

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran dalam pencapaian bisnis suatu perusahaan jika memiliki tenaga kerja yang berkompeten. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk menciptakan sumber daya yang berkualitas sehingga mampu mewujudkan tujuan bisnis berupa produk dan pelayanan yang berkualitas (Nawawi, 2011). Manajemen SDM sebagai aset penting bagi organisasi perlu dipelihara dengan baik karena manusia berperan secara dinamis dalam kegiatan organisasi untuk mewujudkan tercapainya tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, baik di lingkungan perusahaan maupun di lingkungan pemerintahan. Tujuan utama dari manajemen SDM adalah untuk menyiapkan dan menghasilkan SDM yang berkualitas. Kualitas dan kompetensi SDM dianggap memenuhi kriteria apabila SDM tersebut dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi melalui pelayanan yang baik dan berkualitas (Nawawi, 2011). Kualitas SDM dapat dilihat dari berbagai aspek seperti latar belakang pendidikan, pelatihan yang telah diikuti, keterampilan yang tercermin dalam pelaksanaan tugas, serta deskripsi jabatan yang diemban.

Di era globalisasi saat ini, berbagai perubahan yang terjadi menuntut aparat daerah untuk memiliki wawasan yang terbuka terhadap perkembangan yang terus berlangsung. Hal ini penting dalam upaya merumuskan strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Keberhasilan dalam menyusun kebijakan tersebut sangat bergantung pada kemampuan kinerja sumber daya

manusia (SDM) untuk beradaptasi dengan perubahan yang ada. Kinerja SDM memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perangkat daerah secara keseluruhan karena kesuksesan individu akan mencerminkan keberhasilan organisasi tersebut. Oleh karena itu, kinerja SDM perlu diatur melalui kesesuaian dengan prosedur yang berlaku serta pembagian tugas yang jelas dan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepada masing-masing individu dalam instansi tersebut.

Menurut Fachreza dkk. (2018), kinerja atau *performance* mencerminkan hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya dalam mewujudkan tujuan organisasi. Sedangkan Hasibuan (2017) menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh keterampilan, pengalaman, dan dedikasi yang dimilikinya dalam menjalankan tugas. Kinerja merupakan kombinasi dari beberapa faktor penting, yaitu kemampuan dan minat karyawan, penerimaan terhadap tugas yang didelegasikan, serta tingkat motivasi yang dimiliki. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada upaya peningkatan kapasitas SDM dan pengelolaan motivasi yang efektif.

Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa istilah *job performance* atau kinerja merujuk pada hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang yang mencerminkan apa yang telah tercapai. Kinerja juga dapat dipahami sebagai wujud tanggung jawab yang telah dilaksanakan dalam pekerjaan yang dapat menjadi ukuran dari pencapaian yang diperoleh selama periode bekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah implementasi praktik pengembangan SDM seperti pelatihan, pengembangan karier, dan manajemen kinerja (Dessler, 2020).

Menurut Leuhery dkk. (2023), pengembangan SDM (*human resources development*) merupakan tugas untuk memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu lembaga secara optimal agar setiap individu dapat bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan bersama sesuai dengan visi dan misi organisasi. Pengembangan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti pendidikan dan pelatihan, pelibatan karyawan dalam tugas belajar untuk pendidikan formal, serta berbagai kegiatan lainnya. Sementara menurut Syukron dkk. (2022), pengembangan SDM adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Secara teoretis, pengembangan SDM memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja melalui penguatan komitmen, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Katou dalam Kareem & Hussein (2019) menjelaskan bahwa pengembangan SDM memengaruhi kinerja dengan meningkatkan komitmen karyawan serta kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hal ini karena tujuan utama dari pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga dapat memaksimalkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya.

Sedangkan secara empiris, terdapat berbagai studi terdahulu yang telah membuktikan hubungan antara pengembangan SDM dengan kinerja. Studi yang dilakukan oleh Keltu (2024) membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Studi lainnya oleh Rivai dkk. (2020) juga turut membuktikan bahwa pengembangan SDM yang terdiri dari rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, tunjangan, promosi, mutasi, serta pelatihan khusus struktural dan teknis dapat mempengaruhi kinerja

karyawan. Selain pengembangan SDM dapat mempengaruhi kinerja, pengembangan SDM juga bisa mempengaruhi kemampuan teknologi informasi individu khususnya melalui pelatihan berbasis teknologi yang akan meningkatkan kompetensi individu dalam penggunaan teknologi informasi (Dessler, 2020).

Perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang mampu beradaptasi dan menguasai penggunaan teknologi dalam pelaksanaan tugas kerja. Kemampuan teknologi informasi tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan sarana dan prasarana teknologi, tetapi sangat bergantung pada kualitas pengembangan SDM yang dilakukan oleh organisasi. Menurut Dessler (2020), pengembangan sumber daya manusia merupakan proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Dalam konteks teknologi informasi, pengembangan SDM melalui pelatihan dan pendidikan teknologi menjadi sarana utama untuk meningkatkan kemampuan individu dalam menggunakan sistem informasi, aplikasi digital, dan perangkat teknologi kerja. Dari perspektif *Human Capital Theory* (Becker, 1964), pengembangan SDM dipandang sebagai investasi organisasi untuk meningkatkan nilai dan produktivitas individu. Investasi dalam bentuk pelatihan teknologi informasi akan meningkatkan kompetensi digital aparatur, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan teknologi informasi dalam mendukung proses kerja. Teori ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas SDM melalui pengembangan yang berkelanjutan akan berdampak langsung pada peningkatan kemampuan individu dalam memanfaatkan teknologi.

