

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka merupakan pembahasan yang berisi teori, konsep, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian dan menjadi bagian penting dalam suatu penelitian. Kajian pustaka digunakan sebagai landasan teoritis untuk memahami permasalahan yang diteliti. Dalam penelitian ini, permasalahan yang dikaji berkaitan dengan kepemimpinan digital, pengembangan karir, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari berbagai aktivitas yang saling berkaitan satu sama lain. Aktivitas tersebut tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, tetapi juga meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Rangkaian kegiatan tersebut dikenal sebagai proses manajemen. Pada dasarnya, manajemen dalam organisasi berfungsi untuk mengatur dan mengoordinasikan seluruh kegiatan agar dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai secara optimal.

Tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai secara optimal apabila keterbatasan sumber daya manusia, baik dalam hal pengetahuan, teknologi,

keahlian, maupun waktu, dapat diatasi melalui pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada individu lain dalam organisasi. Pembagian tersebut akan membentuk kerja sama yang sinergis dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan konsep manajemen yang pada dasarnya merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui kerja sama antar individu dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang saling berkaitan antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi, tetapi juga meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menetapkan serta mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menetapkan serta mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Berikut ini merupakan beberapa definisi manajemen menurut para ahli :

Pendapat Robbins & Coulter (2021:37) menyatakan bahwa:

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of other so their activities are completed efficiently and effectively.”

Manajemen diartikan sebagai aktivitas yang melibatkan koordinasi serta pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh seluruh pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Manajemen memastikan bahwa setiap

aktivitas berjalan sesuai tujuan organisasi melalui proses pengelolaan dan pengawasan yang tepat sehingga hasil yang dicapai menjadi optimal.

Daft (2021:5) menyatakan pengertian manajemen bahwa:

“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.”

Maksud dari pengertian di atas bahwa manajemen merupakan proses pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap berbagai sumber daya organisasi. Dengan pengelolaan yang baik, organisasi dapat menjalankan aktivitas secara terarah serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pendapat Griffin (2021:3) bahwa:

“Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization's resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.”

Maksud dari pengertian di atas bahwa manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang diarahkan pada berbagai sumber daya organisasi, seperti sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses atau serangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengambilan keputusan, kepemimpinan, koordinasi,

serta pengendalian terhadap berbagai sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia, keuangan, fisik, maupun informasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen juga berperan dalam menngoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja agar setiap kegiatan organisasi dapat berjalan secara terarah, optimal, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan proses penting dan menjadi unsur dasar dalam manajemen yang mencakup serangkaian aktivitas yang dilakukan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen tidak hanya berkaitan dengan kegiatan pengawasan, tetapi juga merupakan suatu proses yang direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis. Secara umum, fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli memiliki kesamaan. Dengan kata lain, fungsi manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Daft (2021:8-11) adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*planning*)

Fungsi perencanaan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan penetapan tujuan organisasi di masa yang akan datang serta penentuan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan manajerial menunjukkan arah yang ingin dicapai organisasi serta langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapainya. Selain itu, perencanaan juga berfungsi untuk menentukan waktu pelaksanaan kegiatan serta pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pembagian tugas, pengelompokan pekerjaan ke dalam unit atau departemen, pendelegasian wewenang, serta pengalokasian sumber daya dalam organisasi. Fungsi pengorganisasian bertujuan untuk mempermudah proses pengawasan dan pelaksanaan pekerjaan, karena dengan adanya pembagian unit kerja dan pendelegasian wewenang yang jelas, setiap pekerjaan dapat dilaksanakan secara terstruktur dan terkoordinasi dengan baik.

3. Fungsi Kepemimpinan (*Leading*)

Fungsi kepemimpinan merupakan kegiatan memengaruhi dan memotivasi karyawan agar bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga berkaitan dengan upaya membangun budaya organisasi dan nilai-nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada seluruh anggota organisasi, serta mendorong karyawan agar memiliki semangat dan keinginan untuk bekerja serta berprestasi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Fungsi Kontrol (*Controlling*)

Fungsi pengendalian merupakan fungsi terakhir dalam proses manajemen yang berkaitan dengan kegiatan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan pekerjaan. Pengendalian dilakukan untuk mengetahui apakah kegiatan organisasi telah berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Apabila terdapat penyimpangan, maka perlu dilakukan tindakan perbaikan agar kegiatan organisasi tetap berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Adapun fungsi manajemen berdasarkan pendapat Griffin (2021:6-8) adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan merupakan kegiatan menetapkan tujuan organisasi serta menentukan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan juga mencakup proses pengambilan keputusan, yaitu memilih tindakan yang paling tepat dari beberapa alternatif yang tersedia. Melalui perencanaan dan pengambilan keputusan, manajer dapat mempertahankan efektivitas kerja karena perencanaan berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan di masa yang akan datang. Dengan adanya tujuan dan rencana yang jelas, manajer dapat mengalokasikan waktu dan sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian merupakan kegiatan menentukan bagaimana pekerjaan dan sumber daya organisasi dikelompokkan dan diatur. Fungsi ini mencakup pembagian tugas secara sistematis, penetapan tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas tertentu, serta pengaturan hubungan kerja antar bagian dalam organisasi agar dapat saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Fungsi Kepemimpinan (*Leading*)

Fungsi memimpin merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi anggota organisasi agar dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi memimpin sering dianggap sebagai fungsi manajemen yang paling penting sekaligus paling menantang, karena pemimpin memiliki peran dalam mengarahkan,

menginspirasi, serta mendorong anggota organisasi untuk bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi.

4. Fungsi Kontrol (*Controlling*)

Fungsi pengendalian merupakan tahap terakhir dalam proses manajemen yang berkaitan dengan kegiatan pemantauan dan evaluasi terhadap kemajuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam proses ini, manajer harus memantau perkembangan kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dalam waktu yang telah ditentukan.

