



Transformasi Digital, Manajemen Pengetahuan, dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Universitas Swasta Bandung

Rinto Yuniarso¹

Henky Lisan Suwarno²

¹Program Studi Magister Manajemen, Universitas Kristen Maranatha

Email : 2353906@bus.maranatha.edu

²Program Studi Magister Manajemen, Universitas Kristen Maranatha

Email : henky.ls@eco.maranatha.edu

Diterima: 21 Juli 2025

Direview: 14 Agustus 2025

Dipublikasikan: 30 September 2025

Abstract

Digital transformation is now a strategic imperative in higher education human resources, crucial for boosting administrative staff performance. This study investigates how digital transformation impacts employee performance, using knowledge management as a mediating factor. Conducted at a private university in Bandung, the research employed a quantitative method with a sample of 100 administrative employees. Using PLS-SEM analysis, the results show that digital transformation significantly improves both knowledge management and employee performance. Knowledge management also proved to be a strong mediator. These findings confirm that digital tools must be paired with structured knowledge management to sustainably enhance employee outcomes, providing a blueprint for universities to develop integrated digital strategies.

Keywords : *Digital Transformation, Administrative Staff, Employee Performance, Knowledge Management, Higher Education Institutions.*

Abstrak

Transformasi digital kini menjadi sebuah keharusan strategis dalam sumber daya manusia di pendidikan tinggi, yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja staf administrasi. Studi ini menyelidiki bagaimana transformasi digital memengaruhi kinerja karyawan, dengan menggunakan manajemen pengetahuan sebagai faktor mediator. Dilaksanakan di sebuah universitas swasta di Bandung, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel 100 karyawan administrasi. Dengan menggunakan analisis PLS-SEM, hasilnya menunjukkan bahwa transformasi digital secara signifikan meningkatkan baik manajemen pengetahuan maupun kinerja karyawan. Manajemen pengetahuan juga terbukti menjadi mediator yang kuat. Temuan ini mengonfirmasi bahwa alat digital harus dipasangkan dengan manajemen pengetahuan yang terstruktur untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan secara berkelanjutan, memberikan cetak biru bagi universitas untuk mengembangkan strategi digital yang terintegrasi.

Kata kunci : Transformasi Digital, Staf Administrasi, Kinerja Karyawan, Manajemen Pengetahuan, Institusi Pendidikan Tinggi.

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan kerja perguruan tinggi, kinerja karyawan merupakan indikator kunci keberhasilan institusi, khususnya pada staf administrasi yang mendukung kelancaran proses pendidikan secara menyeluruh. Kinerja yang baik memungkinkan layanan kepada mahasiswa, dosen, serta pemangku kepentingan lainnya berlangsung secara efektif dan efisien. Sebaliknya, rendahnya kinerja karyawan dapat menurunkan kualitas pelayanan administrasi, sehingga mengganggu operasional kampus secara keseluruhan. Kondisi ini terjadi terutama pada era saat ini, di mana pekerjaan

administratif sangat bergantung pada pemanfaatan teknologi *digital*. Berbagai studi terdahulu mengidentifikasi bahwa meskipun teknologi *digital* diharapkan dapat meningkatkan kinerja secara signifikan seperti transformasi *digital* dalam manajemen perkantoran pendidikan berdampak positif terhadap efisiensi operasional dan produktivitas institusi pendidikan (Ahyani & Dhuhani, 2024), kenyataannya tidak selalu demikian. Fenomena ini mengindikasikan bahwa ada faktor-faktor tertentu yang menyebabkan rendahnya tingkat kinerja karyawan meski teknologi telah diadopsi.

Kompetensi digital kini menjadi kebutuhan utama bagi setiap karyawan perusahaan. Istilah ini mengacu pada kompetensi individu untuk menggunakan, memahami, dan berperan secara efektif dalam ekosistem *digital* yang semakin kompleks. Seiring dengan pesatnya perkembangan era *digital*, kompetensi ini menjadi semakin penting, karena teknologi komunikasi dan informasi kini menjadi bagian penting dari aktivitas sehari-hari. Kompetensi *digital* mencakup beragam keterampilan, mulai dari penguasaan dasar seperti penggunaan perangkat keras dan perangkat lunak, hingga kemampuan lebih lanjut, seperti menganalisis informasi secara kritis, bekerja sama secara daring, serta menjaga keamanan dan privasi *digital* (Amalia et al., 2023).

Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus membentuk, meningkatkan keterampilan, serta menjaga sumber daya tersebut dengan baik berdasarkan kebutuhan perusahaan. Semua aktivitas operasional organisasi serta penggunaan sumber daya lainnya berkaitan langsung dengan karyawan, dilakukan melalui pekerjaan, dan dievaluasi berdasarkan kinerja (Novita et al., 2023).

Kinerja didefinisikan sebagai parameter dari perilaku aktual di perusahaan yang memiliki aspek multidimensional. Parameter kinerja mencakup kualitas hasil kerja, jumlah pekerjaan, durasi kerja, serta kolaborasi dengan rekan kerja (Mathis et al., 2013). Kinerja secara umum mencerminkan wajah dan citra pegawai dalam suatu organisasi. Namun, penerapannya yang tepat tidaklah mudah karena sifat manusia yang beragam, dengan karakteristik, perasaan, watak, dan kemampuan yang berbeda-beda.

Saat ini sektor perusahaan di Indonesia dihadapkan pada beragam tantangan, bukan kompetisi antar perusahaan saja, tetapi tekanan dari digitalisasi perusahaan juga turut bersaing. Kemajuan pesat teknologi informasi yang memengaruhi pola perilaku masyarakat turut berdampak pada industri ini, mendorong perusahaan untuk mengembangkan layanan *digital*. Transformasi *digital* menuntut perusahaan untuk menyediakan layanan yang fleksibel sekaligus aman bagi pegawai.

Peneliti telah melaksanakan studi pendahuluan guna mengidentifikasi fenomena yang relevan di salah satu universitas swasta di Bandung yang telah memperoleh akreditasi Unggul. Sasaran dari penelitian ini adalah karyawan tetap administrasi, yang secara keseluruhan berjumlah 209 orang. Sebagai bagian dari tahap awal, peneliti telah melakukan pra survei terhadap 30 responden untuk mendapatkan gambaran awal terkait data pada masing-masing variabel penelitian.

Tabel 1. Hasil Tabulasi Pra Survei

Variabel	Jumlah Skor	Skor Ideal	Rata-rata	Standar	Gap
Transformasi <i>Digital</i>	1205	1500	80%	100%	20%
Manajemen Pengetahuan	1111	1500	74%	100%	26%
Kinerja Karyawan	1198	1500	80%	100%	20%

Sumber: Data yang diolah 2025

Hasil pengolahan data pra survei disajikan dalam Tabel 1, yang mencakup tiga variabel utama, yaitu Transformasi *Digital*, Manajemen Pengetahuan, dan Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil tabulasi, terlihat bahwa rata-rata skor untuk variabel Transformasi *Digital* adalah sebesar 80% dari skor ideal, dengan gap sebesar 20%. Ini menunjukkan bahwa penerapan transformasi *digital* sudah berjalan cukup baik, namun masih terdapat ruang pengembangan untuk mencapai tingkat yang optimal. Sementara itu, variabel Manajemen Pengetahuan memiliki rata-rata capaian sebesar 74%, dengan gap tertinggi sebesar 26%. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem pengelolaan pengetahuan di lingkungan administrasi universitas belum berjalan secara maksimal. Kesenjangan ini mencerminkan adanya

tantangan dalam hal penciptaan, dokumentasi, dan distribusi pengetahuan di antara karyawan, sehingga perlu menjadi fokus perhatian dalam penelitian lanjutan. Adapun variabel Kinerja Karyawan menunjukkan skor rata-rata sebesar 80% dengan *gap* 20%, yang berarti kinerja pegawai berada pada tingkat yang cukup baik, namun belum sepenuhnya mencapai harapan ideal. Besarnya *gap* pada variabel ini diduga memiliki keterkaitan erat dengan efektivitas penerapan transformasi *digital* dan manajemen pengetahuan yang ada.

Salah satu contoh nyata yang teridentifikasi dari studi pendahuluan di salah satu universitas swasta unggul di Bandung adalah penggunaan *platform digital Mtrack*. *Platform* ini dirancang untuk mendukung pekerjaan administrasi surat menyurat. Namun demikian, tidak semua staf administrasi mampu memanfaatkan teknologi ini secara maksimal. Temuan awal menunjukkan bahwa sebagian staf mengalami kesulitan dalam menggunakan *Mtrack* secara efektif karena keterbatasan pengetahuan dan pemahaman terhadap sistem tersebut. Sebagai konsekuensinya, pengiriman surat menyurat jadi terhambat sehingga informasi dan instruksi tugas kerja tidak terlaksana. Hal ini secara langsung berkontribusi pada menurunnya skor rata-rata kinerja staf administrasi yang tercatat mencapai sekitar 80%, meninggalkan *gap* sebesar 20% dari skor ideal yang seharusnya tercapai berdasarkan hasil pra survei awal. Kondisi ini secara empiris menguatkan asumsi bahwa kinerja karyawan sangat erat hubungannya dengan bagaimana karyawan memahami dan menggunakan teknologi *digital* yang tersedia.

Secara keseluruhan, hasil pra survei ini memperkuat urgensi penelitian yang dilakukan, khususnya dalam mengeksplorasi lebih dalam hubungan antara strategi transformasi *digital* dan pengelolaan pengetahuan terhadap peningkatan kinerja karyawan administrasi. Temuan awal ini menjadi dasar yang kuat untuk melanjutkan ke tahap pengumpulan data utama dan analisis lebih mendalam.

Fenomena kinerja tersebut tidak terlepas dari tren global transformasi *digital*, yang semakin masif dalam beberapa tahun terakhir, khususnya pada masa Revolusi Industri 4.0 yang saat ini akan bergerak menuju *Society 5.0* (Deguchi et al., 2020). Revolusi Industri 4.0 ditandai dengan integrasi teknologi informasi dan komunikasi dalam hampir semua aspek kehidupan manusia, termasuk sektor pendidikan tinggi. Berbagai aktivitas pekerjaan yang sifatnya rutin, repetitif, dan manual kini beralih ke penggunaan teknologi *digital*. Digitalisasi seperti ini dimaksudkan untuk menciptakan efisiensi, akurasi, serta percepatan proses kerja. Teknologi mengambil alih tugas-tugas administratif berulang, memungkinkan karyawan untuk fokus pada aktivitas yang lebih strategis (Frank, Roehrig, & Pring, 2018). Namun, perubahan ini tidak selalu berjalan mulus. Penggunaan teknologi baru yang kompleks seperti aplikasi administrasi *digital* seringkali menimbulkan tantangan tersendiri, terutama jika staf tidak mendapatkan pembekalan atau pelatihan yang memadai. Studi dari Rizki Ismail et al. (2025) misalnya, mencatat bahwa meski digitalisasi mampu menurunkan waktu pemrosesan data hingga 50%, efektivitas penerapannya sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia yang menggunakannya. Ketika karyawan tidak siap dalam aspek kompetensi dan keterampilan *digital*, potensi manfaat teknologi justru berbalik menjadi hambatan yang menurunkan produktivitas serta kualitas hasil kerja secara keseluruhan.