Secara empiris, terdapat penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa pengembangan SDM dapat meningkatkan kemampuan teknologi pegawai. Studi yang dilakukan oleh Marchiori et.al (2022) membuktikan bahwa kompetensi sumber daya manusia secara positif mempengaruhi kemampuan teknologi informasi, menunjukkan pentingnya investasi dalam pengembangan SDM untuk meningkatkan kemampuan teknologi kerja. Semakin baik pengembangan SDM di suatu instansi maka kemampuan teknologi pegawai akan semakin meningkat sehingga kinerja semakin membaik. Karena faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja selain Pengembangan SDM adalah kemampuan teknologi informasi.

Technology Acceptance Model (TAM) dan *Theory of Planned Behavior (TPB)* (melalui Teori Perilaku yang direncanakan), yang menyatakan bahwa penerimaan dan kemampuan teknologi yang efektif oleh individu atau organisasi akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, Thompson et.al (1991) menekankan bahwa kemampuan TI disesuaikan dengan tugas dan kebutuhan pengguna akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kemampuan ini merujuk pada kemampuan individu dalam mengumpulkan, mengintegrasikan, serta memanfaatkan sumber daya teknologi informasi dengan cara yang efektif agar dapat mendukung organisasi. Kemampuan ini terdiri dari berbagai aspek teknologi informasi seperti perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), keterampilan teknologi informasi, serta pengetahuan terkait teknologi informasi itu sendiri (Marchiori dkk., 2022).

Rakhmansyah dkk. (2014) menyatakan bahwa penerapan sistem informasi manajemen merupakan kebutuhan dasar bagi organisasi untuk tumbuh dan berkembang, terutama di era modern yang tidak dapat terlepas dari penggunaan komputer. Sistem ini bahkan dapat menjadi keunggulan kompetitif organisasi

sehingga layak mendapatkan prioritas tinggi. Namun, keberhasilan penerapan sistem tersebut sangat bergantung pada dukungan sumber daya manusia yang kompeten. Oleh karena itu, teknologi informasi harus dimanfaatkan secara tepat dan sesuai dengan tugas yang didukung agar memberikan dampak positif terhadap kinerja.

Secara teoretis, kinerja individu dapat meningkat melalui kemampuan teknologi informasi. *Human Capital Theory* menjelaskan bahwa kemampuan teknologi merupakan bagian dari modal manusia yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Selain itu, *Technology Acceptance Model* dan *Task–Technology Fit Theory* menegaskan bahwa kemampuan teknologi informasi meningkatkan pemanfaatan teknologi yang sesuai dengan tugas pekerjaan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja individu. Hal ini menggambarkan bahwa sumber daya teknologi informasi yang efektif dapat meningkatkan berbagai aspek kinerja. Selain itu, sumber daya teknologi informasi tidak hanya harus ada, tetapi juga harus terus dikembangkan dan diintegrasikan agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola dan memperbarui kemampuan teknologi informasinya untuk memastikan kinerja yang berkelanjutan agar dapat meningkatkan daya saing dan kemampuan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dan teknologi (Kamdjoug dkk., 2019).

Sementara secara empiris, terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung keterkaitan antara kemampuan teknologi informasi dengan kinerja. Studi oleh Marchiori dkk. (2022) membuktikan bahwa kemampuan teknologi informasi (*IT capabilities*) memiliki pengaruh yang bersifat positif dan signifikan dengan kinerja organisasi. Selain itu, studi lainnya oleh Abbas dkk. (2022) juga

menemukan bahwa kemampuan atau kapabilitas teknologi informasi dapat secara positif meningkatkan kinerja organisasi, baik dari segi lingkungan maupun dari segi operasional.

Berdasarkan penelitian awal yang dilakukan oleh penulis di Kecamatan Dua Boccoe, Kabupaten Bone, ditemukan sejumlah fenomena yang diketahui menghambat optimalisasi kinerja, khususnya terkait Pengembangan SDM aparat desa. Di temukan beberapa staf di kantor desa memiliki keterbatasan dalam pengoperasian perangkat lunak yang disebabkan oleh tingkat pendidikan yang belum memadai serta keterbatasan sarana dan prasarana pendukung. Hal ini terlihat dari masih terbatasnya kemampuan aparatur desa dalam mengoperasikan teknologi administrasi, memahami regulasi terbaru, serta memberikan pelayanan publik yang cepat dan akurat. Pelatihan yang diberikan cenderung bersifat umum, tidak berkelanjutan, dan belum disesuaikan dengan kebutuhan riil pekerjaan aparatur desa. Berdasarkan penelitian awal, hanya 60% staf yang mampu mengoperasikan perangkat lunak dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM masih menjadi tantangan utama di beberapa kantor Desa yang ada di Kecamatan Dua Boccoe, Kabupaten Bone.

Fenomena lain yang ditemukan yaitu berkaitan dengan kemampuan teknologi. Kemampuan teknologi informasi aparatur desa masih belum merata dan belum optimal. Sebagian aparatur desa belum memiliki keterampilan yang memadai dalam mengoperasikan perangkat komputer, aplikasi perkantoran, maupun sistem informasi desa. Kondisi ini berdampak pada lambatnya proses pelayanan administrasi, kesalahan pengolahan data, serta kurang efektifnya penyusunan laporan desa. Selain itu ada beberapa kantor desa hanya memiliki komputer dalam jumlah terbatas untuk menunjang pekerjaan staf, sementara yang

lainnya menghadapi kendala jaringan internet yang tidak stabil karena lokasinya yang berada di pelosok. Kondisi ini membuat pelaksanaan pekerjaan kurang maksimal dan berdampak pada kinerja staf. Data berikut menunjukkan jumlah pengadaan komputer atau laptop di setiap desa:

Tabel 1.1 Data Jumlah Pengadaan Komputer/Laptop

No.	Nama Desa	Jumlah Komputer/Laptop (Unit)
1	Solo	5
2	Uloe	6
3	Pakkasalo	6
4	Praja Maju	5
5	Melle	6
6	Sailong	5
7	Padacenga	5
8	Watang Padacenga	7
9	Mario	6
10	Panyili	7
11	Tawaroe	5
12	Cabbeng	6
13	Tocina	6
14	Ujung	9
15	Laccori	5
16	Lallatang	5
17	Kampoti	6
18	Sanrangeng	7
19	Pattiyo	7
20	Matajang	7

Sumber: Kantor Kecamatan Dua Boccoe.

