	Variabel Independen : Human Capital, Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Tidak Meneliti Variabel Team Work, Digital Competence, Knowledge Sharing, disiplin Kerja.	Perusahaan harus melakukan perbaikan terhadap karyawan dan memberikan tunjangan-tunjangan agar karyawan dapat termotivasi dalam segala bidangnya.	Universitas Komputer Indonesia,

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan,



inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

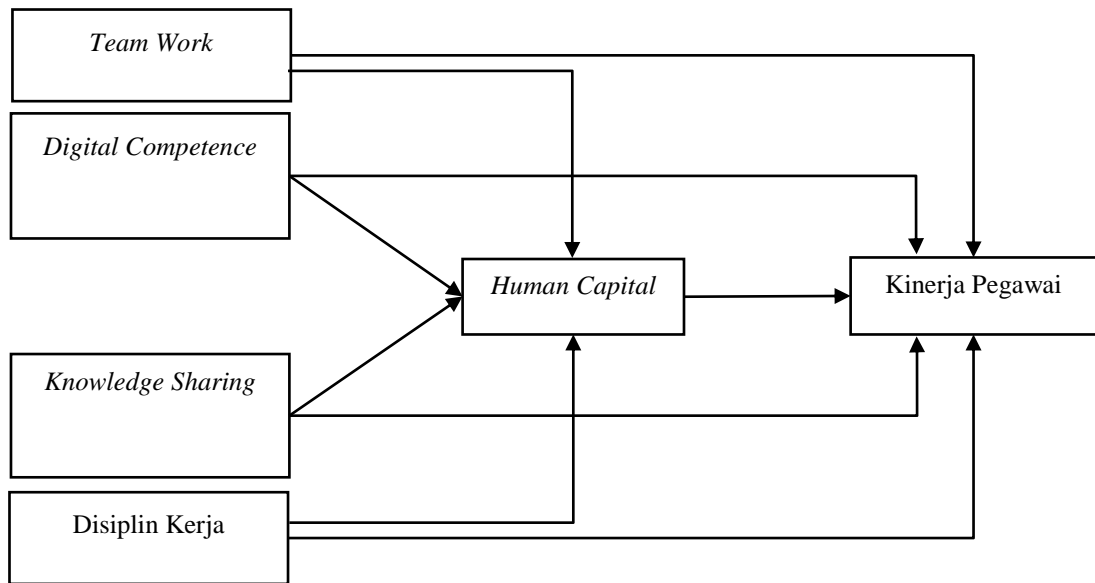
Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan melakukan kerjasama tim (*team work*) untuk pencapaian yang efektif dan efisien serta terhindar dari karyawan yang menganggur (Arifin dalam Octavia, 2021:954). Disamping itu, kinerja juga dapat dipengaruhi oleh kompetensi (Friolina dalam Suryani, 2021:4). Seiring dengan transformasi digital, salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai adalah kompetensi digital. Pendapat ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Marguna, 2020).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* dapat membantu menyelesaikan masalah-masalah yang pelik dalam pekerjaan sehari-hari (Memah, 2013:3). Hal ini dikarenakan dengan *knowledge sharing* pegawai dapat eksploitasi maksimal terhadap pengetahuan, bahkan melakukan eksplorasi sehingga tercipta pengetahuan baru (Tobing, 2011:26).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja (Anoraga (2007:178). Disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, Karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, sedangkan apabila tidak adanya penerapan disiplin kerja yang baik akan sulit bagi perusahaan untuk

mencapai hasil yang optimal (Hasibuan,2009:193)

Konsep *human capital* menjadi masalah yang menarik terutama sejak terjadinya pergeseran ke arah ekonomi yang berfokus pada kehandalan sistem komunikasi, informasi dan pengetahuan. Pengaruh terbesar *human capital* terletak pada kompetensi utama perusahaan yang dapat mengarahkan SDM yang ada, sehingga profil bisnis berkembang dan berkelanjutan ketika perusahaan mampu menghasilkan barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan lebih baik daripada yang ditawarkan pesaingnya. Dalam sektor swasta, sumber daya manusia sangat penting dalam kegiatan produksi, karena tercukupinya jumlah tenaga ahli yang berkompeten di bidangnya masing-masing akan membuat peningkatan output produksi menjadi lebih mudah yang berimbas terhadap kinerja pegawai menjadi sangat baik. Sedangkan pengelolaan *human capital* pada dinas atau instansi pemerintah menggunakan pendekatan mekanistik sehingga sulit dipertahankan dalam jangka waktu panjang. Penerapan serta penelitian mengenai hubungan antara penerapan konsep *human capital* terhadap hasil atau program suatu instansi telah sejak lama diterapkan dan memberikan hasil peningkatan terhadap produktivitas.



**Gambar 2.1**  
**Bagan Kerangka Pemikiran**

### 2.3. Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Diduga *team work*, *digital competence*, *knowledge sharing* dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap *human capital* pada Puskesmas di Kota Banjar, baik secara parsial maupun bersama sama.
2. Diduga *team work*, *digital competence*, *knowledge sharing*, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Kota Banjar, baik secara parsial maupun bersama sama.
3. Diduga *human capital* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Puskesmas di Kota Banjar, baik secara parsial maupun bersama sama
4. Diduga *team work*, *digital competence*, *knowledge sharing* dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui *human capital*.