Selain kompetensi *digital*, perubahan perilaku kerja akibat digitalisasi juga patut diperhatikan. Penggunaan teknologi *digital* dalam pekerjaan administratif dapat memengaruhi perilaku kerja karyawan, seperti munculnya resistensi terhadap perubahan atau ketidakpastian yang timbul akibat pemahaman yang terbatas terhadap sistem *digital* yang baru diterapkan. Studi Gun et al. (2024) menunjukkan bahwa dalam kondisi infrastruktur *digital* yang tidak mendukung atau pelatihan yang tidak optimal, transformasi *digital* tidak menghasilkan peningkatan kinerja yang diharapkan, melainkan menambah beban kerja dan menyebabkan ketidaknyamanan secara psikologis di karyawan. Hal ini menegaskan bahwa transformasi *digital* bukan semata-mata persoalan teknologi, melainkan menyangkut kesiapan dan sikap manusia dalam menerima perubahan serta mengadaptasi teknologi dalam pekerjaan sehari-hari.

Namun demikian, kesuksesan transformasi *digital* tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, namun juga pada pengelolaan pengetahuan di dalam organisasi. Manajemen pengetahuan berperan krusial dalam memastikan karyawan mampu mengadopsi teknologi *digital* dengan efektif. Nonaka & Takeuchi (1995) melalui model *SECI* (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) menerangkan pengetahuan *tacit* (implisit) dan *explicit* (eksplisit) diorganisasikan dan dikonversi menjadi pengetahuan organisasi. Ketika karyawan didorong untuk berbagi pengetahuan *tacit* (misalnya pengalaman kerja dan trik penggunaan sistem) dan mendokumentasikannya menjadi

pengetahuan eksplisit (misalnya Standar Operasional Prosedur), organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan kolektif tersebut untuk beradaptasi dengan teknologi baru. Proses spiral *SECI* dari sosialisasi hingga internalisasi menciptakan siklus pembelajaran yang membuat inovasi dan perbaikan proses kerja terus menerus terjadi, dengan demikian, model *SECI* menyediakan kerangka bagi universitas untuk mengelola pengetahuan bagi karyawan dalam mendukung adopsi teknologi *digital*. Model *SECI* ini terbukti dapat berfungsi dengan optimal di banyak organisasi global dalam mendorong pembelajaran dan inovasi berbasis pengetahuan.

Dalam studi sebelumnya bahwa pentingnya integrasi antara transformasi *digital* dan manajemen pengetahuan dalam meningkatkan kinerja. Wu et al. (2024), misalnya, menemukan bahwa kapabilitas teknologi informasi memiliki efek positif pada kinerja perusahaan secara langsung, dan juga tidak melalui peningkatan *knowledge stock* dan *knowledge process* dalam organisasi. Temuan ini mengindikasikan adanya mekanisme “sumber daya–pengetahuan–kinerja” di mana teknologi *digital* mendorong pengelolaan pengetahuan yang kemudian meningkatkan kinerja. Di sisi lain, Rizki Ismail et al. (2025) dalam konteks instansi pendidikan kota Palembang menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi meningkatkan efisiensi, terdapat hambatan terkait sumber daya manusia seperti keterbatasan keterampilan teknologi dan resistensi terhadap perubahan. Dua temuan tersebut sejalan bahwa adopsi teknologi perlu didukung oleh pengelolaan pengetahuan yang baik, agar manfaatnya terhadap kinerja dapat terwujud optimal.

Manajemen pengetahuan menjadi mediasi yang optimal, dengan dapat menjembatani *gap* antara transformasi *digital* dan peningkatan kinerja, dengan memastikan bahwa manajemen pengetahuan dapat mengelola pengetahuan informasi, pengetahuan keahlian, yang tersebar di seluruh bagian universitas, sehingga setiap karyawan dapat memanfaatkan teknologi baru dengan optimal. Penelitian terkini mendukung asumsi ini, di mana kapabilitas teknologi informasi diketahui mendorong akuisisi, konversi, dan aplikasi pengetahuan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan (Braojos et al., 2020). Dengan kata lain, jika universitas berhasil memfasilitasi proses berbagi pengetahuan (misalnya pelatihan penggunaan sistem, mentoring, dokumentasi *Standard Operating Procedure digital*) selama transformasi *digital*, kinerja karyawan di universitas diprediksi akan meningkat lebih signifikan dibandingkan tanpa intervensi manajemen pengetahuan.

Dalam beberapa penelitian transformasi *digital* tidak selalu berpengaruh positif pada kinerja, hal ini terjadi akibat terdapat peran ketidaksiapan sarana dan prasarana yang mendukung proses transformasi *digital* (Naji et al., 2024), sehingga kinerja karyawan dan organisasi menjadi tidak maksimal (Gun et al., 2024), seperti saat penggunaan akan mengirim data pekerjaan terhambat dengan jaringan atau sinyal di tempat kerja, yang berakibat data pekerjaan terlambat terkirim atau bahkan tidak terkirim, dikarenakan keterbatasan sumber daya teknologi.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan model manajemen pengetahuan *SECI* (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) tidak selalu berdampak positif dan konsisten dalam meningkatkan kinerja karyawan. Arijitsatien & Ractham (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa tidak seluruh tahap dalam model *SECI* berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi, yang mencerminkan adanya ketidakkonsistenan dalam implementasinya. Hal serupa diungkapkan AlMulhim (2020), bahwa hanya fase *Socialization* dan *Internalization* dalam proses *SECI* yang terbukti signifikan mempengaruhi kinerja, sementara fase *Externalization* dan *Combination* tidak menunjukkan dampak yang nyata. Riset yang dibuat oleh Islamy et al. (2021) juga menemukan bahwa tahap *knowledge acquisition* dan *sharing* dalam model *SECI* tidak berdampak signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan di masa pandemi COVID-19. Selain itu, hasil studi Aprillitza Vivayarti & Pratama (2023) menunjukkan bahwa meski penerapan manajemen pengetahuan berbasis *SECI* mampu memperkuat inovasi, namun belum tentu mampu meningkatkan kinerja pegawai administrasi pendidikan secara langsung. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan pentingnya penerapan model *SECI* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi terkait.

Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa transformasi *digital* tidak selalu berdampak positif atau konsisten terhadap manajemen pengetahuan berbasis model *SECI* (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*), khususnya di lingkungan karyawan administrasi universitas. Chen et al. (2024) misalnya, menemukan bahwa meskipun digitalisasi secara umum mendukung proses kombinasi pengetahuan eksplisit, tahap sosialisasi dan internalisasi justru seringkali mengalami hambatan karena berkurangnya interaksi personal di lingkungan *digital*. Hal senada disampaikan oleh Cecchi et al. (2022) yang menekankan bahwa transisi mendadak ke lingkungan kerja

virtual akibat pandemi COVID-19 secara signifikan mengurangi interaksi tatap muka, menyebabkan sulitnya transfer pengetahuan *tacit* di kalangan karyawan. Sementara dalam penelitian Nugraheni et al. (2024) menunjukkan bahwa penerapan model SECI pada staf administrasi perpustakaan universitas menghadapi berbagai kendala seperti rendahnya kesadaran untuk mendokumentasikan pengetahuan dan kurangnya regenerasi sumber daya manusia, meskipun digitalisasi repositori sudah dilakukan. Fadilla et al. (2023) juga mencatat bahwa walaupun universitas terbuka telah sangat mengandalkan teknologi *digital*, proses penciptaan dan distribusi pengetahuan tetap menghadapi tantangan karena tidak disertai penguatan budaya berbagi pengetahuan di kalangan staf administrasi. Dengan demikian, transformasi *digital* harus disertai penguatan budaya dan kemampuan sumber daya manusia untuk memastikan manajemen pengetahuan berjalan efektif.

Dapat disimpulkan beberapa penelitian di atas mengemukakan bahwa transformasi *digital* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, secara langsung maupun tak langsung melalui peran variabel-variabel lain seperti pandangan berbasis pengetahuan. Pandangan berbasis pengetahuan menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan transformasi *digital*, di mana pengembangan keterampilan teknologi, literasi *digital*, serta pelatihan berkelanjutan sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Kesimpulan ini mendukung pandangan bahwa pandangan berbasis pengetahuan adalah elemen mediasi yang signifikan. Pandangan berbasis pengetahuan memungkinkan karyawan untuk lebih mudah mengadopsi teknologi baru, meningkatkan kemampuan inovasi, dan beradaptasi dengan perubahan paradigma kerja di era *digital*, sehingga secara keseluruhan memiliki dampak positif pada peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini dilakukan karena transformasi *digital* yang terjadi akibat perkembangan teknologi terutama di sektor perusahaan yang membawa dampak besar terhadap cara kerja dan tuntutan kompetensi sumber daya manusia. Meskipun teknologi membawa kemudahan, keberhasilannya juga bergantung pada kesiapan sumber daya manusia itu sendiri. Penelitian ini merupakan pengembangan dari studi sebelumnya dengan menghadirkan variabel pandangan berbasis pengetahuan sebagai mediator pada hubungan transformasi *digital* terhadap kinerja karyawan yang belum banyak dikaji secara spesifik pada lingkungan kerja universitas swasta di Bandung.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian ini menggunakan manajemen sebagai kerangka teoritis utama karena fokusnya pada metodologi untuk mengatur dan meningkatkan fungsionalitas dalam organisasi untuk mencapai kemandirian yang lebih besar. Manajemen dikonseptualisasikan sebagai kumpulan kegiatan yang mencakup perencanaan, pengawasan, regulasi, dan implementasi, yang memanfaatkan sumber daya organisasi untuk memenuhi tujuan keseluruhannya (Robbins & Coulter, 2021).