Berdasarkan permasalahan terkait pengembangan SDM dan kemampuan teknologi informasi mempengaruhi kinerja staf di kantor desa wilayah Kecamatan Dua Boccoe, Kabupaten Bone, peneliti tertarik untuk memahami lebih dalam bagaimana pengembangan SDM dapat meningkatkan kinerja staf dengan kemampuan teknologi informasi sebagai faktor yang dapat memperkuat hubungan tersebut. Adapun judul penelitian yang akan diangkat adalah **“Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Melalui Kemampuan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Kantor Desa Di Kecamatan Dua Boccoe Kabupaten Bone).**

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang, yaitu sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja?
2. Apakah kemampuan teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja?
3. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kemampuan teknologi informasi?
4. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja melalui kemampuan teknologi informasi sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini berdasarkan rumusan masalah, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kemampuan teknologi informasi terhadap kinerja
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kemampuan teknologi informasi
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja melalui kemampuan teknologi informasi sebagai variabel mediasi

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memahami dan meningkatkan kinerja pegawai atau staf di instansi maupun perusahaan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi dan alternatif tambahan bagi penelitian sejenis di masa mendatang.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini menjadi proses pembelajaran untuk menerapkan metode yang telah dipelajari selama perkuliahan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pengalaman dan menjadi sarana latihan dalam menganalisis serta menyelesaikan masalah yang ada di masyarakat sebagai persiapan sebelum memasuki dunia kerja yang sebenarnya.

b. Bagi Instansi

Penelitian ini dapat digunakan oleh pihak instansi sebagai referensi untuk memahami kondisi sumber daya manusia di lingkungannya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan strategis.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun dengan tujuan untuk mempermudah dalam memahami struktur tesis secara keseluruhan serta memberikan gambaran yang jelas mengenai alur pembahasan. Adapun sistematika penulisan dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Bagian awal tesis

Bagian awal dari tesis ini mencakup berbagai elemen penting yang berfungsi sebagai pendukung dalam memberikan informasi dasar, memuat halaman sampul depan, halaman judul, halaman persetujuan dosen pembimbing, halaman daftar isi, halaman daftar tabel, halaman daftar gambar, halaman daftar lampiran, pernyataan keaslian penelitian, kata pengantar, abstrak dan lain sebagainya.

2. Bagian utama tesis

Bagian Utama Tesis terbagi atas bab I, bab II, bab III, bab IV, bab V, bab VI dan sub-sub bab yang disusun sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah yang menjadi dasar dilakukannya penelitian, rumusan masalah yang ingin dijawab, tujuan penelitian yang ingin dicapai, manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis, ruang lingkup penelitian untuk membatasi fokus kajian, serta sistematika penulisan tesis secara keseluruhan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat uraian teori dan konsep yang relevan dengan topik penelitian, termasuk teori pengembangan SDM, kemampuan teknologi informasi dan kinerja. Selain itu, dalam bab ini juga dibahas hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan topik yang diangkat, guna membangun landasan teoritis yang kuat dan menunjukkan adanya research gap.

BAB III: KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini menyajikan kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti. Kerangka ini dibangun berdasarkan

landasan teori dan penelitian sebelumnya. Selain itu, dalam bab ini juga dirumuskan hipotesis-hipotesis yang akan diuji dalam penelitian.

BAB IV: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, yang mencakup jenis dan pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, variabel dan definisi operasional variabel, instrumen penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan. Penjelasan ini bertujuan untuk menggambarkan secara rinci bagaimana proses penelitian dilakukan.

BAB V: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil analisis data dari penelitian yang telah dilakukan. Dalam bab ini dipaparkan temuan-temuan utama yang diperoleh, yang kemudian dianalisis dan dibahas secara mendalam dengan mengaitkan hasil penelitian dengan teori yang digunakan serta hasil-hasil penelitian sebelumnya. Tujuan dari bab ini adalah untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang telah diajukan.

BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian penutup dari tesis. Dalam bab ini disajikan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran yang dapat diberikan baik kepada pihak praktis (perusahaan atau pelaku industri) maupun untuk penelitian selanjutnya. Kesimpulan disusun berdasarkan temuan utama dan pembahasan pada bab sebelumnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Tinjauan teori dan konsep bertujuan untuk memberikan landasan ilmiah dalam menjelaskan hubungan antara pengembangan sumber daya manusia, kemampuan teknologi informasi dan kinerja dalam penelitian ini yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.1.1. Manajemen

Manajemen dapat dipahami sebagai sebuah proses dimana sebuah kelompok yang bekerja secara kooperatif mengarahkan tindakannya untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini dijelaskan oleh Massie dalam Singh & Khatri (2024) yang mengartikan manajemen sebagai proses dimana kelompok yang bekerja bersama-sama diarahkan untuk mencapai tujuan bersama seperti meningkatkan kualitas produk, mengurangi biaya operasional, dan mencapai target pendapatan. Sementara Fayol dalam Singh & Khatri (2024) menyatakan bahwa manajemen terdiri dari lima fungsi utama yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Fungsi ini menjelaskan bagaimana manajer mempersiapkan, mengatur, menggerakkan, dan mengontrol sumber daya serta kegiatan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa manajemen adalah rangkaian proses yang sistematis untuk memastikan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi.