2.1.1.3 Unsur – Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen merupakan komponen dasar yang saling berkaitan dan bersama-sama membentuk suatu sistem yang digunakan untuk menjalankan aktivitas manajemen secara efektif dan efisien. Unsur-unsur tersebut memiliki peranan penting karena menjadi dasar dalam pelaksanaan fungsi manajemen sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Sebagaimana dijelaskan Syaiful (2022:3-4) terdapat unsur-unsur manajemen yang dikenal dengan 5M yaitu sebagai berikut:

1. *Man* (Manusia)

Manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam manajemen karena memiliki peran utama dalam menjalankan seluruh aktivitas organisasi. Manusia berperan dalam menetapkan tujuan, melaksanakan proses kerja, serta menggerakkan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa

adanya manusia, proses kerja dalam organisasi tidak akan berjalan. Oleh karena itu, manusia menjadi pusat dalam kegiatan manajemen, karena manusia yang merencanakan, mengorganisasikan, mengoordinasikan, mengelola, mengawasi, dan mengevaluasi seluruh kegiatan organisasi.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan alat transaksi yang digunakan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, serta memiliki fungsi sebagai alat berjaga-jaga dan sebagai alat untuk kegiatan investasi atau spekulasi. Oleh karena itu, uang harus dikelola dengan baik dengan memastikan setiap pengeluaran, baik untuk kegiatan konsumsi maupun kegiatan produksi, digunakan secara efektif dan efisien sehingga memberikan manfaat yang optimal. Dengan adanya pengelolaan keuangan yang baik, seseorang atau organisasi dapat mengembangkan usaha atau mendirikan suatu perusahaan.

3. *Machines* (Mesin dan Peralatan)

Mesin dan peralatan merupakan alat bantu kerja yang digunakan untuk mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan serta meningkatkan efisiensi kerja. Penggunaan mesin dan peralatan sangat bergantung pada manusia sebagai pengendali dan penggunanya. Mesin dapat membantu meringankan pekerjaan serta mempercepat proses penyelesaian pekerjaan sehingga hasil pekerjaan dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien. Pada era perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, mesin dan peralatan menjadi sangat penting karena kemajuan teknologi telah menghasilkan berbagai peralatan yang mampu bekerja dengan cepat dan akurat sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4. *Methods* (Metode)

Metode merupakan cara atau teknik yang digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan menggunakan metode yang tepat dan sesuai dengan kondisi atau keadaan yang ada, tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai. Keberhasilan pencapaian tujuan sangat bergantung pada metode atau cara kerja yang digunakan. Metode kerja yang baik akan memperlancar dan mempermudah pelaksanaan pekerjaan sehingga target atau tujuan yang diharapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

5. *Materials* (Bahan-bahan)

Bahan atau material merupakan segala jenis bahan baku yang digunakan dalam proses produksi, baik berupa bahan mentah, bahan setengah jadi, maupun bahan jadi yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Material merupakan salah satu unsur penting dalam kegiatan produksi karena menjadi bagian utama dalam menghasilkan suatu produk. Namun, ketersediaan material atau sumber daya alam bersifat terbatas, sehingga diperlukan pengelolaan yang baik agar penggunaannya dapat dilakukan secara optimal dan efisien. Apabila sumber daya alam digunakan secara terus-menerus tanpa adanya pengaturan dan pengelolaan yang baik, maka sumber daya tersebut dapat cepat habis dan pemanfaatannya menjadi tidak maksimal. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan manajemen dalam mengelola material agar dapat digunakan secara efektif dan berkelanjutan.

2.1.2 Fungsi Organisasi

Fungsi organisasi adalah peran organisasi dalam mengoordinasikan individu dan kelompok melalui pembagian tugas, penetapan tanggung jawab, serta hubungan

kerja yang jelas sehingga setiap kegiatan dapat berjalan secara terarah untuk mencapai tujuan bersama. Adapun definisi fungsi organisasi menurut para ahli:

Dessler (2022:9) menjelaskan bahwa:

"Organizing typically follows planning and reflects how the organization tries to accomplish the plan. Organizing involves assigning tasks, grouping tasks into departments, delegating authority, and allocating resources across the organization."

fungsi organisasi (*organizing*) merupakan fungsi manajemen yang dilakukan setelah proses perencanaan. Fungsi ini bertujuan mengatur pelaksanaan rencana melalui pembagian tugas, pengelompokan pekerjaan ke dalam departemen, pendelegasian wewenang, serta pengalokasian sumber daya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Adapun fungsi organisasi antara lain:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia berperan dalam mengelola setiap individu yang ada di dalam organisasi sebagai aset internal. Aktivitas yang termasuk pada manajemen sumber daya manusia adalah motivasi, pengembangan karier, penilaian kinerja dan lain sebagainya. Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur agar organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan dapat menjalankan tugasnya secara optimal. Pengelolaan sumber daya yang baik membantu untuk menjaga keberlangsungan organisasi agar tetap memiliki lingkungan kerja yang baik.

2. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan bertanggung jawab dalam perencanaan anggaran, pengelolaan arus kas, dan penyusunan laporan keuangan. Manajemen

keuangan juga harus mampu memberikan informasi mengenai laporan keuangan organisasi yang dipakai untuk mengambil keputusan. Pengelolaan keuangan membantu organisasi agar kegiatan operasional tetap stabil dan terarah.

3. Manajemen Operasi

Manajemen Operasi berfokus dalam proses pengubahan input menjadi output yang siap digunakan. Pengelolaannya mencakup mengatur alur proses kerja agar kegiatan operasional dapat dilakukan dengan efisien, efektif, dan konsisten. Perencanaan operasional yang baik membantu organisasi dalam meminimalkan hambatan dan menjaga keberlangsungan proses kerja.

4. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran memiliki peran untuk menghubungkan organisasi dengan menyampaikan nilai yang dimiliki ke lingkungan pasar. Aktivitas yang dikerjakan tidak hanya sebatas promosi, kegiatan pemasaran sudah terjadi bahkan sebelum produk/jasa terbentuk seperti proses perencanaan produk, penetapan harga, dan saluran distribusi. Manajemen pemasaran memastikan produk dan jasa yang dihasilkan masih relevan dan dibutuhkan oleh pasar.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, baik organisasi yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis dan perusahaan swasta, maupun instansi pemerintahan. Sumber daya manusia berperan dalam membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Tujuan

utama pengelolaan sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam upaya memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta bagaimana sumber daya manusia tersebut dapat dipelihara, dikembangkan, dan dipertahankan agar tetap bekerja sama dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Berikut merupakan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

Pendapat Armstrong & Taylor (2023:1) menyatakan bahwa:

“Human resource management (HRM) is about the management of people in order to achieve desired result.”

Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai proses pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan. Pengelolaan tersebut dilakukan agar sumber daya manusia dapat bekerja secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dessler (2020:3) menjelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia bahwa:

“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relation, health and safety, and fairness concerns.”

Maksud dari pengertian di atas bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, serta memberikan kompensasi kepada karyawan, sekaligus mengelola hubungan kerja, kesehatan dan

keselamatan kerja, serta memperhatikan aspek keadilan bagi karyawan dalam organisasi.

Pendapat Snell & Morris (2023:4) menyatakan bahwa:

“Human resource management is the policies, practices, and system that influence employees’ behavior, attitudes, and performance.”