Penelitian ini menggunakan manajemen sumber daya manusia sebagai teori menengah karena fokus spesifiknya pada pemeriksaan hubungan interpersonal dan signifikansinya dalam konteks organisasi. Definisi yang diberikan oleh berbagai ahli dalam domain manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa menurut Jumady (2020) administrasi sumber daya manusia merupakan kegiatan mendasar yang harus dilakukan organisasi, memastikan bahwa pengetahuan, kompetensi, dan keterampilan mereka selaras dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Isnawati & Waskito (2024) manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan sistematis untuk mengatasi masalah multifaset yang berkaitan dengan personel, termasuk karyawan, pekerja, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya, yang bertujuan untuk meningkatkan kemandirian operasional organisasi atau perusahaan dalam mengejar tujuan yang telah ditentukan. Menurut Prahendratno et al. (2023) manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*) adalah kumpulan metodologi, praktik, inisiatif, dan kerangka kerja yang kohesif dalam organisasi yang berkonsentrasi pada alokasi yang efisien dan kemajuan personel. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dari suatu organisasi. Kemajuan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh peran para pekerjanya (Gumilang et al., 2022). *Applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini mencakup kinerja karyawan sebagai variabel *dependent*, lalu transformasi *digital* sebagai variabel *independent*.

Pandangan Berbasis Pengetahuan

Pandangan berbasis pengetahuan atau *Knowledge Based View* (KBV) yang dikembangkan oleh (Grant, 1996). Merupakan teori yang mendukung dalam penelitian ini, menempatkan pengetahuan

sebagai sumber daya yang strategis dalam organisasi yang berperan penting dalam membentuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam penelitian ini, KBV menjadi landasan untuk memahami bagaimana transformasi *digital* dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui penguatan sistem manajemen pengetahuan serta menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan teknologi, tetapi juga oleh kemampuannya dalam menciptakan, mengintegrasikan, dan mengaplikasikan pengetahuan secara efektif dalam proses kerja. Dengan demikian, teori ini sangat relevan dalam menjelaskan peran manajemen pengetahuan sebagai mediator dalam hubungan antara transformasi *digital* dan kinerja karyawan, khususnya di lingkungan universitas swasta yang sedang beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

Transformasi Digital

Transformasi *digital* merupakan perubahan menyeluruh yang dipicu oleh kemunculan internet pada awal 1990-an, yang mendorong digitalisasi di berbagai aspek kehidupan dan memperkenalkan paradigma ekonomi baru berbasis pengetahuan, informasi, dan konektivitas (Condrobimo, 2023). Tapscott (2015) mendefinisikan transformasi *digital* sebagai pergeseran dari ekonomi industri menuju ekonomi *digital* yang ditandai dengan digitalisasi proses bisnis, fleksibilitas struktur organisasi, dan pola kerja kolaboratif berbasis jaringan. Perubahan ini memungkinkan praktik kustomisasi massal dan disintermediasi, namun juga menimbulkan tantangan seperti kesenjangan *digital*, isu privasi, dan kebutuhan regulasi baru. Khan (2016) menegaskan bahwa transformasi *digital* tidak hanya mencakup adopsi teknologi, melainkan juga pembaruan model bisnis, nilai, dan budaya kerja yang mendorong inovasi dan cara baru dalam berinteraksi dengan pelanggan. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital memerlukan perubahan pola pikir yang mendalam dari para pemimpin dan pelaku organisasi agar mampu beradaptasi secara strategis di tengah kompleksitas era *digital*.

Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan merupakan proses strategis dan berkelanjutan yang bertujuan menciptakan, mengelola, serta memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan mendukung keunggulan kompetitif. Wiig (1997) menekankan pentingnya pengorganisasian pengetahuan melalui dimensi kelengkapan, keterhubungan, kesesuaian, serta perspektif dan tujuan. Menguraikan tiga komponen utama: pembangunan, penyimpanan, dan pemanfaatan pengetahuan (Wiig, 1993). Agar proses ini berjalan optimal, diperlukan dukungan organisasi melalui *Perceived Organizational Support* (Eisenberger et al., 1986), yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan didukung, serta budaya organisasi yang kuat, membentuk nilai-nilai kolektif untuk mendorong praktik berbagi pengetahuan secara berkelanjutan (Jaques, 2013).

Kinerja Karyawan

Kinerja individu merupakan hasil integratif dari berbagai faktor internal maupun eksternal yang saling memengaruhi. Campbell et al. (1993) menyatakan bahwa kinerja timbul dari interaksi antara motivasi dan kemampuan, sementara Michael Armstrong (2023) menekankan pentingnya sistem manajemen kinerja yang berbasis pada tujuan, umpan balik, serta pengembangan kompetensi. (Bangun, 2012) menambahkan bahwa pencapaian hasil kerja harus memenuhi persyaratan pekerjaan, didukung oleh usaha, keterampilan, dan peluang yang tersedia, serta diukur dengan indikator yang objektif. Robbins & Judge (2018) memandang kinerja untuk dipahami sebagai suatu bentuk perilaku kerja yang diarahkan untuk mencapai sasaran organisasi, yang pelaksanaannya dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan, tingkat kepuasan dalam pekerjaan, serta sejauh mana individu merasakan adanya dukungan dari organisasi tempatnya bekerja. Selaras dengan itu, Mangkunegara (2017) menekankan bahwa kinerja merupakan keluaran kerja secara kualitas dan kuantitas yang dipengaruhi oleh kemampuan serta motivasi individu. Sementara itu, Wirawan (2009) memperluas perspektif dengan menegaskan bahwa kinerja tidak hanya menyangkut hasil akhir, tetapi juga mencakup proses kerja dan perilaku yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, pemahaman terhadap kinerja tidak dapat dilepaskan dari kerangka manajerial, dukungan organisasi, serta kapasitas individu dalam mengelola dan mengembangkan potensinya secara optimal.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Transformasi *Digital* terhadap Kinerja Karyawan

Transformasi *Digital* adalah peralihan sistem melalui digitalisasi dalam berbagai proses bisnis, penerapan struktur organisasi yang lebih adaptif dan luwes, serta pola kerja kolaboratif yang bertumpu pada jejaring. Digitalisasi sistem perusahaan memberikan dampak positif dan signifikan, dengan penerapan digitalisasi yang efektif, diharapkan kepuasan kerja akan meningkat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, dalam hal kurangnya pengawasan atasan terhadap karyawan, manajemen diharapkan memperbaiki pengawasan dengan memberikan pelatihan kepada karyawan sehingga masalah yang merugikan perusahaan dapat dihindari (Shidqi et al., 2023). Berbagai studi terbaru mengonfirmasi hubungan positif ini, misalnya analisis Putri (2024) dan Widodo et al. (2024) yang menemukan dampak signifikan transformasi digital terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal serupa juga disampaikan oleh Milukutu & Siachisa (2023), yang mengungkapkan bahwa implementasi teknologi *digital* secara langsung mendukung efektivitas kerja karyawan, sementara Cosa & Torelli (2024) menekankan peran digitalisasi dalam menciptakan sistem manajemen kinerja yang lebih responsif.

H1: Transformasi *Digital* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan

Manajemen Pengetahuan adalah suatu proses yang bersifat strategis sekaligus berkesinambungan, yang dirancang untuk menghasilkan, mengelola, dan mendayagunakan pengetahuan secara optimal. Manajemen pengetahuan terbukti memiliki peran penting dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme, seperti berbagi pengetahuan antar karyawan, mendorong inovasi dan kreativitas, meningkatkan efisiensi operasional, serta mempercepat adaptasi terhadap perkembangan teknologi. Temuan dari Ke Nghia (2024) dan Rahman (2020) secara konsisten menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara manajemen pengetahuan dengan kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian Sinaga et al. (2020) memberikan gambaran tren pemanfaatan manajemen pengetahuan yang semakin penting dalam menunjang kinerja karyawan selama satu dekade terakhir.

H2: Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Transformasi *Digital* terhadap Manajemen Pengetahuan

Transformasi *digital* adalah suatu proses peralihan yang menandai perubahan fundamental dalam sistem organisasi melalui penerapan digitalisasi pada beragam aktivitas bisnis. Transformasi *digital* berperan signifikan dalam meningkatkan efektivitas manajemen pengetahuan melalui pemanfaatan teknologi *digital* yang memfasilitasi pengelolaan informasi, kolaborasi antar karyawan, serta mendorong inovasi. Petana & Rosa (2020) menyatakan bahwa digitalisasi mendorong perusahaan mengadopsi proses bisnis yang lebih gesit, sementara Pereira et al. (2022) menemukan bahwa implementasi teknologi *digital* memperkuat manajemen pengetahuan dan inovasi secara bertahap. Lebih lanjut, *Technovation* (2025) menggarisbawahi pentingnya memperbarui praktik manajemen pengetahuan di era *digital*, terutama melalui pelatihan keterampilan *digital* untuk memastikan karyawan dapat memanfaatkan platform teknologi secara optimal dalam berbagi dan menciptakan pengetahuan baru.

H3: Transformasi *Digital* berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan.

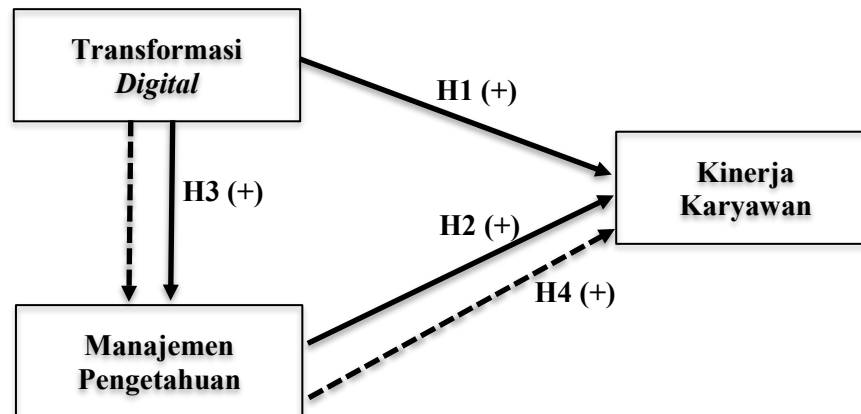
Pengaruh Transformasi *Digital* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Manajemen Pengetahuan

Transformasi *digital* adalah perubahan mendasar dalam organisasi yang diwujudkan melalui digitalisasi proses bisnis, pembentukan struktur yang lebih adaptif, serta penguatan kerja kolaboratif berbasis jejaring. Transformasi digital terbukti memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya apabila disertai dengan pengelolaan pengetahuan yang efektif. Penelitian terbaru oleh Luthra et al. (2025) menegaskan bahwa budaya digital dalam institusi pendidikan tinggi mampu memperkuat penerapan manajemen pengetahuan digital, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja staf administrasi. Temuan ini sejalan dengan studi Sobaih et al. (2025) dan Wu et al. (2024), yang menunjukkan bahwa integrasi teknologi informasi dan manajemen pengetahuan secara efektif

mendorong inovasi, efisiensi, serta produktivitas organisasi. Sementara itu, Ait Oufkir (2025) serta Abdul et al. (2024) menemukan bahwa implementasi sistem manajemen pengetahuan dan pelatihan keterampilan digital tidak hanya meningkatkan kolaborasi internal, tetapi juga memperkuat pemberdayaan digital karyawan yang secara keseluruhan meningkatkan kinerja organisasi.