George R. Terry dalam Singh & Khatri (2024) memperluas pemahaman ini dengan menjelaskan bahwa manajemen adalah proses yang terdiri dari

perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen tidak hanya berfokus pada pengaturan kegiatan tetapi juga pada pengelolaan sumber daya untuk hasil yang optimal. Sementara Peter Drucker menekankan bahwa manajemen tidak hanya mengelola pekerjaan, tetapi juga mengelola orang-orang yang terlibat di dalamnya. Manajemen harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal yang kondusif sehingga individu dapat bekerja bersama dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Singh & Khatri, 2024). Dengan demikian, manajemen juga dapat dikatakan sebagai sebuah proses yang berorientasi pada tujuan dimana pengelolaan sumber daya manusia dan pencapaian target organisasi menjadi bagian penting dari kesuksesan manajerial.

Definisi lain terkait manajemen juga dikemukakan oleh Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi serupa juga diungkapkan oleh Manuhutu dkk. (2021) yang menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan yang dilakukan untuk menentukan serta berupaya mencapai tujuan tertentu. Dalam proses ini, manajemen memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal untuk memastikan setiap langkah berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama yang berperan sebagai penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan dan aktivitas di

sebuah organisasi. Oleh karena itu, SDM harus dikelola secara optimal melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Pengelolaan yang baik akan memastikan bahwa setiap individu dapat memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi organisasi yang bertanggung jawab untuk merancang, menerapkan, dan mengawasi kebijakan terkait karyawan serta interaksi antara perusahaan dengan para pekerjanya. MSDM memandang karyawan sebagai aset penting atau modal manusia (*human capital*) yang perlu dimanfaatkan secara optimal untuk meminimalkan risiko dan memaksimalkan hasil investasi (*Return on Investment/ROI*) sebagaimana aset-aset bisnis lainnya. Menurut Policarpio (2024), MSDM berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dengan tujuan untuk mengelola, memotivasi, dan mempertahankan karyawan dalam organisasi. Proses ini mencakup berbagai kegiatan seperti perekrutan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, hingga pemeliharaan sumber daya manusia yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara umum, MSDM juga mencakup aktivitas, kebijakan, dan praktik yang berhubungan dengan perolehan, pengembangan, pemanfaatan, evaluasi, pemeliharaan, serta retensi tenaga kerja yang memiliki jumlah dan keterampilan sesuai untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi sambil memenuhi tujuan individu seperti pekerjaan yang menantang dan penghargaan, serta tujuan sosial, seperti kepatuhan hukum dan tanggung jawab sosial. Dengan kata lain, MSDM dapat didefinisikan sebagai seni untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang

kompeten agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Policarpio, 2024).

2.1.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1) Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Efisiensi dan keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas dan pengembangan anggotanya. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) atau *human resources development* (HRD) adalah proses peningkatan kualitas dan kemampuan individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi maupun pembangunan secara lebih luas. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) karyawan selaras dengan kebutuhan pekerjaan yang terus berkembang.

Pengembangan mengacu pada suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan seseorang atau sesuatu agar lebih baik dan efisien dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi atau perusahaan, pengembangan dapat merujuk pada peningkatan kapasitas individu, kelompok, atau sistem yang ada untuk mencapai hasil yang optimal. Pengembangan sering kali melibatkan pendidikan, pelatihan, dan berbagai upaya lainnya untuk memperbarui pengetahuan atau keterampilan (Policarpio, 2024).

Policarpio (2024) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan individu yang bekerja di dalamnya. Pengembangan ini meliputi berbagai kegiatan seperti pelatihan, pendidikan, dan pengembangan kompetensi karyawan untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pengembangan SDM berfokus pada pembelajaran dan peningkatan

kapasitas personal yang akan membantu karyawan untuk lebih efektif dan efisien dalam pekerjaannya.

Menurut Octaviany dkk. (2022), pengembangan SDM merupakan suatu proses yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan individu dalam mencapai tujuan tertentu, baik untuk pengembangan pribadi maupun untuk kemajuan organisasi. Pengembangan SDM mencakup berbagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap para karyawan agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang dijalannya. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai metode seperti pendidikan, pelatihan, dan peningkatan keterampilan yang dirancang untuk memaksimalkan potensi karyawan dalam berkontribusi terhadap kemajuan organisasi. Pengembangan SDM juga mencakup upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga para karyawan dapat berkembang dan berprestasi dengan lebih baik.

Di sisi lain, Hamlin & Stewart dalam Philip dkk. (2022) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai aktivitas terencana, proses, dan intervensi yang dirancang untuk pembelajaran individu dan untuk mengembangkan potensi manusia guna meningkatkan atau memaksimalkan efektivitas serta kinerja pada tingkat individu, kelompok, komunitas, atau organisasi. Sementara Wang dkk. (2017) menjelaskan bahwa pengembangan SDM merupakan proses pemberian keterampilan melalui aktivitas yang berkaitan dengan pembelajaran untuk mempengaruhi nilai dan keyakinan individu serta kelompok guna mencapai hasil yang diinginkan. Berbagai definisi ini secara jelas menunjukkan bahwa pengembangan SDM berkontribusi pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu, kelompok, serta komunitas yang selanjutnya dapat menghasilkan pembangunan kapasitas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas, kemampuan, dan kapasitas individu dalam mencapai tujuan organisasi maupun pengembangan pribadi. Proses ini melibatkan berbagai kegiatan seperti pendidikan, pelatihan, dan peningkatan keterampilan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar selaras dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja individu, kelompok, dan organisasi melalui pemberian keterampilan serta pembelajaran yang mempengaruhi nilai dan keyakinan sehingga karyawan dapat berkontribusi lebih maksimal terhadap kemajuan organisasi.

2) Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Policarpio (2024) mengemukakan bahwa pengembangan SDM adalah proses yang sistematis dan terencana untuk meningkatkan kemampuan individu dalam organisasi. Proses pengembangan SDM melibatkan beberapa langkah yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang optimal. Berikut adalah tahapan-tahapan dalam proses pengembangan SDM:

1. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan

Langkah pertama dalam proses pengembangan SDM adalah mengidentifikasi kebutuhan yang relevan dengan peningkatan kompetensi karyawan. Identifikasi ini mencakup analisis terhadap kemampuan yang sudah ada dan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Identifikasi ini juga dapat dilakukan dengan mempertimbangkan perubahan dalam teknologi, lingkungan kerja, serta tuntutan pasar yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

2. Penentuan Tujuan Pengembangan

Setelah kebutuhan pengembangan teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan pengembangan yang jelas dan terukur. Tujuan ini berkaitan dengan peningkatan kemampuan karyawan, baik dalam aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap yang diperlukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja. Tujuan pengembangan harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan peran karyawan di dalamnya.

3. Penyusunan Program Pengembangan

Pada tahap ini, program pengembangan disusun berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. Program ini dapat berupa serangkaian kegiatan yang meliputi pendidikan, pelatihan, atau pengembangan keterampilan teknis dan non-teknis. Program ini disesuaikan dengan karakteristik dan tujuan jangka panjang organisasi serta kebutuhan individu karyawan.

4. Implementasi Program Pengembangan

Program pengembangan yang telah disusun kemudian diimplementasikan dengan melibatkan karyawan dalam kegiatan yang telah direncanakan. Implementasi ini melibatkan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan melalui berbagai metode, baik melalui pembelajaran formal, pelatihan di tempat kerja, atau pengembangan melalui pengalaman kerja. Selama implementasi, manajemen perlu memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia dan mendukung kelancaran prosesnya.

5. Evaluasi dan Pemantauan

Setelah implementasi, proses pengembangan SDM perlu dievaluasi untuk mengukur sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan tercapai.

Evaluasi dilakukan dengan menilai perubahan dalam kinerja karyawan, peningkatan keterampilan, serta dampak terhadap produktivitas dan efisiensi organisasi. Selain itu, pemantauan berkelanjutan juga penting untuk memastikan bahwa pengembangan tersebut dapat terus disesuaikan dengan perubahan kebutuhan organisasi dan perkembangan karier karyawan.

3) Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Keltu (2024), praktik pengembangan sumber daya manusia dapat diukur melalui beberapa indikator, diantaranya:

1. Dukungan manajemen terhadap pengembangan SDM

Indikator ini mengukur seberapa besar dukungan manajemen dalam menyediakan sumber daya dan kebijakan untuk pengembangan SDM. Hal ini dapat dilihat dari kebijakan pelatihan, alokasi anggaran, serta komitmen waktu yang diberikan oleh manajemen untuk pengembangan karyawan.

2. Persepsi terhadap program pelatihan dan pengembangan

Indikator ini mengukur sejauh mana karyawan merasa program pelatihan dan pengembangan yang diterima dapat memenuhi kebutuhannya dalam pengembangan keterampilan dan kariernya. Pengukuran ini berkaitan dengan sikap dan persepsi karyawan terhadap program pelatihan dan pengembangan tersebut.

3. Penilaian kinerja

Indikator ini mengukur efektivitas pengembangan SDM melalui evaluasi kinerja karyawan. Proses ini menilai apakah ada peningkatan kinerja setelah mengikuti pelatihan atau program pengembangan lainnya

serta apakah karyawan mencapai tujuan yang ditetapkan dalam pekerjaannya.

4. Penghargaan finansial dan non-finansial

Indikator ini mengukur pengaruh dari penghargaan yang diberikan oleh organisasi, baik berupa insentif finansial maupun non-finansial dalam memotivasi karyawan untuk berkembang lebih lanjut. Insentif finansial dan non-finansial ini mencakup gaji, tunjangan, pengakuan, dan peluang promosi.

5. Pengembangan karier

Indikator ini mengukur sejauh mana organisasi menyediakan kesempatan untuk pengembangan karier bagi karyawan, baik melalui program pengembangan profesional, pelatihan lanjutan, atau kesempatan untuk naik dalam hierarki organisasi.

6. Semangat kerja tim

Indikator ini mengukur bagaimana pengembangan SDM dapat meningkatkan semangat kerja tim di dalam organisasi. Hal ini berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja sama, berbagi pengetahuan, dan mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi.

7. Perencanaan suksesi

Indikator ini mengukur kesiapan organisasi dalam merencanakan penggantian posisi kunci di masa depan. Proses ini melibatkan identifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi posisi-posisi strategis dalam organisasi.

8. Konseling dan dukungan

Indikator ini mengukur sejauh mana organisasi memberikan dukungan melalui konseling atau pembinaan karier untuk membantu karyawan mengatasi tantangan dalam pekerjaannya serta mendukung pengembangan pribadi dan profesional karyawan.

2.1.4. Kemampuan Teknologi Informasi

1) Definisi Kemampuan Teknologi Informasi

Marchiori dkk. (2022) mendefinisikan kemampuan teknologi informasi sebagai kemampuan organisasi untuk mengumpulkan, mengintegrasikan, dan memanfaatkan sumber daya teknologi informasi secara efektif guna mendukung proses bisnis. Kemampuan ini mencakup berbagai elemen, seperti sumber daya teknologi informasi seperti perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*), keterampilan yang berhubungan dengan teknologi informasi, serta pengetahuan yang diterapkan dalam proses bisnis. Tujuan dari kemampuan ini adalah untuk memungkinkan organisasi mengoordinasikan kegiatannya dan memanfaatkan teknologi guna mencapai hasil yang diinginkan dengan cara meningkatkan efisiensi organisasi serta menciptakan nilai.