Pengertian di atas menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan, praktik, dan sistem yang diterapkan organisasi untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi yang meliputi kegiatan memperoleh, mengembangkan, menilai, memberikan kompensasi, serta memelihara hubungan kerja dan keselamatan karyawan melalui kebijakan, praktik, dan sistem tertentu untuk memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen merupakan unsur-unsur dasar yang selalu terdapat dalam proses manajemen dan menjadi pedoman bagi manajer dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Rivai (2020:13) mengemukakan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*human resources planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kekaryawan yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kekaryawan yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan keorganisasian.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif & efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pemantauan atau controlling secara konsisten mengenai kinerja karyawan, kualitas kerja, efisiensi diperlukan untuk memastikan semua fungsi planning, organizing, dan leading berjalan dengan baik dan bergerak sesuai tujuan organisasi.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari beberapa aspek yaitu:

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Analisis jabatan
3. Penarikan karyawan
4. Penempatan kerja
5. Orientasi kerja (*Job orientation*)

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yang terdiri dari:

1. Pendidikan dan pelatihan
2. Pengembangan karier
3. Penilaian prestasi kerja

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan yang telah selesai mengerjakan tugas atau tanggung jawabnya, berikut adalah aspek-aspek yang terdiri dari:

1. Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah, intensif.
 2. Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (*benefit*), pelayanan/kesejahteraan (*service*).
- d. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan, yang mencakup:

1. kebutuhan karyawan
2. motivasi kerja
3. kepuasan kerja
4. disiplin kerja
5. partisipasi kerja

- e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun, pemeliharaan yang mencakup:

1. Komunikasi kerja
2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja
3. Pengendalian konflik kerja
4. Konseling kerja

- f. Kedisiplinan (*discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu Perusahaan.

2.1.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Armstrong (2023:3) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan bagaimana organisasi memperoleh, mengembangkan, mengelola, dan mempertahankan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tujuan manajemen sumber daya manusia antara lain sebagai berikut:

1. Memperoleh sumber daya manusia yang kompeten sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Mengembangkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan.
3. Mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.
4. Memberikan penghargaan atau kompensasi kepada karyawan sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi.
5. Menciptakan dan memelihara hubungan kerja yang baik antara karyawan dan organisasi.
6. Menjaga kesejahteraan, keamanan, dan kenyamanan karyawan dalam bekerja.
7. Mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik agar tetap bekerja dalam organisasi.

2.1.4 Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman kerja karyawan yang dilakukan secara terencana

oleh organisasi untuk membantu karyawan mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. Pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Sebaliknya, apabila pengembangan karir tidak berjalan dengan baik, maka dapat menurunkan semangat kerja dan berdampak pada rendahnya kinerja karyawan.

2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan, pengalaman kerja, serta kesempatan promosi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk mencapai jenjang karir sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terencana untuk mengembangkan potensi, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam rangka mencapai tujuan karir dan tujuan organisasi. Berikut definisi pengembangan karir menurut para ahli:

Pendapat Dessler (2020:313) menyatakan bahwa:

“Career development is the lifelong series of activities that contribute to person’s career exploration, establishment, success, and fulfilment.”

Pengembangan karir diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang berlangsung sepanjang kehidupan kerja seseorang dan berkontribusi terhadap eksplorasi, pembentukan, keberhasilan serta pencapaian kepuasan karir. Pengembangan karir dilakukan agar individu mampu meningkatkan kompetensi dan mencapai perkembangan karir yang optimal.

Armstrong (2023:341) menjelaskan pengertian pengembangan karir bahwa:

“Career development is the progression of an individual in learning and work over time and involves the development of skill, knowledge and experience.”

Maksud dari pengertian di atas bahwa pengembangan karir merupakan proses perkembangan individu dalam pembelajaran dan pekerjaan yang berlangsung dari waktu ke waktu serta melibatkan peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja guna mendukung perkembangan karir individu.

Pendapat Snell & Moris (2023:284) menyatakan bahwa:

“Career management is the process through which organizations select, assess, assign, and develop employees to provide a pool of qualified people to meet future needs.”

Maksud dari pengertian di atas bahwa manajemen karir merupakan proses yang dilakukan organisasi dalam memilih, menilai, menempatkan, dan mengembangkan karyawan guna menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses pengembangan individu yang dilakukan secara berkelanjutan melalui pembelajaran, pengalaman kerja, pelatihan, serta penugasan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan guna mencapai keberhasilan karir serta memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, pembelajaran, pengalaman kerja, serta perencanaan karir karyawan. Setiap individu memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda terhadap perkembangan karirnya, sehingga

organisasi perlu memperhatikan berbagai aspek yang dapat mendukung kemajuan karir karyawan secara berkelanjutan. Pengembangan karir tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga merupakan bagian dari strategi organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Organisasi memiliki peran penting dalam menyediakan kesempatan, fasilitas, serta program-program yang dapat mendukung perkembangan karir karyawan, seperti pelatihan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta perencanaan karir yang terarah. Dengan adanya dukungan organisasi yang optimal, karyawan diharapkan mampu mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilannya sehingga dapat mencapai tujuan karir sekaligus berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Armstrong (2023:345), pengembangan karir dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Pelatihan dan Pengembangan (*Learning and Development*)

Pelatihan dan pengembangan merupakan faktor penting dalam pengembangan karir karena melalui pelatihan karyawan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi kerja yang dibutuhkan untuk mendukung kemajuan karir di masa depan.

2. Pengalaman Kerja (*Work Experience*)

Pengalaman kerja merupakan faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karena melalui pengalaman kerja karyawan dapat memperoleh pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab yang lebih besar.

3. Mentoring dan *Coaching*

Mentoring dan coaching membantu karyawan dalam mengembangkan karir melalui bimbingan, arahan, serta dukungan dari atasan atau karyawan yang lebih berpengalaman sehingga karyawan dapat merencanakan dan mengembangkan karirnya dengan lebih baik.

4. Penilaian Kinerja (*Performance Management*)

Penilaian kinerja berperan dalam pengembangan karir karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk promosi, pelatihan, pengembangan kompetensi, serta perencanaan karir karyawan.

5. Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*)

Perencanaan suksesi merupakan proses mempersiapkan karyawan untuk menduduki jabatan tertentu di masa depan sehingga organisasi memiliki calon pemimpin atau karyawan yang siap untuk mengisi posisi strategis.

6. Manajemen Talenta (*Talent Management*)

Manajemen talenta bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi agar dapat dikembangkan karirnya dalam organisasi.

7. Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Perencanaan karir merupakan proses dimana karyawan dan organisasi merencanakan perkembangan karir karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tujuan karir individu.