H4: Transformasi *Digital* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi manajemen pengetahuan

Berdasarkan penjelasan mengenai hipotesis diatas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Riset Konseptual
Sumber: Dokumentasi peneliti (2025)

METODE PENELITIAN

Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan, dengan manajemen pengetahuan sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan pada karyawan administrasi dengan lama bekerja minimal satu tahun dengan jumlah 209 karyawan administrasi di salah satu universitas swasta di kota Bandung. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang sudah teruji validitas dan realibilitasnya dengan menggunakan uji pilot test dahulu kepada 100 responden berdasarkan Roscoe (1975) bahwa jumlah sampel minimal yang direkomendasikan dalam penelitian kuantitatif adalah antara 30 hingga 500 responden, sehingga dianggap cukup representatif untuk menggambarkan populasi yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Responden merupakan karyawan universitas serta telah memenuhi persyaratan sebagai subjek yang layak digunakan dalam kegiatan penelitian.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan pertimbangan bahwa responden telah memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun. Instrumen penelitian disebarkan secara daring menggunakan kuisisioner yang sudah teruji validitas dan realibilitasnya dalam platform *Google Form*, dan responden diminta memberikan jawaban berdasarkan pilihan jawaban lima kategori skala *Likert*, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Transformasi <i>Digital</i>	Transformasi <i>digital</i> merupakan transformasi secara komprehensif yang mencakup implementasi teknologi <i>digital</i> dalam semua aspek kehidupan masyarakat, termasuk model bisnis,	1. Otomatisasi proses kerja administrasi 2. Pemanfaatan sistem <i>digital</i> 3. Kesiapan infrastruktur teknologi

	struktur organisasi, dan budaya kerja (Khan, 2016).	4. Kompetensi dan kesiapan individu 5. Dukungan Organisasi terhadap transformasi <i>digital</i>
Manajemen Pengetahuan	Manajemen pengetahuan sebagai upaya sistematis dan eksplisit untuk menciptakan, mengumpulkan, mengorganisasi, membagikan, dan menerapkan pengetahuan guna memaksimalkan efektivitas organisasi dan meningkatkan pengembalian dari aset pengetahuan serta modal intelektualnya (Wiig, 1997).	1. Berbagi pengetahuan secara informal dan kolaboratif 2. Pendokumentasian pengetahuan 3. Sistem penyimpanan dan pengelolaan pengetahuan 4. Pemanfaatan pengetahuan 5. Pengelohan dan penyatuan informasi
Kinerja Karyawan	Kinerja menekankan pada pencapaian hasil kerja yang memenuhi persyaratan pekerjaan, didukung oleh kemampuan, usaha, dan kesempatan, serta diukur melalui indikator-indikator yang jelas dan terukur (Bangun, 2012).	1. Kemampuan 2. Inisiatif dan inovasi 3. Kepuasan dan penghargaan 4. Kerja sama tim dan kolaborasi 5. Pelayanan prima

Sumber: Data diolah (2025)

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dan uji Common Method Bias (CMB) dengan memanfaatkan bantuan perangkat lunak khusus untuk analisis statistik yaitu *SmartPLS 4*. Uji Common Method Bias (CMB) bertujuan untuk menghindari penyebab terjadinya eror dalam pengukuran atau pengujian data. Salah satu sumber dari eror pada pengukuran data yaitu method variance. PLS merupakan teknik analisis statistik multivariat berbasis *variance* yang cocok digunakan untuk model dengan kompleksitas tinggi serta ukuran sampel yang relatif kecil hingga sedang. Dalam metode ini, terdapat dua komponen utama model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran bertujuan untuk menilai sejauhmana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara valid dan reliabel. Sementara itu model struktural berperan untuk menguji kekuatan serta arah hubungan antar konstruk laten, sekaligus untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam kerangka penelitian. Teknik ini dinilai efektif dalam mengidentifikasi kekuatan hubungan kausal antar variabel laten dalam suatu kerangka teoritis. Menurut Hair et al. (2021), PLS-SEM sesuai digunakan dalam penelitian eksploratori dan prediktif karena kemampuannya dalam menangani model dengan banyak indikator dan variabel laten, serta fleksibilitas terhadap distribusi data yang tidak normal.

Tabel 3. Kriteria *Outer Model*

Evaluasi	Kriteria
<i>Convergent Validity</i>	Nilai <i>outer loading</i> yang digunakan untuk mengukur kontribusi indikator terhadap konstruk dikatakan memenuhi syarat apabila berada di atas 0,70. Namun demikian, dalam konteks penelitian eksploratori, nilai <i>outer loading</i> dalam rentang 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima, selama indikator tersebut dinilai memiliki signifikansi teoritis yang tinggi serta keterkaitan yang substantial dengan konstruk laten yang sedang dianalisis.
<i>Discriminant Validity</i>	Validitas diskriminan melalui nilai <i>cross loading</i> dapat dibuktikan apabila setiap indikator menunjukkan korelasi paling tinggi dengan

	konstruk tempatnya berasal, jika dibandingkan dengan korelasi indikator tersebut terhadap konstruk lain dalam model yang sama, sehingga memperkuat bukti validitas diskriminan antar konstruk.
AVE	Nilai akar dari <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) dimanfaatkan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya dalam model, sehingga berperan sebagai indikator untuk menilai validitas diskriminan. Sebuah konstruk dapat dikatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam model yang dianalisis. Selain itu, nilai AVE yang diperoleh sebaiknya minimal sebesar 0,50 atau lebih, mengindikasikan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari separuh varians yang dimiliki oleh indikator-indikatornya, sehingga menunjukkan keterkaitan yang kuat antara konstruk laten dengan indikator yang mengukurnya.
Reliabilitas	Suatu konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai <i>Cronbach's Alpha</i> mencapai $\geq 0,70$, yang menunjukkan konsistensi internal antar indikator dalam mengukur konstruk tersebut. Selain itu, nilai <i>Composite Reliability</i> (CR) juga harus berada pada angka $\geq 0,70$ sebagai indikator bahwa konstruk memiliki tingkat keandalan yang memadai dalam model pengukuran.

Sumber : Hair et al. (2021)

Dalam analisis model pengukuran (*outer model*), terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas konstruk, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, nilai *Average Variance Extracted* (AVE), serta reliabilitas konstruk. Masing-masing kriteria dari proses ini adalah untuk menjamin bahwa setiap indikator yang digunakan secara tepat mencerminkan dan merefleksikan konstruk yang dimaksud dalam pengukuran. Evaluasi ini biasanya dirangkum secara sistematis dalam tabel hasil pengolahan data. Sementara itu, evaluasi terhadap model struktural (*inner model*) dilakukan dengan mengacu pada beberapa indikator utama. Pertama, nilai *R-square* digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Kedua, *Q-square* (*Stone-Geisser's test*) digunakan untuk menguji kemampuan prediktif dari model tersebut. Ketiga, pengujian pengaruh antar variabel dilakukan melalui *path coefficient*, dengan memperhatikan nilai T-statistik dan *P-value* yang dihasilkan. Nilai-nilai ini kemudian dibandingkan dengan T-tabel serta tingkat signifikansi yang telah ditentukan, yaitu 0,05 atau 0,10, guna mengevaluasi sejauh mana keterkaitan antar variabel dalam model dapat diterima secara empiris dan menunjukkan hubungan yang bermakna secara statistik apabila hasil analisis menunjukkan nilai yang memenuhi kriteria signifikansi yang telah ditetapkan. Menurut Hair et al. (2021), pendekatan ini umum digunakan dalam metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) di gunakan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi kesesuaian model, dengan tujuan memastikan bahwa model pengukuran dan model struktural telah memenuhi standar kelayakan serta menunjukan validitas yang memadai.

HASIL

Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang terlibat dalam studi ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berlandaskan Jenis Kelamin

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Laki – Laki	44	44%
Perempuan	56	56%
Total	100	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa dari 100 responden yang diteliti berlandaskan jenis kelamin, perempuan lebih mendominasi yakni sebanyak 56 responden (56%) dan laki-laki sebanyak 44 responden (44%).

Tabel 4. Deskriptif Karakteristik Responden Berlandaskan Umur

Keterangan	Frekuensi	Persentase
<25 tahun	3	3%
25-35 tahun	26	26%
36-45 tahun	36	36%
>45 tahun	35	35%
Total	100	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Berlandaskan umur, sebagian besar responden berada dalam rentang 36–45 tahun (36%), diikuti oleh usia lebih dari 45 tahun (35%), kemudian usia 25–35 tahun (26%), dan sisanya 3% berusia di bawah 25 tahun

Tabel 5. Deskriptif Karakteristik Responden Berlandaskan Pendidikan Terakhir

Keterangan	Frekuensi	Persentase
SMA	10	10%
D3	11	11%
S1	65	65%
S2	14	14%
Total	100	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Dari segi tingkat pendidikan terakhir, responden yang berlatar belakang S1 mendominasi sebanyak 65%, diikuti oleh lulusan S2 sebanyak 14%, D3 sebanyak 11%, dan lulusan SMA sebesar 10%.