Definisi lain juga diungkapkan oleh Yao & Li (2023) yang menyatakan bahwa kemampuan teknologi informasi adalah kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya teknologi informasi yang dimilikinya guna mendukung efisiensi operasional dan inovasi. Kemampuan teknologi informasi juga mencakup fleksibilitas dan integrasi dalam penggunaan teknologi yang memungkinkan organisasi untuk mengelola informasi secara efektif, merespons perubahan pasar dengan cepat, dan memanfaatkan peluang melalui tata kelola informasi yang lebih baik.

Sementara itu, DeSarbo dkk. dalam Zhang dkk. (2023) mendefinisikan kemampuan teknologi informasi sebagai kemampuan sebuah perusahaan untuk menciptakan dan memproses informasi terkait pasar, teknologi, serta kecerdasan kompetitif, sekaligus memfasilitasi aliran komunikasi pengetahuan di dalam organisasi. Definisi ini menekankan peran teknologi informasi sebagai sarana strategis untuk mendukung pengelolaan informasi dan pengetahuan secara efisien yang pada akhirnya dapat meningkatkan koordinasi internal dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan teknologi informasi dapat diartikan sebagai kapasitas organisasi untuk memanfaatkan berbagai sumber daya teknologi informasi seperti perangkat keras, perangkat lunak, keterampilan, dan pengetahuan secara terintegrasi dan fleksibel guna mendukung efisiensi operasional dan inovasi. Kemampuan ini memungkinkan organisasi untuk mengelola informasi dengan lebih baik, merespons perubahan pasar secara cepat, memanfaatkan peluang, serta meningkatkan koordinasi internal dan pengambilan keputusan berbasis data. Selain itu, kemampuan teknologi informasi juga mencakup proses pengumpulan dan analisis informasi terkait pasar, teknologi, serta kecerdasan kompetitif yang berperan penting dalam membangun daya saing dan menciptakan nilai bagi organisasi.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruh Kemampuan Teknologi Informasi

Menurut Thompson dkk. dalam Susilo & Adityawarman (2016), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pemanfaatan dan kemampuan teknologi informasi, diantaranya:

1. Faktor sosial (*social factors*)

Faktor sosial berkaitan dengan bagaimana nilai-nilai budaya kelompok dan persetujuan interpersonal antar individu memengaruhi penggunaan teknologi informasi. Faktor ini mencakup pengaruh sosial dalam adopsi teknologi dimana individu lebih cenderung mengadopsi teknologi jika ada dukungan atau pengaruh positif dari kelompok sosialnya.

2. Perasaan (*affect*)

Faktor ini mengacu pada perasaan individu terkait dengan penggunaan teknologi informasi, seperti kegembiraan, kesenangan, kebencian, atau frustrasi. Perasaan positif terhadap teknologi dapat meningkatkan tingkat adopsi, sementara perasaan negatif dapat menghambat penggunaan teknologi informasi.

3. Kompleksitas (*complexity*)

Kompleksitas merujuk pada sejauh mana teknologi informasi dirasakan sulit untuk dipahami dan digunakan. Semakin kompleks suatu teknologi, semakin besar kemungkinan individu merasa kesulitan untuk mengadopsinya yang dapat mengurangi pemanfaatannya dalam organisasi.

4. Kesesuaian tugas (*job fit*)

Kesesuaian tugas mengacu pada sejauh mana teknologi informasi yang digunakan dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya secara lebih efisien. Jika teknologi yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan tugas karyawan, maka pemanfaatannya akan lebih optimal dan memberikan dampak positif terhadap kinerja.

3) Indikator Kemampuan Teknologi Informasi

Menurut Wang et al. (2020), terdapat beberapa indikator kemampuan teknologi informasi, yaitu:

1. Kemampuan infrastruktur teknologi informasi (*IT infrastructure capabilities*)

Indikator ini mengacu pada elemen fisik dan teknis dari TI yang menjadi dasar operasional; seberapa baik organisasi membangun, memelihara, dan memperluas infrastruktur TI yang mendukung strategi digital. Indikator ini mencakup aset teknologi informasi seperti perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), data, sistem dan komponen terkait, fasilitas komunikasi, jaringan (*networks*), serta aplikasi yang digunakan dalam organisasi yang memungkinkan organisasi untuk menjalankan operasi teknologi informasi yang efektif dan efisien.

2. Kemampuan sikap proaktif (*IT Proaktif Stance*)

Indikator ini meliputi Fokusnya pada sikap proaktif, bukan sekadar reaktif organisasi tidak hanya menggunakan TI yang ada tetapi mencari cara bagaimana TI bisa memberi keunggulan kompetitif di masa depan.

3. Kemampuan teknologi di berbagai fungsi bisnis (*Business Spanning*)

Indikator ini menunjukkan bahwa kemampuan TI tidak berdiri sendiri sebagai fungsi teknis, tetapi tersebar (*spanning*) melampaui departemen TI untuk mendukung aktivitas bisnis secara menyeluruh.

2.1.5. Kinerja

1) Definisi Kinerja

Menurut Yang dkk. (2021), kinerja (*job performance*) dapat dijelaskan sebagai pencapaian karyawan di tempat kerja atau kontribusinya dalam

meningkatkan nilai perusahaan. Kinerja ini mencerminkan sejauh mana karyawan dapat memenuhi tugas dan tanggung jawabnya serta memberikan dampak positif terhadap tujuan dan kesuksesan organisasi. Sementara menurut Robbins & Judge (2024), kinerja merujuk pada total kontribusi yang diberikan seseorang kepada suatu organisasi melalui perilaku yang ditunjukkannya yang mencerminkan tingkat kinerja kerja selama periode waktu tertentu.