2.1.4.3 Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir memiliki manfaat bagi karyawan maupun organisasi karena melalui pengembangan karir karyawan dapat meningkatkan kemampuan,

pengalaman kerja, serta peluang karir di masa depan. Selain itu, organisasi juga mendapatkan manfaat berupa tersedianya sumber daya manusia yang kompeten dan siap mengisi posisi strategi. Pendapat Snell & Morris (2023:284) menyatakan bahwa pengembangan karir memberikan beberapa manfaat bagi organisasi dan karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kemampuan dan Keterampilan Karyawan

Pengembangan karir membantu karyawan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

2. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

Kesempatan pengembangan karir dapat meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa diperhatikan oleh organisasi.

3. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Karyawan yang mendapatkan kesempatan pengembangan karir cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih baik.

4. Mempersiapkan Karyawan untuk Jabatan yang Lebih Tinggi

Pengembangan karir membantu organisasi dalam menyiapkan calon pemimpin atau karyawan yang akan menduduki posisi yang lebih tinggi di masa depan.

5. Mengurangi *Turnover* Karyawan

Kesempatan pengembangan karir yang diberikan oleh organisasi dapat meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang melihat adanya peluang untuk berkembang, baik melalui

promosi, pelatihan, maupun peningkatan kompetensi, akan cenderung merasa dihargai dan memiliki masa depan yang jelas dalam organisasi.

6. Menyediakan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas

Pengembangan karir membantu organisasi menyediakan karyawan yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan, pengalaman kerja, serta kesempatan promosi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. Wibowo (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir dilakukan melalui berbagai kegiatan pengembangan karir yang dapat dijadikan sebagai dimensi pengembangan karir, yaitu sebagai berikut:

1. Kejelasan Karir

Indikator:

- a. Penilaian diri.
- b. Penetapan tujuan karir.
- c. Identifikasi peluang karir.

2. Pengembangan Diri

Indikator:

- a. Peningkatan pengetahuan.
- b. Pengembangan keterampilan.
- c. Pembentukan sikap professional.

3. Mutu Kerja

Indikator:

- a. Pencapaian target kerja.

- b. Kualitas hasil kerja.
- c. Efisien dan efektivitas kerja.

2.1.5 Kepemimpinan

Pemimpin memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi melalui fungsi pengaturan, perencanaan, tanggung jawab, pengambilan keputusan secara selektif, serta pemberian arahan kepada bawahan. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan dalam organisasi untuk menciptakan semangat kerja dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi serta memberikan teladan yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para pengikutnya dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Peran pemimpin sangat penting dalam mengarahkan, menggerakkan, serta mengkoordinasikan seluruh sumber daya yang ada agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi dapat menciptakan integrasi, kerja sama yang baik, serta hubungan kerja yang harmonis antar karyawan, sehingga mampu mendorong semangat kerja dan meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki. Berikut merupakan beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli sebagai berikut:

Pendapat Armstrong (2023:663) menyatakan bahwa:

“Leadership is the process of inspiring individuals to give of their best to achieve a desired result. It is about developing and communicating a vision for the future, motivating people and securing their commitment and engagement.”

Kepemimpinan diartikan sebagai proses menginspirasi individu agar memberikan kemampuan terbaiknya untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui pengembangan visi, memotivasi karyawan, serta memperoleh komitmen dan keterlibatan mereka dalam organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan agar bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Dessler (2020:393) menjelaskan pengertian kepemimpinan bahwa:

“Leadership is the process of influencing people to achieve organizational goals.”

Maksud dari pengertian di atas bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, seorang pemimpin memiliki peran penting dalam mengarahkan individu maupun kelompok agar bekerja sesuai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Adapun Daft (2022:528) menjelaskan bahwa:

“Leadership is the ability to influence people toward the achievement of organizational goals.”

Maksud dari pengertian di atas bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama

untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menekankan pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan serta memotivasi karyawan guna mencapai hasil yang diharapkan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses dan kemampuan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi individu atau kelompok untuk bekerja sama dan memberikan kinerja terbaiknya guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mengembangkan visi organisasi, membangun komitmen, serta mendorong keterlibatan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.5.2 Gaya Kepemimpinan

Setiap organisasi memiliki seorang pemimpin yang berperan dalam mengarahkan, menggerakkan, serta mengoptimalkan potensi anggota organisasi melalui penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin perlu menerapkan pendekatan kepemimpinan yang sesuai agar mampu memberikan pengaruh yang efektif terhadap bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengajak individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Efektivitas suatu gaya kepemimpinan bersifat situasional, sehingga gaya yang dianggap tepat pada suatu organisasi belum tentu memberikan hasil yang sama pada organisasi lainnya. Menurut Herawati dan Ranteallo (2020:5), terdapat empat macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Pengikut terdorong oleh kemampuan kepemimpinan yang luar biasa atau bersifat heroic ketika mereka mengamati perilaku dan Tindakan yang ditunjukkan oleh pemimpinnya.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menjelaskan secara jelas peran, tanggung jawab, serta tugas yang harus dilaksanakan. Gaya kepemimpinan ini lebih menitikberatkan pada hubungan antara pemimpin dan bawahan melalui mekanisme pertukaran, tanpa berorientasi pada upaya menciptakan perubahan atau pengembangan bagi bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan setiap individu dalam organisasi. Pemimpin transformasional berupaya mengubah cara pandang bawahannya terhadap berbagai permasalahan dengan mendorong mereka melihat situasi dari perspektif yang berbeda. Selain itu, pemimpin mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan semangat kepada para pengikut sehingga mereka terdorong untuk memberikan usaha yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan perusahaan yang tengah tumbuh dan membaik.

Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat mempunyai besar yang bisa membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

5. Gaya Kepemimpinan Digital

Gaya kepemimpinan digital merupakan pola kepemimpinan yang mengintegrasikan penggunaan teknologi digital dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sehingga organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan dan mencapai tujuan secara efektif.

2.1.5.2 Pengertian Kepemimpinan Digital

Perkembangan teknologi dan transformasi digital yang semakin pesat menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang berbasis teknologi. Perubahan tersebut tidak hanya mempengaruhi sistem kerja organisasi, tetapi juga dan pola kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Pemimpin tidak lagi hanya dituntut mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan secara konvensional, tetapi juga harus mampu memanfaatkan teknologi digital dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi, serta pengelolaan organisasi. Oleh karena itu, muncul konsep kepemimpinan digital sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan era digital. Berikut merupakan beberapa definisi kepemimpinan digital menurut para ahli sebagai berikut:

Pendapat Sheninger (2019:21) menyatakan bahwa:

“Digital leadership can thus be defined as establishing direction, influencing others, initiating sustainable change through access to information, and establishing relationships in order to anticipate changes pivotal to school success in the future.”