Tabel 6. Deskriptif Karakteristik Responden Berlandaskan Unit Kerja

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Lembaga Pengembangan Akademik dan Administrasi	16	16%
Fakultas Teknologi dan Rekayasa Cerdas	11	11%
Fakultas Humaniora dan Industri Kreatif	10	10%
Direktorat Sistem dan Teknologi Informasi	10	10%
Fakultas Psikologi	8	8%
Direktorat Sumber Daya Insani	6	6%
Direktorat Keuangan	6	6%
Fakultas Hukum dan Bisnis Digital	6	6%
Direktorat Sarana dan Prasarana	5	5%
Direktorat Administrasi dan Komunikasi Universitas	5	5%

UPT Perpustakaan	4	4%
Direktorat Penelusuran Bakat dan Admisi	4	4%
Direktorat Kemahasiswaan dan Alumni	2	2%
Direktorat Kemitraan	2	2%
Fakultas Kedokteran	1	1%
Satuan Pengawas Internal	1	1%
Satuan Penjaminan Mutu	1	1%
Badan Pelayanan Kerohanian	1	1%
Maranatha Learning Center	1	1%
Total	100	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Selanjutnya, berdasarkan unit kerja, responden berasal dari berbagai bagian di lingkungan universitas, dengan proporsi terbesar berasal dari Lembaga Pengembangan Akademik dan Administrasi (16%), Fakultas Teknologi dan Rekayasa Cerdas (11%), Fakultas Humaniora dan Industri Kreatif (10%), serta Direktorat Sistem dan Teknologi Informasi (10%). Beberapa unit lain seperti Fakultas Psikologi (8%), Direktorat Sumber Daya Insani (6%), Direktorat Keuangan (6%), dan Fakultas Hukum dan Bisnis Digital (6%) juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap jumlah responden. Sisanya tersebar di berbagai direktorat, fakultas, dan satuan pendukung lainnya dengan persentase antara 1–5%.

Tabel 7. Deskriptif Karakteristik Responden Berlandaskan Masa Kerja

Keterangan	Frekuensi	Persentase
1-5 tahun	8	8%
6-10 tahun	37	37%
Lebih dari 10 tahun	55	55%
Total	100	100%

Sumber: Data diolah (2025)

Sementara itu, jika dilihat dari masa kerja, mayoritas memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang di institusi selama lebih dari 10 tahun (55%), diikuti oleh yang telah bekerja selama 6–10 tahun (37%), dan sisanya memiliki masa kerja 1–5 tahun (8%).

Berdasarkan hasil data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pengalaman kerja yang tinggi, berasal dari berbagai unit strategis universitas, dan memiliki latar belakang pendidikan yang relevan. Dengan demikian, sampel yang digunakan dalam penelitian ini dianggap cukup representatif untuk menggambarkan populasi yang dituju.

Analisis Tanggapan Responden

Tabel 8. Analisis Tanggapan Responden Variabel Transformasi Digital

Keterangan	Frekuensi Setuju	Persentase
Penerapan teknologi di tempat kerja, seperti infrastruktur yang mendukung efisiensi	83	83%
Penggunaan sistem digital dalam tugas harian	78	78%
Kepercayaan diri dalam mempelajari perangkat digital baru	89	89%
Sistem Digital Mempercepat Proses Kerja	91	91%

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis terhadap tanggapan responden, diperoleh gambaran mengenai karakteristik masing-masing variabel dalam penelitian ini. Pada variabel transformasi digital, mayoritas responden menyatakan setuju terhadap indikator-indikator yang mencerminkan penerapan teknologi di tempat kerja, seperti infrastruktur yang mendukung efisiensi (83%), penggunaan sistem digital dalam tugas harian (78%), dan kepercayaan diri dalam mempelajari perangkat digital baru (89%). Selain itu, 91% responden menilai bahwa sistem digital membantu mempercepat proses kerja dan mengurangi beban manual.

Tabel 9. Analisis Tanggapan Responden Variabel Manajemen Pengetahuan

Keterangan	Frekuensi Setuju	Persentase
Aktivitas berbagi pengetahuan	86	86%
Penerapan SOP dan panduan	89	89%
Pekatihan dalam pekerjaan	78	78%
Dokumentasi ide tertulis	49	49%

Sumber: Data diolah (2025)

Pada variabel manajemen pengetahuan, responden menunjukkan tingkat persetujuan tinggi pada aktivitas berbagi pengetahuan (86%), penerapan SOP dan panduan (89%), serta pemanfaatan pelatihan dalam pekerjaan (78%), meskipun terdapat indikator dengan tingkat persetujuan yang relatif lebih rendah seperti dokumentasi ide tertulis (49%).

Tabel 10. Analisis Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan

Keterangan	Frekuensi Setuju	Persentase
Menyelesaikan tugas tepat waktu	94	94%
Proaktif dalam menyelesaikan masalah	96	96%
Memberikan layanan prima	98	98%

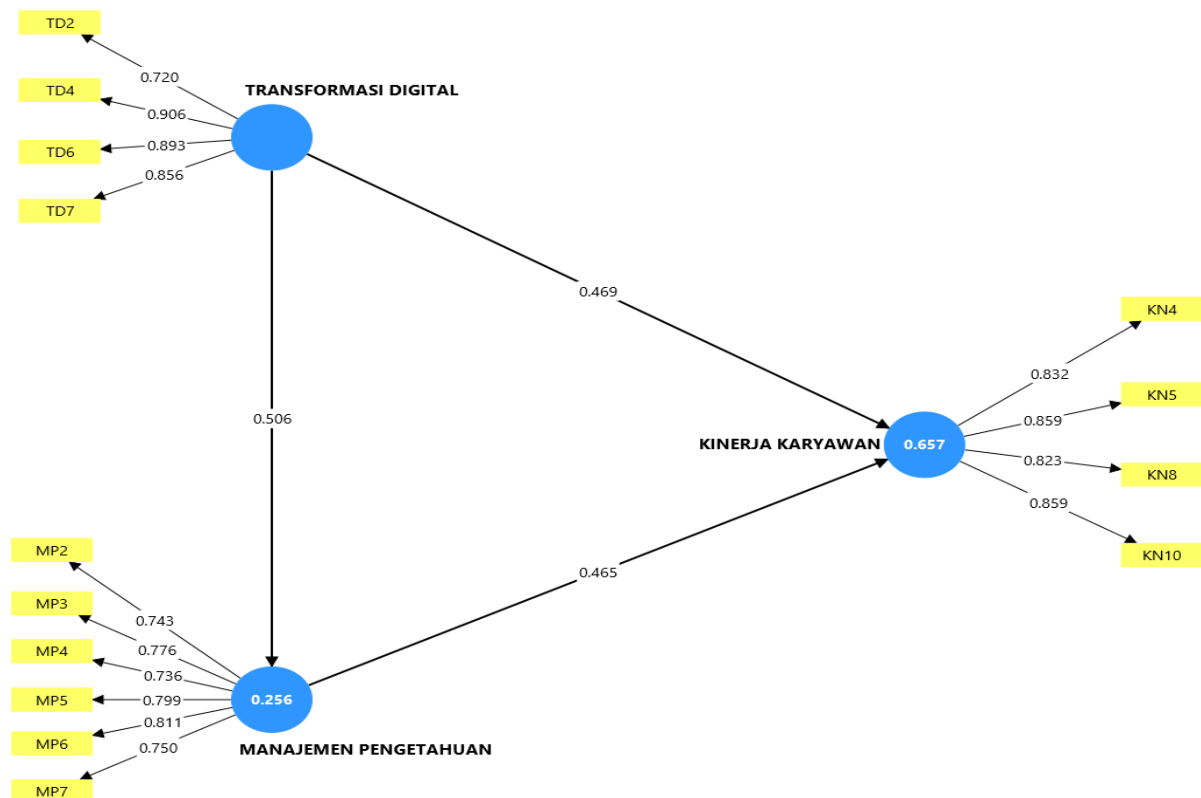
Sumber: Data diolah (2025)

Adapun pada variabel kinerja karyawan, tingkat persetujuan sangat tinggi terlihat pada indikator menyelesaikan tugas tepat waktu (94%), proaktif dalam menyelesaikan masalah (96%), serta memberikan layanan prima (98%).

Secara umum, data ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap penggunaan teknologi digital, pengelolaan pengetahuan, dan pencapaian kinerja berada dalam kategori baik dan positif, sehingga mendukung keberlanjutan inisiatif strategis institusi dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan.

Pengukuran *Outer Model*

Pengukuran model pengujian menggunakan *outer model* yang terdapat tiga kriteria utama yang digunakan untuk menilai kualitas instrumen, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan komposit reliabilitas (*composite reliability*). Tujuan dari pengujian validitas konvergen adalah untuk menegaskan bahwa setiap indikator yang dikembangkan untuk merepresentasikan suatu konstruk memiliki keterkaitan yang signifikan dan konsisten dengan konstruk yang dimaksud, sehingga dapat diyakini bahwa indikator tersebut secara tepat mengukur konsep yang ingin dianalisis. Dalam konteks ini, *loading factor* digunakan sebagai indikator utama untuk menilai validitas konvergen. Menurut Hair et al. (2021), suatu indikator dapat dinyatakan valid secara konvergen apabila memiliki nilai *loading factor* sebesar $\geq 0,70$, mengindikasikan bahwa lebih dari setengah varians dari indikator mampu dijelaskan secara substansial oleh konstruk laten yang menjadi acuannya.

**Gambar 2.** *Outer Model*

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM pada gambar 2, diperoleh bahwa transformasi *digital* memberikan pengaruh langsung terhadap manajemen pengetahuan sebesar 0,506, serta terhadap kinerja karyawan sebesar 0,469. Selain itu, manajemen pengetahuan juga berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,465. Dalam gambar 2 terdapat tiga konstruk utama, yaitu transformasi *digital*, manajemen pengetahuan, dan kinerja karyawan. Seluruh nilai ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen karena berada di atas ambang batas ≥ 0.70 (Hair et al., 2021), sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid. Adapun nilai *path coefficient* menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar konstruk. Transformasi *digital* berpengaruh langsung terhadap manajemen pengetahuan sebesar 0.506, serta terhadap kinerja karyawan sebesar 0.469. Selain itu, manajemen pengetahuan juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0.465. Ketiga hubungan ini menunjukkan arah pengaruh yang positif dan mencerminkan bahwa semakin tinggi implementasi transformasi *digital* dan pengelolaan pengetahuan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Dari sisi nilai *R-square*, konstruk Manajemen Pengetahuan memiliki nilai sebesar 0.256, yang menunjukkan bahwa sebesar 25,6% variabilitas dalam manajemen pengetahuan dapat dijelaskan oleh transformasi *digital*. Sementara itu, kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0.657, yang berarti bahwa 65,7% variasi pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel transformasi digital dan manajemen Pengetahuan. Nilai ini dikategorikan sebagai *substantial* (kuat) menurut kriteria Chin (1998).