Definisi lain juga diungkapkan oleh Khoshnaw & Alavi (2020) yang menjelaskan kinerja karyawan sebagai kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan cara yang tepat dan efisien, baik dari segi akurasi hasil yang dicapai maupun dalam hal pengelolaan biaya. Sementara Naqshbandi dkk. (2023) mendefinisikan kinerja sebagai sejauh mana karyawan memenuhi tugas dan peran yang diberikan kepadanya, baik dalam konteks tugas maupun organisasi. Di sisi lain, Bohórquez dkk. (2022) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ini mencerminkan sejauh mana seorang pekerja dapat memenuhi ekspektasi organisasi melalui efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas yang diemban.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merujuk pada hasil yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan serta kontribusinya terhadap tujuan dan keberhasilan organisasi. Kinerja ini menunjukkan sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat, efisien, dan sesuai dengan harapan, baik dalam hal akurasi maupun pengelolaan biaya. Secara keseluruhan, kinerja mencerminkan seberapa efektif seorang karyawan bekerja untuk memenuhi

ekspektasi organisasi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sopiah & Sangadji (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi beberapa aspek, diantaranya:

1. Faktor individu (*personal factors*)

Faktor ini berkaitan dengan karakteristik pribadi setiap karyawan seperti keterampilan, pengetahuan, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan. Karyawan yang memiliki keterampilan yang baik dan motivasi tinggi cenderung lebih efektif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Selain itu, komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi juga akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien.

2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*)

Faktor ini mencakup kualitas dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau manajer dalam suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan yang jelas, dukungan moral, dan motivasi kepada karyawan. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan membimbing bawahannya dengan baik akan meningkatkan kinerja individu maupun tim.

3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*)

Faktor ini berfokus pada hubungan antar rekan kerja di dalam suatu tim atau organisasi. Dukungan sosial dan kerja sama yang baik antar anggota tim dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, memperkuat solidaritas, dan mendorong pencapaian tujuan bersama. Karyawan yang merasa didukung oleh rekan-rekannya cenderung lebih termotivasi dan produktif.

4. Faktor sistem (*system factors*)

Faktor ini berkaitan dengan sistem dan prosedur kerja yang diterapkan dalam organisasi, termasuk metode kerja yang digunakan dan fasilitas yang disediakan. Sistem kerja yang terstruktur dengan baik, proses yang efisien, serta fasilitas yang memadai (seperti peralatan dan teknologi yang mendukung) dapat mempermudah karyawan dalam menjalankan tugasnya sehingga meningkatkan kinerja.

5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*)

Faktor ini merujuk pada kondisi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, baik yang berasal dari faktor internal (seperti budaya organisasi, hubungan antar departemen) maupun eksternal (seperti perubahan pasar atau regulasi pemerintah). Perubahan atau tekanan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal organisasi dapat memengaruhi cara karyawan bekerja dan mempengaruhi hasil yang dicapai, baik dalam hal tantangan maupun peluang yang ada.

3) Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017), terdapat empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain:

1. Kualitas kerja

Indikator ini merujuk pada tingkat keahlian dan ketelitian yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Karyawan yang menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi menunjukkan kemampuan yang baik dalam memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi.

2. Kuantitas kerja

Indikator ini mengacu pada jumlah dan frekuensi pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Kuantitas kerja juga mencakup seberapa cepat karyawan menyelesaikan tugasnya dengan tetap menjaga kualitas pekerjaannya.

3. Pelaksanaan tugas

Indikator ini mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan tepat dan tanpa kesalahan. Karyawan yang dapat melaksanakan tugas secara akurat menunjukkan kemampuannya dalam menjalankan tanggung jawab dengan efisien.

4. Tanggung jawab

Indikator ini merujuk pada kesadaran dan komitmen seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dengan penuh dedikasi. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi akan memastikan tugasnya diselesaikan sesuai dengan standar dan dalam waktu yang tepat.

2.2 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris yang menjadi referensi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Kisahwan et al. (2025)	An e-HRM framework for sustainable performance in higher education institutions: The mediating role of green digital	X: e-HRM M: Green digital culture Y: Sustainable performance Moderasi: Green transformational leadership	e-HRM berpengaruh positif terhadap sustainable performance; pengaruh tersebut terjadi melalui (dimediasi) green

		culture and the moderating role of green transformational leadership.		digital culture, dan diperkuat oleh green transformational leadership.
2	Hairunisya & Narmaditya (2025)	Digital literacy training, human resource development and entrepreneurial performance: Empirical evidence from inclusive entrepreneurship in Indonesia.	X: Digital literacy training (pengembangan kemampuan TI) M: Human resource development (HRD) Y: Entrepreneurial performance	Pelatihan literasi digital meningkatkan HRD dan kinerja; HRD berperan sebagai mediator (jalur tidak langsung signifikan) antara pelatihan literasi digital dan kinerja.
3	Lukito et al. (2025)	Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia.	X: Leadership, motivation, compensation, job satisfaction Moderasi: Work environment Y: Sustainable employee performance	Faktor SDM (terutama job satisfaction dan praktik manajerial) berpengaruh terhadap kinerja karyawan berkelanjutan; lingkungan kerja memoderasi beberapa hubungan.
4	Kholifah et al. (2025)	Digital employability skills and future work readiness: The mediating role of digital communication and collaboration.	X: Digital employability skills M: Digital communication & collaboration (kemampuan TI) Y: Future work readiness	Kemampuan digital meningkatkan kesiapan kerja masa depan terutama melalui kemampuan komunikasi & kolaborasi digital sebagai mediator.
5	Wang, K.-H. (2025)	Sustainable e-learning? Flash in the pan or resilient trends: Examining the use of e-learning through the lens of internal and external factors.	X: Faktor internal & eksternal organisasi atau individu Y: Penggunaan e-learning (HRD berbasis TI)	Menunjukkan determinan utama keberlanjutan penggunaan e-learning di organisasi; relevan sebagai dasar pengembangan SDM berbasis TI.