Kepemimpinan digital diartikan sebagai proses menetapkan arah organisasi, mempengaruhi orang lain, melakukan perubahan berkelanjutan melalui pemanfaatan teknologi dan informasi, serta membangun hubungan untuk mengantisipasi perubahan di masa depan agar organisasi dapat berkembang dan berhasil. Kepemimpinan digital menekankan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung efektivitas organisasi serta menghadapi perubahan yang terus berkembang.

Ahmad Salih (2024:24) menjelaskan pengertian kepemimpinan digital bahwa:

“The term digital leadership refers to human quality of leadership exercised with digital tools in the virtual world.”

Maksud dari pengertian di atas bahwa kepemimpinan digital merupakan kualitas kepemimpinan manusia yang dijalankan dengan menggunakan alat-alat digital dalam dunia virtual atau lingkungan digital. Dalam hal ini, pemimpin dituntut mampu memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung proses kepemimpinan, komunikasi, serta pengambilan keputusan dalam organisasi.

Pendapat Winanti (2022) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan digital merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Maksud dari pengertian di atas bahwa kepemimpinan digital berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi guna meningkatkan efektivitas organisasi serta mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan digital merupakan kemampuan dan proses seorang pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital, informasi, dan komunikasi untuk mempengaruhi, mengarahkan, serta mendukung perubahan organisasi secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepemimpinan digital juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan, memanfaatkan teknologi digital, serta mengantisipasi perubahan di masa depan agar organisasi mampu berkembang secara optimal.

2.1.5.3 Karakteristik Kepemimpinan Digital

Dalam kepemimpinan digital, seorang pemimpin tidak hanya memiliki kemampuan kepemimpinan tradisional, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital, perubahan organisasi, serta lingkungan kerja berbasis digital. Pemimpin digital dituntut memiliki kemampuan berpikir strategis, kemampuan teknologi, kemampuan komunikasi digital, serta kemampuan mengelola perubahan organisasi di era digital. Sebagaimana yang dijelaskan Ahmad Salih (2024:30-50), karakteristik kepemimpinan digital meliputi beberapa kemampuan sebagai berikut:

1. *Digital Mindset*

Pemimpin digital harus memiliki pola pikir digital dan terbuka terhadap perkembangan teknologi serta transformasi digital dalam organisasi. Digital mindset membantu pemimpin dalam melihat peluang dan tantangan di era digital serta mampu mengambil keputusan berbasis teknologi.

2. *Technological competence*

Pemimpin digital harus memiliki kemampuan dan pemahaman terhadap teknologi digital, sistem informasi, dan penggunaan teknologi dalam proses

bisnis organisasi. Kemampuan ini penting agar pemimpin dapat mengarahkan organisasi dalam proses digitalisasi.

3. *Innovation and creativity*

Pemimpin digital harus mampu menciptakan inovasi dan mendorong penggunaan teknologi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Inovasi menjadi salah satu kunci dalam menghadapi persaingan di era digital.

4. *Collaboration and communication*

Pemimpin digital harus mampu berkomunikasi dan berkolaborasi secara digital menggunakan berbagai platform teknologi serta mampu membangun kerja sama tim dalam lingkungan kerja digital.

5. *Agility and adaptability*

Pemimpin digital harus mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan kerja yang cepat. Kemampuan adaptasi ini penting agar organisasi dapat bertahan dan berkembang di era digital.

6. *Visionary leadership*

Pemimpin digital harus memiliki visi digital dan mampu mengarahkan organisasi menuju transformasi digital serta perubahan organisasi yang berbasis teknologi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Digital

Dimensi kepemimpinan digital sebagaimana dikemukakan oleh Sheninger (2019:34-36), dikenal dengan istilah *Pillars of Digital Leadership*. Pilar digunakan sebagai kerangka dalam menerapkan kepemimpinan digital untuk mendorong perubahan organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital dan inovasi organisasi. Berikut adalah penjelasan beberapa pilar tersebut sebagai berikut:

1. *Communication*

Pemimpin digital harus mampu memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan komunikasi organisasi, transparansi informasi, dan hubungan dengan *stakeholder*. Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a. Pemanfaatan media digital dalam komunikasi.
- b. Keterbukaan informasi kepada karyawan.
- c. Efektivitas komunikasi digital.

2. *Learning spaces and environment*

Pemimpin digital harus mampu menciptakan lingkungan kerja atau pembelajaran yang mendukung penggunaan teknologi digital. Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a. Dukungan fasilitas digital.
- b. Adaptasi terhadap lingkungan digital.

3. *Opportunity/access to technology*

Pemimpin digital harus menyediakan akses teknologi dan sumber daya digital yang mendukung kinerja organisasi.

- a. Ketersediaan perangkat teknologi.
- b. Kemudahan akses sistem digital.

4. *Innovation and change*

Kepemimpinan digital berperan dalam mendorong inovasi dan perubahan organisasi berbasis teknologi digital. Adapun indikatornya sebagai berikut:

- a. Dukungan terhadap inovasi digital.
- b. Kemampuan menghadapi perubahan.

Dimensi kepemimpinan digital merupakan komponen penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menghadapi perkembangan teknologi dan transformasi digital dalam organisasi. Pemimpin digital dituntut untuk mampu memanfaatkan teknologi dalam komunikasi organisasi, mendorong inovasi digital, mengembangkan kompetensi karyawan, menciptakan lingkungan kerja digital, serta mengelola perubahan organisasi berbasis teknologi. Dimensi kepemimpinan digital tersebut menunjukkan sejauh mana pemimpin mampu mengarahkan organisasi dalam menghadapi era digital. Apabila kepemimpinan digital tidak diterapkan dengan baik, maka organisasi akan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan kerja digital.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah tingkat hasil kerja yang dicapai oleh seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang diukur berdasarkan standar kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan aspek penting yang menjadi perhatian utama dalam suatu perusahaan atau organisasi karena berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja mencerminkan hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam organisasi. Oleh karena itu, banyak para ahli yang mendefinisikan kinerja dari berbagai sudut pandang yang berbeda sesuai dengan pendekatan dan konsep yang digunakan. Berikut pengertian menurut para ahli:

Pendapat Robbins & Judge (2024:127) menyatakan bahwa:

“Job performance is the combination of behaviors that employees engage in that contribute to organizational goals.”