Tabel 11. Nilai *Outer Loadings* Indikator

Indikator	Kinerja Karyawan	Manajemen Pengetahuan	Transformasi Digital
KN4	0.832		
KN5	0.859		
KN8	0.823		
KN10	0.859		

MP2	0.743
MP3	0.776
MP4	0.736
MP5	0.799
MP6	0.811
MP7	0.750
TD2	0.720
TD4	0.906
TD6	0.893
TD7	0.856

Sumber: Data diolah (2025)

Pada tabel 11, variabel Transformasi *Digital*, indikator TD4 memiliki nilai *loading factor* tertinggi sebesar 0.906, yang merujuk pada pernyataan “Saya percaya diri mempelajari dan menggunakan perangkat digital baru yang diperkenalkan di pekerjaan.” Hal ini menunjukkan bahwa rasa percaya diri terhadap adopsi teknologi baru menjadi elemen dominan dalam membentuk persepsi responden terhadap transformasi *digital*. Pada variabel Manajemen Pengetahuan, indikator MP6 dengan *loading factor* tertinggi 0.811 berasal dari pernyataan “Saya mengolah dan menyatukan informasi dari berbagai laporan dan sumber untuk merancang solusi atau rekomendasi yang lebih efektif dan inovatif dalam pekerjaan.” Ini mencerminkan kemampuan responden dalam mengintegrasikan pengetahuan untuk mendukung pengambilan keputusan. Sedangkan pada variabel Kinerja Karyawan, dua indikator tertinggi yaitu KN5 dan KN10 (masing-masing 0.859), merujuk pada pernyataan “Saya sering mencoba pendekatan baru atau kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan” dan “Saya proaktif menyelesaikan masalah yang muncul dalam lingkup tugas dan tanggung jawab saya.” Kedua indikator tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat ditentukan oleh kemampuan berinovasi dan menyelesaikan masalah secara mandiri. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa responden yang mayoritas staf administrasi berpengalaman menunjukkan tingkat kesiapan yang tinggi dalam mengadopsi teknologi, mengelola pengetahuan, dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja di lingkungan universitas. Dalam model ini secara keseluruhan menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan antar variabel, karena setiap indikator mempunyai nilai *loading factor* $\geq 0,7$ (Hair et al., 2021), serta mendukung hipotesis penelitian mengenai peran transformasi *digital* dan manajemen pengetahuan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 12. Nilai HTMT *Ratio*

Variabel	Kinerja Karyawan	Manajemen Pengetahuan	Transformasi Digital
Kinerja Karyawan			
Manajemen Pengetahuan	0.766		
Transformasi Digital	0.799	0.555	

Sumber: Data diolah (2025)

Validitas diskriminan digunakan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model. Validitas diskriminan dapat dievaluasi melalui beberapa pendekatan, seperti HTMT *Ratio* (*Heterotrait-Monotrait Ratio*). Validitas diskriminan yang baik menunjukkan nilai < 0.90 seperti pada tabel 6, bahwa suatu konstruk memiliki kekhususan dalam menjelaskan indikator-indikatornya dan tidak tumpang tindih secara substansial dengan konstruk lain (Henseler et al., 2015).

Tabel 13. Construct Reliability dan Validity

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja Karyawan	0.865	0.869	0.908	0.711

Manajemen Pengetahuan	0.865	0.875	0.897	0.593
Transformasi Digital	0.867	0.889	0.910	0.717

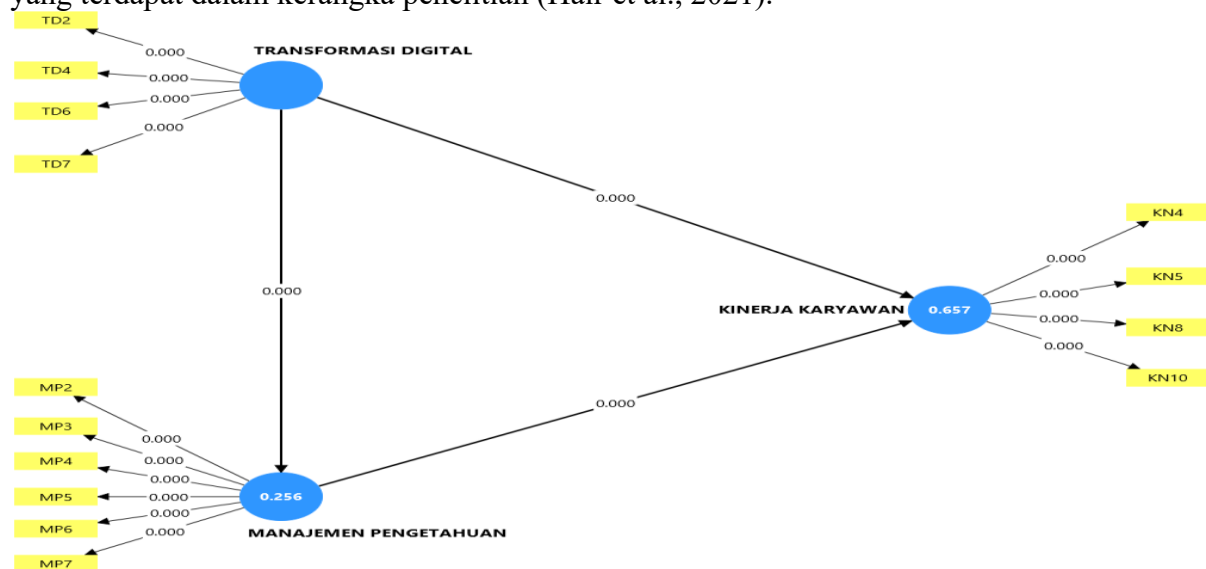
Sumber: Data diolah (2025)

Reliabilitas konstruk pada tabel 13 diukur melalui tiga indikator utama, yaitu *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* (ρ_A), dan *Composite Reliability* (ρ_C atau CR). Seluruh konstruk kinerja karyawan, manajemen pengetahuan, dan transformasi *digital* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,865. Menurut Hair et al. (2021), nilai *Cronbach's Alpha* ≥ 0.70 menunjukkan tingkat reliabilitas internal yang baik, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk secara konsisten merepresentasikan konstruk yang serupa dalam setiap pengukurannya. Selain itu, nilai *Composite Reliability* (CR) baik pada ρ_A maupun ρ_C juga melebihi nilai ambang yang disarankan. Untuk ρ_A , nilai berada pada kisaran 0,869–0,889, dan untuk ρ_C berkisar antara 0,897–0,910. Nilai-nilai ini menunjukkan reliabilitas komposit yang sangat baik, karena telah melampaui nilai ambang batas minimal sebesar 0,70 yang secara umum direkomendasikan dalam pengujian validitas konstruk oleh Hair et al. (2021) dan Henseler et al. (2015). *Composite reliability* dianggap sebagai indikator yang lebih akurat dibandingkan *Cronbach's Alpha* karena mempertimbangkan kontribusi individual masing-masing indikator.

Validitas konvergen dinilai menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Ketiga konstruk dalam tabel 7 memiliki nilai AVE 0.711 pada kinerja karyawan, 0.593 pada manajemen pengetahuan, dan 0.717 pada transformasi *digital*. Menurut Fornell & Larcker (1981), nilai AVE $\geq 0,50$ mengindikasikan bahwa konstruk tersebut memiliki kemampuan untuk menjelaskan lebih dari separuh varians dari indikator-indikator yang merepresentasikannya, sehingga dapat disimpulkan bahwa kriteria validitas konvergen telah terpenuhi. Dalam hasil ini, seluruh konstruk memiliki AVE yang melebihi ambang batas tersebut, yang mengindikasikan bahwa hal ini menunjukkan setiap indikator yang digunakan memiliki Tingkat keterkaitan yang kuat dengan konstruk laten yang dimaksudkannya.

Pengukuran Inner Model

Inner model digunakan untuk menilai hubungan kausal antara konstruk-konstruk laten yang terdapat dalam kerangka penelitian (Hair et al., 2021).



Gambar 3. Inner Model
Sumber: Data diolah (2025)

Pada gambar 3 seluruh jalur pengaruh dalam model menunjukkan nilai $p\text{-value} = 0.000$, yang berarti signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, sehingga hubungan antar konstruk dapat diterima secara statistik. Dari sisi kemampuan prediktif, konstruk transformasi *digital* menjelaskan 25,6% variansi manajemen pengetahuan, sedangkan kombinasi transformasi *digital* dan manajemen

pengetahuan menjelaskan 65,7% variansi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas yang cukup kuat, terutama dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa transformasi *digital* tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui penguatan manajemen pengetahuan. Implikasi dari temuan ini mengindikasikan bahwa universitas perlu memberikan perhatian lebih terhadap digitalisasi proses kerja serta pengelolaan pengetahuan secara strategis sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara menyeluruh.

Pengujian *Goodness of Fit*

Pengujian *Goodness of Fit* dilakukan untuk menilai sejauh mana keseluruhan model struktural sesuai dengan data yang digunakan dalam pendekatan PLS-SEM.

Tabel 14. Nilai *Uji Goodness of Fit*

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0.104	0.104
d_ ULS	1.127	1.127
d_ G	0.614	0.614
<i>Chi-square</i>	305.952	305.952
NFI	0.699	0.699

Sumber: Data diolah (2025)

Pada tabel 14 Nilai SRMR sebesar 0.104 berada sedikit di atas ambang batas ideal 0.08, namun masih dalam kategori dapat diterima untuk model eksploratif (Henseler et al., 2015). Sementara itu, nilai NFI sebesar 0.699 berada di bawah standar konvensional ≥ 0.90 , namun menurut Hair et al. (2021), nilai $NFI \geq 0.60$ masih dapat ditoleransi dalam konteks model yang bersifat prediktif. Nilai d_ ULS (1.127) dan d_ G (0.614) menunjukkan jarak antara matriks kovarian aktual dan estimasi model yang relatif rendah, meskipun tidak memiliki ambang baku yang ketat. Oleh karena itu, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model tersebut memiliki kecocokan yang layak dan dapat diterima dalam konteks penelitian eksploratori berbasis PLS-SEM.

R-Square

Tabel 15. Nilai R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Manajemen		
Pengetahuan	0.256	0.249
Kinerja Karyawan	0.657	0.650

Sumber: Data diolah (2025)

Dari hasil tabel diatas, variabel kinerja karyawan memiliki nilai Rsquare 0.657, sedangkan variabel manajemen pengetahuan memiliki nilai R-square 0,256. Dapat disimpulkan bahwa variabel independen dalam model dapat menjelaskan 25,6% varians variabel kompetensi digital dan 65,7% varians variabel manajemen pengetahuan, sementara terdapat pengaruh dari hal-hal lain yang tidak terkait dengan model ini. Secara umum, model memiliki tingkat kemampuan prediksi yang cukup untuk variabel manajemen pengetahuan dan moderat untuk variabel kinerja karyawan.