6	Zhang et al. (2026)	Job crafting pathways to employee performance in innovative digital contexts: A chain-mediation model.	X: Job crafting (perilaku proaktif) M: Rantai mediator (mekanisme psikologis/perilaku kerja) Y: Employee performance Konteks: Innovative digital contexts	Job crafting meningkatkan kinerja melalui mekanisme berantai (chain mediation) dalam konteks kerja digital-innovatif.
7	Audrin et al. (2024)	Development and validation of a digital skills at work scale: A multidimensional approach.	Konstruk: Digital skills at work (kemampuan TI) Output: Skala/indikator pengukuran multidimensi	Menghasilkan instrumen teruji untuk mengukur keterampilan digital di tempat kerja; dapat dijadikan rujukan operasionalisasi variabel kemampuan TI.
8	Febiri et al. (2024)	Strategic interplay between human factors and public digitalization: A framework for enhancing public administration.	X: Human factors (mis. kompetensi/kapabilitas SDM) M: Public digitalization Y: Public administration outcomes/performance	Faktor manusia mendorong keberhasilan digitalisasi sektor publik; digitalisasi menjadi mekanisme yang meningkatkan capaian/kinerja administrasi publik.
9	Wang et al. (2024a)	Linking digital leadership and employee digital performance in Chinese SMEs: Chain-mediating role of high-involvement HRM practice and employee dynamic capability.	X: Digital leadership M1: High-involvement HRM practices (pengembangan SDM) M2: Employee dynamic capability (kapabilitas digital/IT) Y: Employee digital performance	Digital leadership meningkatkan kinerja digital karyawan melalui praktik HRM berorientasi keterlibatan dan kapabilitas dinamis karyawan (chain mediation).
10	Wang et al. (2024)	Unlocking digital potential: Drivers of employee dynamic capability on employee digital	X: Drivers (mis. organizational learning/dukungan organisasi) M: Employee dynamic capability (kapabilitas digital/IT)	Kapabilitas dinamis karyawan menjadi mekanisme kunci yang menjembatani faktor penggerak organisasi

		performance in Chinese SMEs.	Y: Employee digital performance	terhadap kinerja digital.
11	Bitrián et al. (2024)	How gamification strategies can enhance employees' attitudes toward e-training systems.	X: Gamification strategies M: Attitude/Self-efficacy terhadap e-training Y: Adopsi/efektivitas e-training (hasil pembelajaran)	Gamifikasi pada sistem e-training meningkatkan sikap dan keyakinan diri karyawan sehingga mendorong efektivitas/adopsi pelatihan berbasis TI.
12	Pacheco & Coello-Montecel (2023)	Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance?	X: Digital competencies (kemampuan TI) M: Psychological empowerment Y: Job performance	Kompetensi digital berpengaruh positif pada job performance; psychological empowerment menjadi mediator yang memperkuat jalur tidak langsung.
13	Bieńkowska et al. (2023)	Organizational performance model based on e-leadership in crisis caused by COVID-19 pandemic.	X: E-leadership Mediator: Work engagement, dynamic capabilities, motivation, person-job fit, job performance Y: Organizational performance	E-leadership meningkatkan kinerja organisasi melalui berbagai mediator terkait kapabilitas dinamis, motivasi, keterlekatan kerja, serta kinerja pekerjaan.
14	Moser-Plautz & Schmidhuber (2023)	Digital government transformation as organizational response to the COVID-19 pandemic.	X: Dorongan krisis & kondisi organisasi Proses: Digital government transformation Y: Perubahan cara kerja & keluaran layanan/kinerja (sektor publik)	Menunjukkan bagaimana transformasi digital pemerintah mempercepat perubahan proses kerja dan pengelolaan layanan; menjadi konteks penting untuk studi kinerja sektor publik.
15	Trieu et al. (2023)	Information technology capabilities and organizational	X: IT capabilities (kemampuan TI organisasi) M: Organizational	Kapabilitas TI meningkatkan kinerja organisasi melalui

		ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs.	ambidexterity & resilience Y: Firm performance	peningkatan ambidexterity dan resiliensi; menegaskan peran kemampuan TI sebagai mekanisme peningkatan kinerja.
16	Wang et al. (2022)	Linking Digital HRM Practices with HRM Effectiveness: The Moderating Role of HRM Strength and Employee Leadership.	X: Digital HRM practices (pengembangan SDM berbasis TI) Y: HRM effectiveness Moderasi: HRM strength & employee leadership	Praktik HRM digital meningkatkan efektivitas HRM; kekuatan sistem HRM dan kepemimpinan karyawan memperkuat hubungan.
17	Suryanto et al. (2022)	ICT anxiety and smartphone addiction on job performance: Evidence from Indonesia.	X: ICT anxiety M: Smartphone addiction Y: Job performance	Kecemasan ICT berdampak negatif pada kinerja, serta terkait dengan kecanduan smartphone; menunjukkan pentingnya penguatan kemampuan TI dan manajemen penggunaan teknologi.
18	Jorfi et al. (2024)	The mediating role of IT capabilities in digitization: Enterprise architecture within the digitization context.	X: Digitization drivers/initiatives M: IT capabilities Y: Outcome digitization/enterprise architecture (keberhasilan transformasi)	Kapabilitas TI berperan sebagai mediator yang menjembatani inisiatif digitasi terhadap hasil atau keberhasilan arsitektur enterprise, menguatkan posisi kemampuan TI sebagai mekanisme kunci.