Kinerja diartikan sebagai kombinasi perilaku yang dilakukan oleh karyawan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil kerja, tetapi juga mencerminkan perilaku kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Daft (2022:688) menjelaskan pengertian kinerja bahwa:

“Performance is the organization’s ability to attain its goals by using resources in an efficient and effective manner.”

Maksud dari pengertian di atas bahwa kinerja merupakan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. Dengan pengelolaan sumber daya yang baik, organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal.

Pendapat Armstrong (2022:44) menyatakan pengertian kinerja bahwa:

“Performance means both behaviours and result. Behaviours emanate from the performance and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for result, behaviours are also outcomes in their own right.”

Kinerja merupakan hasil kerja yang mencakup perilaku serta hasil yang dicapai individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil yang diperoleh, tetapi juga dari bagaimana perilaku atau proses kerja dilakukan dalam mencapai hasil tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan individu maupun organisasi dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang ditunjukkan melalui perilaku kerja serta hasil kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan demikian, kinerja tidak hanya berfokus pada hasil yang dicapai, tetapi juga pada proses dan perilaku kerja dalam mencapai hasil tersebut serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.1.6.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan diukur menggunakan instrument yang dikembangkan berdasarkan konsep kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam indikator-indikator penilaian perilaku kerja karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, baik dilihat dari hasil kerja maupun dari perilaku kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins & Judge (2024:127) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan merupakan kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan yang dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan.

2. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi merupakan kemauan atau dorongan dalam diri karyawan untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan merupakan peluang atau dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan seperti fasilitas kerja, lingkungan kerja, dan sistem kerja yang mendukung karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat Robbins dan Judge, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Apabila karyawan memiliki kemampuan yang baik, motivasi kerja yang tinggi, serta didukung oleh kesempatan dan fasilitas kerja yang memadai, maka kinerja karyawan akan meningkat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dessler (2020:212) menjelaskan bahwa dimensi kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa kriteria penilaian kinerja yang digunakan dalam performance appraisal untuk menilai hasil kerja dan perilaku kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dimensi tersebut meliputi kualitas kerja, produktivitas, pengetahuan pekerjaan, keandalan, kehadiran, dan kemandirian. Berikut adalah dimensi dan indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja merupakan tingkat ketelitian, kerapihan, dan kesempurnaan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kualitas kerja menunjukkan seberapa baik hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Adapun indikator yang terkait adalah:

- a. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kerapihan dalam bekerja.
- c. Hasil pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2. Produktivitas Kerja (*Productivity*)

Produktivitas kerja merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan dalam

periode waktu tertentu. Produktivitas kerja mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kemampuan dalam memanfaatkan waktu dan sumber daya yang tersedia secara optimal. Karyawan yang memiliki produktivitas kerja yang baik mampu menyelesaikan tugas sesuai target dengan hasil yang maksimal.

Adapun indikator yang terkait:

- a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target.
- b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Knowledge*)

Pengetahuan pekerjaan merupakan tingkat pemahaman karyawan terhadap pekerjaan, prosedur kerja, serta keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Adapun indikator yang terkait adalah:

- a. Memahami tugas dan pekerjaan dengan baik.
- b. Memiliki keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan.

4. Kehadiran (*Attendance*)

Kehadiran merupakan tingkat kehadiran dan ketepatan waktu karyawan dalam bekerja di perusahaan.

Adapun indikator yang terkait adalah:

- a. Tingkat kehadiran kerja.
- b. Ketepatan waktu datang kerja.

5. Kemandirian (*Independence*)

Kemandirian merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa terlalu bergantung pada orang lain serta memiliki inisiatif dalam bekerja.

Adapun indikator yang terkait adalah:

- a. Memiliki inisiatif dalam bekerja.
- b. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

2.1.7 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan Tingkat ketertarikan, loyalitas, dan kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka waktu tertentu, yang tercermin dari kesediaan orang bekerja secara optimal, menerima nilai dan tujuan organisasi, serta berupaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.7.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam suatu organisasi karena berkaitan dengan keterikatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung akan menunjukkan loyalitas, keterlibatan, serta keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, banyak ahli yang mendefinisikan komitmen organisasi dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Definisi komitmen organisasi dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

Pendapat Colquitt, LePine & Wesson (2023:62) menyatakan bahwa:

“Organizational commitment refers to the desire on the part of an employee to remain a member of the organization.”

Komitmen organisasi diartikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dalam hal ini, komitmen organisasi mencerminkan kesediaan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya serta memberikan kontribusi bagi organisasi tempatnya bekerja.

Robbins & Judge (2024:119) menjelaskan pengertian komitmen organisasi bahwa:

“Organizational commitment refers to an employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization.”

Maksud dari pengertian di atas bahwa komitmen organisasi mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi cenderung menunjukkan loyalitas, rasa memiliki, serta partisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Pendapat Luthans (2021:124) menyatakan bahwa:

“Organizational commitment is generally defined as an employee’s desire to remain a member of an organization.”

Komitmen organisasi merupakan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tempatnya bekerja. Komitmen tersebut menunjukkan adanya loyalitas dan kesediaan individu untuk terus berkontribusi dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis yang mencerminkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, yang ditandai dengan adanya keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, keterikatan emosional, serta keterlibatan dalam aktivitas organisasi. Komitmen organisasi juga menunjukkan tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi yang diwujudkan melalui kesediaan untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.7.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Sebagaimana dijelaskan oleh Luthans (2021), komitmen organisasi merupakan bagian dari sikap kerja karyawan (*employee attitudes*) yang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari individu maupun organisasi. Faktor-faktor tersebut

berkaitan dengan pengalaman kerja, lingkungan organisasi, serta karakteristik personal karyawan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta penghargaan yang diterima cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

2. Karakteristik Individu (*Individual Characteristics*)

Karakteristik individu meliputi usia, masa kerja, pendidikan, dan nilai-nilai pribadi yang dimiliki karyawan. Karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih lama dan kesesuaian nilai dengan organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

3. Pengalaman Kerja (*Work Experience*)

Pengalaman kerja berkaitan dengan interaksi karyawan selama bekerja dalam organisasi, seperti perlakuan atasan, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan berkembang. Pengalaman kerja yang positif akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

4. Dukungan Organisasi (*Organizational Support*)

Dukungan organisasi mencerminkan sejauh mana organisasi memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan. Dukungan yang baik dari organisasi akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan.

5. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi komitmen karyawan melalui arahan, motivasi, serta perhatian terhadap karyawan. Pemimpin yang baik mampu

menciptakan hubungan kerja yang positif sehingga meningkatkan komitmen organisasi.