Table 16. Pengukuran Uji Hipotesis

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan
Transformasi <i>Digital</i> → Kinerja Karyawan (H1)	0,469	0,474	0,063	7,485	0,000	Signifikan dan dapat diterima
Manajemen → Pengetahuan Kinerja Karyawan (H2)	0,465	0,464	0,075	6,217	0,000	Signifikan dan dapat diterima

Transformasi <i>Digital</i> Manajemen → Pengetahuan (H3)	0,506	0,512	0,099	5,134	0,000	Signifikan dan dapat diterima
Transformasi <i>Digital</i> → Manajemen → Pengetahuan Kinerja Karyawan (H4)	0,235	0,234	0,046	5,077	0,000	Signifikan dan dapat diterima

Sumber: Data diolah (2025)

Secara keseluruhan pada tabel 15, seluruh hipotesis yang diuji dalam hasil penelitian ini mengindikasikan adanya keterkaitan yang bermakna atau signifikan antara variabel-variabel yang dianalisis, ditunjukkan oleh nilai *p-values* yang lebih kecil dari 0,05 pada masing-masing jalur hubungan antar variabel. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap hubungan yang dirumuskan dalam model penelitian dapat diterima secara empiris, serta mencerminkan keterkaitan antar variabel yang valid dan dapat diandalkan sebagai dasar penarikan kesimpulan ilmiah.

PEMBAHASAN

Hasil dalam penelitian ini menjelaskan bahwa transformasi *digital* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan dengan mengacu terhadap teori yang relevan dan perbandingan dengan penelitian yang sebelumnya.

Pada hipotesis pertama (H1) transformasi *digital* terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sejalan dengan temuan Milukutu & Siachisa (2023), yang menegaskan bahwa teknologi *digital* mendukung peningkatan kecepatan kerja, kolaborasi, dan inisiatif karyawan. Hasil ini diperkuat oleh penelitian (Putri, 2024), Widodo et al. (2024), serta Cosa & Torelli (2024), yang secara konsisten menemukan bahwa digitalisasi meningkatkan efisiensi operasional, kompetensi digital karyawan, serta kualitas pelayanan administratif dalam lingkungan pendidikan. Dalam konteks universitas yang diteliti, penerapan sistem digital seperti *Mtrack* dan platform administrasi daring terbukti efektif dalam mempercepat layanan, mengurangi birokrasi manual, dan meningkatkan akurasi data. Profil responden, merupakan karyawan administrasi dengan latar belakang masa kerja yang telah melewati kurun waktu lebih dari satu decade dan berpendidikan minimal S1, mencerminkan kesiapan dan kapabilitas mereka dalam mengadopsi teknologi digital, ditunjukkan oleh nilai *factor loading* yang tinggi pada indikator TD4. Implikasi praktis dari penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan infrastruktur *digital* yang disertai pelatihan dan pendampingan secara berkelanjutan bagi staf administrasi agar dapat terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam mendukung pelayanan terbaik kepada seluruh *stakeholder* universitas.

Dalam hipotesis kedua (H2) manajemen pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sejalan dengan teori Nonaka & Takeuchi (1995) tentang pentingnya aliran pengetahuan melalui proses sistematis seperti *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization* (SECI Model). Temuan ini didukung oleh penelitian Ke Nghia (2024), Rahman (2020), serta Sinaga et al. (2020), yang secara konsisten menegaskan bahwa implementasi manajemen pengetahuan yang terdigitalisasi mampu meningkatkan efisiensi penyelesaian tugas, kualitas layanan, serta produktivitas karyawan di lembaga pendidikan. Di universitas tempat penelitian ini dilaksanakan, manajemen pengetahuan diwujudkan melalui digitalisasi SOP, pelatihan rutin terdokumentasi, forum berbagi antar unit kerja, serta basis data terintegrasi yang mendukung pertukaran informasi secara cepat dan terstruktur. Karakteristik responden yang mayoritas staf administrasi dengan pengalaman kerja tinggi dan berpendidikan minimal S1 mencerminkan kesiapan mereka dalam memanfaatkan teknologi yang tersedia. Hal ini dibuktikan dengan cukup tingginya nilai *factor loading* indikator manajemen pengetahuan yang menunjukkan efektivitas dokumentasi digital dalam aktivitas kerja sehari-hari. Oleh karena itu, universitas disarankan terus mempertahankan dan memperkuat sistem manajemen pengetahuan berbasis teknologi guna mendukung peningkatan kinerja karyawan yang responsif, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan akademik maupun administratif yang lebih optimal.

Pada hipotesis ketiga (H3) transformasi *Digital* secara signifikan memengaruhi Manajemen Pengetahuan, konsisten dengan temuan Pereira et al. (2022) yang mengungkapkan bahwa penerapan digitalisasi secara strategis menciptakan infrastruktur penting dalam mendukung pengumpulan,

penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan secara efisien dalam organisasi. Temuan serupa juga diungkapkan oleh *Technovation* (2025), yang menyatakan bahwa integrasi teknologi *digital* secara efektif mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan melalui penggunaan *platform* kolaboratif, analisis big data, serta akses informasi yang *real time*. Dalam konteks operasional universitas tempat penelitian ini dilakukan, penerapan sistem surat-menyurat digital seperti *Mtrack* terbukti berhasil mempercepat distribusi informasi antar unit kerja, sehingga memudahkan adaptasi staf administrasi yang mayoritas memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun dan berpendidikan minimal S1 terhadap perubahan regulasi dan prosedur kerja. Hal ini tercermin dari tingginya nilai *factor loading* pada indikator digitalisasi, yang menunjukkan relevansi dan manfaat nyata sistem *digital* bagi karyawan. Dengan demikian, universitas disarankan untuk terus memperkuat integrasi teknologi *digital* dalam manajemen pengetahuan guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, adaptif, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan.

Hipotesis keempat (H4) transformasi *digital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi manajemen pengetahuan, menegaskan bahwa efektivitas digitalisasi dalam meningkatkan kinerja sangat tergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan secara terstruktur dan konsisten. Temuan ini diperkuat oleh studi Luthra et al. (2025) yang menunjukkan bahwa digitalisasi di institusi pendidikan tinggi akan lebih efektif jika terintegrasi secara strategis dengan sistem manajemen pengetahuan *digital* seperti dokumentasi *online*, *platform* kolaborasi, dan pelatihan berbasis data. Penelitian Sobaih et al. (2025) dan Wu et al. (2024) juga menegaskan bahwa kemampuan *digital* organisasi memperkuat manajemen pengetahuan, yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan inovasi dan kolaborasi. Selain itu, Ait Oufkir (2025) serta Abdul et al. (2024) mengungkapkan bahwa penerapan teknologi digital yang didukung manajemen pengetahuan yang efektif mampu meningkatkan efisiensi kerja serta memberdayakan karyawan. Dalam konteks operasional universitas tempat penelitian dilaksanakan, keterkaitan ini jelas terlihat pada pemanfaatan sistem *digital* seperti *Mtrack* dan *platform* pengarsipan *digital* yang memungkinkan karyawan yang mayoritas memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun dan pendidikan minimal S1 untuk secara mandiri dapat mengakses dokumentasi kerja dan data informasi pengetahuan universitas secara *real time*. Hal ini tercermin dari tingginya nilai *factor loading* pada indikator terkait digitalisasi dan manajemen pengetahuan, menunjukkan relevansi sistem *digital* tersebut bagi karyawan. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya universitas secara strategis memperkuat integrasi antara transformasi *digital* dan manajemen pengetahuan agar potensi digitalisasi dapat dioptimalkan dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan yang lebih tinggi, kolaboratif, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan institusi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital secara langsung maupun melalui mediasi manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Transformasi digital berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, mengindikasikan bahwa semakin optimal penerapan teknologi digital dalam organisasi, semakin meningkat kinerja karyawan.

Transformasi digital juga berdampak positif dan signifikan terhadap Manajemen Pengetahuan, yang berarti bahwa implementasi transformasi digital di lingkungan kerja dapat meningkatkan manajemen pengetahuan karyawan.

Manajemen pengetahuan terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi langsung oleh transformasi *digital*, tetapi juga melalui peningkatan manajemen pengetahuan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan bahwa penelitian ini terbatas pada universitas swasta di Bandung karena outputnya mungkin tidak dapat diterapkan pada universitas lain. Pengukuran variabel dalam penelitian ini masih terbatas pada persepsi karyawan yang dapat dipengaruhi oleh faktor subjektif. Budaya organisasi atau kepemimpinan adalah beberapa komponen tambahan yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang tidak dibahas pada penelitian ini.

SARAN

Saran Teoritis

Saran teoritis ini berharap untuk meningkatkan pemahaman, keahlian, dan mendorong penelitian dalam domain sumber daya manusia, sehingga berfungsi sebagai referensi dasar untuk memfasilitasi kemajuan universitas swasta di Bandung.

Saran Praktis

Bagi perguruan tinggi, temuan ini diharapkan dapat menjadi bahan perbandingan antara teori dan kondisi aktual di universitas, khususnya mengenai peran kepemimpinan adaptif dan transformasi digital dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bagi Perusahaan, agar dapat mengembangkan sumber daya manusia, perusahaan disarankan untuk lebih memerhatikan pengembangan kepemimpinan adaptif di tingkat manajemen. Hal ini penting untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan, mengingat nilai terendah dalam penelitian ini berasal dari variabel-variabel terkait. Bagi Peneliti Selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan dasar untuk mengeksplorasi variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau etika kerja digital. Untuk memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, disarankan agar penelitian lanjutan dilakukan di sektor industri yang berbeda sehingga hasilnya dapat dibandingkan dan memberikan pemahaman yang lebih luas.