2.1.7.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Colquitt, LePine & Wesson (2023:62-66) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu:

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan merasa menjadi bagian dari organisasi, memiliki rasa bangga, serta ingin tetap bertahan karena keinginannya sendiri. Adapun indikator-indikator terkait sebagai berikut:

- a. Rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.
- b. Keterikatan emosional dengan organisasi.

2. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan merupakan keterikatan karyawan yang didasarkan pada pertimbangan biaya atau kerugian apabila meninggalkan organisasi. Karyawan bertahan karena merasa membutuhkan organisasi tersebut atau mempertimbangkan konsekuensi jika keluar. Adapun indikator-indikator terkait sebagai berikut:

- a. Kebutuhan terhadap pekerjaan saat ini.
- b. Pertimbangan manfaat untuk tetap bertahan.

3. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Komitmen normatif merupakan keterikatan karyawan yang didasarkan pada perasaan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan dengan

komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa bertahan di organisasi adalah hal yang benar untuk dilakukan sebagai bentuk tanggung jawab dan loyalitas terhadap organisasi. Perasaan ini biasanya muncul karena adanya nilai-nilai, norma, serta rasa balas budi terhadap organisasi yang telah memberikan kesempatan atau manfaat tertentu kepada karyawan. Adapun indikator-indikator terkait sebagai berikut:

- a. Perasaan wajib untuk tetap bekerja.
- b. Tanggung jawab moral terhadap organisasi.

2.2 Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian agar peneliti dapat lebih terarah dan fokus pada bidang kajian yang diteliti. Keberadaan peneliti terdahulu sangat penting sebagai landasan dalam pengembangan penelitian ini. Hal ini bertujuan untuk mengetahui hasil penelitian yang telah dilakukan. Selain itu, penelitian terdahulu juga berfungsi sebagai bahan perbandingan dengan penelitian saat ini, sehingga dapat memberikan gambaran serta acuan dalam pelaksanaan penelitian. Dengan demikian, penelitian yang dilakukan memiliki dasar yang kuat karena telah didukung oleh penelitian sebelumnya yang relevan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ni Luh Gede Punawati, Anak Agung Dwi Widyani, Ni Putu Risma Devy,	Variabel Pengembangan Karir dan Komitmen	Meneliti Variabel Pengembangan Karir sebagai Variabel	a. Lokus dan waktu Penelitian Berbeda

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi pada Lembaga Perkreditan Desa. Jurnal Widya Manajemen Vol. 3 No. 1 (2021).	Organisasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan, serta Komitmen Organisasi Mampu Memediasi Hubungan Tersebut.	Independen, Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Dependen dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.	b. Penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan digital
2.	Nurul Jannah, Teguh Wahyono, M. Chaerul Rizky. Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Le Polonia Hotel Medan. Jurnal Maneggio Vol. 7 No. 2 (2024).	Variabel Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja	Meneliti Variabel Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan.	a. Lokus dan waktu Penelitian Berbeda b. Penelitian ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan digital dan komitmen organisasi bukan sebagai variabel mediasi
3.	Ahmad Gunawan, Tjutju Yuniarsih, A. Sobandi, Sambas Ali Muhidin. <i>Digital Leadership towards Performance Through Mediation of Organizational Commitment to E-commerce in Indonesia, Aptisi Transaction on Technopreneurship</i> Vol. 5 No. 1 (2023)	Variabel Kepemimpinan Digital Berpengaruh Signifikan terhadap Komitmen Organisasi, serta Komitmen Organisasi Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja dan Mampu Memediasi Hubungan Tersebut.	Meneliti Variabel Kepemimpinan Digital, Kinerja Karyawan, dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi	a. Lokus dan Waktu Penelitian Berbeda b. Penelitian tidak menggunakan variabel pengembangan karir.
4.	Yuniarti Lestari, Estu Mahanani. Pengaruh <i>Digital Leadership</i> , Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Usia Milenial PT. Pegadaian Galeri24. Jurnal Manajemen dan	Variabel Kepemimpinan Digital tidak Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja, sedangkan Komitmen Organisasi dan Kompensasi	Adanya Kesamaan Penelitian Pada Variabel Kepemimpinan Digital dan Kinerja Karyawan.	a. Lokus dan waktu penelitiann berbeda b. Tidak Meneliti Variabel Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Perbankan Vol. 11 No. 3 (2024)	Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.		bukan sebagai variabel mediasi.
5.	Bestadrian Prawiro Theng, Calen, Nagian Toni. <i>The Role of Digital Leadership and Employee Empowerment on Employees Performance in the Manufacturing Industry in the Era of Society 5.0</i> . Jurnal Manajemen Industri dan Logistik Vol. 8 No. 2 (2024)	Kepemimpinan Digital dan <i>Employee Empowerment</i> Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan, serta Komitmen Organisasi Mampu Memediasi Hubungan tersebut.	Meneliti menggunakan variabel kepemimpinan digital Sebagai Variabel Independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	a. Lokus dan waktu penelitian berbeda b. Tidak Meneliti pengembangan karir, dan komitmen organisasi
6.	Agus Purwanto, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto, Rosdiana Sijabat. Pengaruh <i>Servant, Digital dan Green Leadership</i> terhadap Kinerja Industri Manufaktur melalui Mediasi Komitmen Organisasi pada perusahaan industry manufaktur indonesia. Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 5 No. 1 (2021).	Variabel Kepemimpinan Digital Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja dan Komitmen Organisasi Mampu Memediasi Hubungan Antara Kepemimpinan dan Kinerja.	Meneliti Kepemimpinan Digital Sebagai Variabel Independen, Kinerja Sebagai Variabel Dependen, dan Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi	a. Lokus dan waktu penelitian berbeda b. Penelitian tidak menggunakan variabel pengembangan karir.
7.	Rizki Wijayanto Pratama & Asyhari. <i>The Role of Digital Leadership on Employee Performance with The Mediation of Organizational Commitment at Bank Indonesia Representative Offices DKI Jakarta</i> . Vol. 2 No. 3 (2025).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.	Meneliti Kepemimpinan Digital Sebagai Independen, Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Dependen, dan Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.	a. Lokus dan waktu penelitian berbeda b. Tidak Meneliti Menggunakan Variabel Pengembangan Karir.
8.	Akhmad Darmawan, Abdan Syakuro, Fatmah Bagis. Pengaruh Lingkungan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan	Meneliti Pengembangan Karir Sebagai Variabel	a. Lokus dan waktu penelitian berbeda