REFERENSI

- A Raharto Condrobimo. (2023, December 13). *Memahami Transformasi Digital*. <https://sis.binus.ac.id/2023/12/13/memahami-transformasi-digital/>
- Abdul, B., Jing, Z., Wang, L., & Rabeu, A. (2024). Assessing the impact of employee-centric digital transformation initiatives on job performance: The mediating role of digital empowerment. *Strategic Management*, 29(2), 5–18. <https://doi.org/10.5937/straman2300057r>
- Ahyani, E., & Dhuhani, E. M. (2024). *Transformasi Digital dalam Manajemen Perkantoran Pendidikan: Sebuah Kajian Literatur*. <https://e-journal.undikma.ac.id/index.php/visionary>
- Ait Oufkir, A. (2025). Enhancing Organizational Performance Through a Knowledge Management System: An Action Research at a Private Business School. In S. N. Lagmiri, M. Lazaar, & F. M. Amine (Eds.), *Smart Business and Technologies* (pp. 432–447). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-86698-2_39
- AlMulhim, A. F. (2020). The effect of tacit knowledge and organizational learning on financial performance in service industry. *Management Science Letters*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.015>
- Amalia, L., Liana, L., & Ardiana, C. (2023). *The Connection between Competency in Digital Skills and Students' Self-Reliance in the Study of Biology* (pp. 336–346). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-554-6_27
- Aprillitavivayarti, A., & Pratama, R. (2023). Anteseden Model Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Jambi : Analisis Structural Equation Modelling. *Jurnal Paedagogy*, 10(2). <https://doi.org/10.33394/jp.v10i2.6495>
- Arijitsatien, C., & Ractham, V. V. (2017). The Effects of Knowledge Creation Process upon the Organizational Performance: A Study of Thai Banking Industry. *International Journal of Culture and History (EJournal)*, 3(4). <https://doi.org/10.18178/ijch.2017.3.4.106>
- Bangun, & Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Braojos, J., Benitez, J., Llorens, J., & Ruiz, L. (2020). Impact of IT integration on the firm's knowledge absorption and desorption. *Information & Management*, 57(7), 103290. <https://doi.org/10.1016/J.IM.2020.103290>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection in Organizations*, 3570, 35–70.

- Cecchi, M. A., Grant, S., Seiler, M., Turner, N., Adams, R., & Goffin, K. (2022). How COVID-19 Impacted The Tacit Knowledge and Social Interaction of Global NPD Project Teams: The complexity framework offers managers an effective way to analyze problems and to generate solutions to manage tacit knowledge and social interaction in dispersed global NPD project teams. *Research Technology Management*, 65(2). <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2020566>
- Chen, Y., Pan, X., Liu, P., & Vanhaverbeke, W. (2024). How does digital transformation empower knowledge creation? Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100481>
- Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. In *Global Journal of Flexible Systems Management* (Vol. 25, Issue 3, pp. 445–466). Springer. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
- Deguchi, A., Hirai, C., Matsuoka, H., Nakano, T., Oshima, K., Tai, M., & Tani, S. (2020). What is society 5.0? In *Society 5.0: A People-centric Super-smart Society*. https://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4_1
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fadilla, S., Juliana, A., Nurqamarani, A. S., Bisnis, P. A., & Artikel, R. (2023). *Penerapan manajemen pengetahuan di perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh*. 14(1), 67–77. <http://journal.ummat.ac.id/index.php/paedagogia>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1). <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frank, M. and R. P. and P. B. (2018). *Apa yang harus dilakukan ketika mesin melakukan semuanya*. PT Elex Media Komputindo (Original Work Published 2017). <https://www.wiley.com/What+To+Do+When+Machines+Do+Everything%3A+How+to+Get+Ahead+in+a+World+of+AI%2C+Algorithms%2C+Bots%2C+and+Big+Data-p-9781119278665>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER). <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gumilang, N., Mulia Z, F., Ramdan, A. M., & Sukabumi, U. M. (2022). *ANALYSIS OF WORK ETHOS AND BEHAVIOR OF ORGANIZATIONAL LOYALTY TO TAMAN SARI SUKABUMI HOTEL EMPLOYEES PERFORMANCE DURING THE COVID-19 PANDEMIC ANALISIS ETOS KERJA DAN PERILAKU LOYALITAS ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN HOTEL TAMAN SARI SUKABUMI DIMASA PANDEMI COVID-19*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v6i1.3904>
- Gun, L., Imamoglu, S. Z., Turkean, H., & Ince, H. (2024). Effect of Digital Transformation on Firm Performance in the Uncertain Environment: Transformational Leadership and Employee Self-Efficacy as Antecedents of Digital Transformation. *Sustainability (Switzerland)*, 16(3). <https://doi.org/10.3390/su16031200>
- Hair, J. F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, & Marko Sarstedt. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd Ed.)*. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book270548#description>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1). <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Islamy, F. J., Andriani, R., & Nurjaman, R. (2021). Knowledge based view: Pengaruh knowledge management terhadap kinerja perguruan tinggi pada masa pandemi Covid-19. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2). <https://doi.org/10.24252/idaarah.v5i2.22274>
- Isnawati, N., & Waskito, J. (2024). *Pengaruh Transformasi Digital dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati*. 5, 2914. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i4.1805>
- Jaques, E. (2013). The changing culture of a factory. In *The Changing Culture of a Factory*. <https://doi.org/10.4324/9781315013725>
- Jumady, E. (2020). PERAN MODERASI DISIPLIN KERJA PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PERBANKAN SYARIAH DI MAKASSAR. *Islamic Banking : Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 5(2), 1–20. <https://doi.org/10.36908/isbank.v5i2.110>
- Ke Nghia, N. (2024). The Impact of Knowledge Management On Employee Performance: Evidences from Service Sector in Vietnam. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EBUSINESS AND EGOVERNMENT STUDIES*, 16(2). <https://doi.org/10.34109/ijebe>
- Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age-A study on the effects of digitalisation on top management leadership*. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-133809>
- Luthra, A., Pancholi, N., Dixit, S., Singh, A., & Garg, S. (2025). Cultivating digital culture: exploring the impact of digital knowledge management on employee performance in higher educational institutions. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*. <https://doi.org/10.1007/s13198-024-02648-6>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2013). *Human Resource Management*. Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/human-resource-management-15e-mathis-jackson-valentine-meglich/9781305500709/>
- Michael Armstrong, S. T. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the ...* - Michael Armstrong, Stephen Taylor - Google Books. In *Kogan Page*.
- Milukutu, A., & Siachisa, M. (2023). Assessing the Impact of Digital Transformation on Employee Performance in the Public Sector: A Case Study of Zambia's Ministry of Health Headquarters (2017-2022). *International Journal of Humanities, Social Sciences and Education*, 10(9). <https://doi.org/10.20431/2349-0381.1009013>
- Naji, K. K., Gunduz, M., Alhenzab, F., Al-Hababi, H., & Al-Qahtani, A. (2024). Assessing the Digital Transformation Readiness of the Construction Industry Utilizing the Delphi Method. *Buildings*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/buildings14030601>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* Oxford University Press, New York. In *Book Summary*.
- Novita, L., Syahril, Gistituati, N., & Sabandi, A. (2023). The Influence of Organizational Culture and Providing Incentives on Employee Performance. *Journal of Education Research and Evaluation*, 7(4). <https://doi.org/10.23887/jere.v7i4.67479>
- Nugraheni, N., Bakhri, S., Alam, U. F., & Ahwan, M. A. (2024). Implementasi manajemen pengetahuan menggunakan model SECI di Perpustakaan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. *Daluang: Journal of Library and Information Science*, 4(1), 44–57. <https://doi.org/10.21580/daluang.v4i1.2024.20267>

- Pereira, M. S., Cardoso, A., Sá, J. C., Magalhães, M., & Faria, S. (2022). Digital Transformation in Organizations and Its Impact on Knowledge Management: A Quantitative Study. In J. Remondes & S. Teixeira (Eds.), *Implementing Automation Initiatives in Companies to Create Better-Connected Experiences* (pp. 1–13). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5538-8.ch001>
- Petana, G., & Rosa, C. A. (2020). Digital Transformation and the Impact in Knowledge Management. *Proceedings of the 12th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management (IC3K 2020) - KMIS*, 180–187. <https://doi.org/10.5220/0010134001800187>
- Prahendratno, A., Pangarso, A., Siswanto, A., Setiawan, Z., Munizu, M., Simarmata, N., Pramuditha, P., Larasati, A., Syamil, A., Purwoko, P., M.Kom, S., Larasati, R., & Solehati, A. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : Kumpulan Teori & Contoh Penerapannya*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Putri, L. C. (2024). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Multidisciplinary Economic Harmony*, 1(1), 55–61. <https://ejournal.multidisciplinaryeconomicsharmony.org/index.php/economics/article/view/3>
- Rahman, T. (2020). Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Yazid Bersaudara Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong. *Jurnal PubBis*, 4(2). <https://doi.org/10.35722/pubbis.v4i2.280>
- Rizki Ismail, M., Setiawan Saputra, T., Sari, A. S., Wulandari, S., Fakultas, M., Sekolah, E., Ekonomi, T. I., & Palembang, A. (2025). Pengaruh Digitalisasi Terhadap Efektivitas Administrasi (Studi Kasus Pada Dinas Pendidikan Kota Palembang Bagian Staff Umum dan Kepegawaian). *Pengaruh Digitalisasi Terhadap (Ismail, Dkk.) Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14709024>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2021). *Management, Global Edition*. Pearson Education. <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/business-and-management/Management-15e-Robbins-Coulter.html>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Essential of Organizational Behaviour. In *Pearson*.
- Roscoe, J. T. (1975). Fundamental Research Statistics for The Behavioural Sciences (2nd Edition). In *Holt Rinehart & Winston, New York*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 7th Edition*. Wiley. <https://bcs.wiley.com/he-bcs/Books?action=index&bcsId=10380&itemId=1119165555>
- Sinaga, S. P. H., Maulina, E., Tresna, P. W., Sukoco, I., Purnomo, M., & Kostini, N. (2020). Knowledge management and employee performance: A systematic literature review. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 101(5). <https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-05.16>
- Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., Ben Abdallah, M. A., & Mahmoud Hassan, O. H. (2025). Unveiling the role of knowledge management effectiveness in university's performance through administrative departments' innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100473>
- Tapscott, D. (2015). *The Digital Economy: Anniversary Edition* (E. Schmidt, Ed.). McGraw-Hill Education. <https://dontapscott.com/books/digital-economy-anniversary-edition-2014/>
- Technovation. (2025). *Rethinking Knowledge Management in the Age of Digitalization*. <https://www.sciencedirect.com/special-issue/320264/rethinking-knowledge-management-in-the-age-of-digitalization>

- Widodo, S. D., Rubiyanti, N., Widodo, A., & Silvianita, A. (2024). The Role of Digital Transformation in Improving Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 7(1), 109–118. <https://doi.org/10.32535/jicp.v7i1.3181>
- Wiig, K. M. (1993). Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking - how People and Organizations Represent, Create, and Use Knowledge. In *Knowledge Management Foundations Thinking about Thinking how People and Organizations Represent Create and Use Knowledge*.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1). <https://doi.org/10.1108/13673279710800682>
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat. <https://penerbitsalemba.com/buku/02-0157-evaluasi-kinerja-sumber-daya-manusia>
- Wu, W., Li, X., & Surangkana, B. (2024). Mediation effect of knowledge management on the impact of IT capability on firm performance: exploring the moderating role of organization culture management. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1344330>