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Muslim dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Sambel Layah Corporation Indonesia. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam Vol. 7 No. 2 (2021).	karir dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu, komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.	Independen, Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Dependen, dan Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi	b. Tidak Meneliti Kepemimpinan Digital
9.	Lucky Samuel & Abdul Haeba Ramli. Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada Industri Manufaktur. <i>Journal of Economics and Business UBS</i> Vol. 13 No. 1 (2024)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja serta dimediasi oleh komitmen organisasi.	Meneliti Kepemimpinan Digital Sebagai Variabel Independen, Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Dependen, dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi	a. Lokus dan waktu penelitian berbeda b. Penelitian tidak menggunakan variabel pengembangan karir.
10.	Nugroho Prihantoro, Supriyono, Agus Sunarno. Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kanwil Jawa Tengah. <i>Formosa Journal of Applied Sciences</i> Vol. 1 No. 4 (2022)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja, serta dimediasi oleh komitmen organisasi.	Meneliti Pengembangan Karir Sebagai Variabel Independen, Kinerja Sebagai Variabel Dependen, dan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi	a. Lokus dan waktu penelitian berbeda b. Tidak Meneliti Kepemimpinan Digital
11.	Sharif Hosen, Siti Raba'ah Hamzah, Ismi Arif Ismail, dkk. <i>Training & development</i> dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>training & development</i> dan	Meneliti Pengembangan Karir Sebagai Variabel	a. Lokus dan waktu penelitian berbeda

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Development, Career Development, and Organizational Commitment as the Predictor of Work Performance.</i> Heliyon (Scopus Q1) (2024)	<i>career development</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta dimediasi oleh komitmen organisasi.	Independen dan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Dependen.	b. Tidak Meneliti Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi bukan sebagai variabel mediasi
12.	Ria Garnita, Ignatius Soni Kurniawan, Nala Tri Kusuma. <i>The Effect of Training and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediating Variable Among Employees of RRI Yogyakarta.</i> Jurnal Benchmarking UIN Sumatera Utara (2025).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun komitmen organisasi tidak mampu memediasi hubungan tersebut.	Meneliti Pengembangan Karir Sebagai Variabel Independen, Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Dependen, dan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi	a. Lokus dan waktu penelitian berbeda b. Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel pengembangan karir.
13.	Nurul 'Aini, Fredianaika Istanti. <i>Pengaruh Training Development dan Career Development terhadap Employee Performance: Peran Mediasi Organizational Commitment.</i> Jurnal Disrupsi Bisnis (SINTA) (2026)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan dimediasi oleh komitmen organisasi.	Meneliti Pengembangan Karir Sebagai Variabel Independen, Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Dependen, dan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi	a. Lokus Penelitian Berbeda b. Tidak meneliti variabel pengembangan karir.
14.	Md. Alamgir Mollah, Md. Alomgir Hossen, Masud Rana. <i>Exploring the Effect of Digital Leadership, Employee Engagement and Organizational Commitment on Employee Performance.</i> Business Review Journal (2024).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh terhadap kinerja, namun komitmen organisasi tidak berperan sebagai mediator.	Meneliti Kepemimpinan Digital Sebagai Variabel Independen dan kinerja Karyawan Sebagai Variabel Dependen	a. Lokus dan waktu penelitian berbeda b. Penelitian tidak menggunakan variabel pengembangan karir dan variabel komitmen organisasi bukan sebagai variabel mediasi.

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Tahun dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
15.	Puliwarna T., S. Pantja Djati, Elisabeth Tanti. <i>The Effect of Digital Leadership, Organizational Culture, Digital Competence and Organization's Commitment on Organizational Performance</i> . IJSRM (2023).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	Meneliti Kepemimpinan Digital Sebagai Variabel Independen dan Kinerja Sebagai Variabel Dependen.	a. Lokus dan waktu Penelitian Berbeda b. Penelitian ini tidak menggunakan variabel pengembangan karir dan variabel komitmen organisasi.
16.	Anik Yuesti, I Made Dwi Adnyana. <i>The Role of Organizational Commitment Mediation on Career Development and Employee Performance</i> . Nexa Journal (2022).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun tidak dimediasi oleh komitmen organisasi.	Meneliti Pengembangan Karir Sebagai Variabel Independen, Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Dependen, dan Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.	a. Lokus dan waktu penelitian berbeda b. Tidak meneliti variabel pengembangan karir.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang disajikan pada Tabel 2.1, diketahui bahwa terdapat beberapa penelitian yang memiliki kesamaan variabel dengan peneliti ini, seperti pengembangan karir, kepemimpinan digital, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Namun demikian, belum terdapat penelitian yang secara simultan mengkaji seluruh variabel tersebut dalam satu model penelitian yang sama, khususnya dengan menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Selain itu, perbedaan juga terlihat pada objek penelitian, lokasi, serta periode penelitian yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan memiliki perbedaan yang jelas serta memberikan kontribusi tersendiri dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki unsur kebaruan (*novelty*) dan dapat dikatakan sebagai penelitian yang original serta bukan merupakan bentuk plagiarisme.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian merupakan landasan pemikiran yang disusun berdasarkan hasil sintesis antara teori, kajian pustaka, serta temuan dari penelitian terdahulu. Kerangka ini menggambarkan hubungan antar konsep yang digunakan dalam penelitian. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa telah banyak penelitian yang mengkaji pengaruh pengembangan karir dan kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel lain seperti komitmen organisasi.

Sejalan dengan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka pembahasan selanjutnya akan menguraikan keterkaitan antar variabel dalam penelitian ini, yaitu pengaruh pengembangan karir dan kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

2.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Digital terhadap Komitmen Organisasi

Pengembangan karir dan kepemimpinan digital merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi komitmen organisasi karyawan. Pengembangan karir berkaitan dengan upaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja, serta memberikan kesempatan pengembangan dan jenjang karir yang jelas kepada karyawan. Melalui pengembangan karir yang baik, karyawan akan merasa diperhatikan dan memiliki peluang untuk berkembang di dalam

organisasi, sehingga dapat meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan terhadap organisasi.

Di sisi lain, kepemimpinan digital merupakan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengarahkan, mempengaruhi, serta mengelola karyawan secara efektif di tengah perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Kepemimpinan digital tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi yang terbuka, kolaboratif, inovatif, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan keterlibatan dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi sehingga memperkuat komitmen organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ni Luh Gede Purnawati et al (2021), pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pengelolaan pengembangan karir dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian Nugroho Prihantoro et al. (2022) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, di mana karyawan yang memperoleh kesempatan pengembangan karir cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Selain itu, penelitian Sharif Hosen et al . (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi yang pada akhirnya turut mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Selanjutnya, penelitian Ahmad Gunawan et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasi. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa penerapan kepemimpinan digital yang baik mampu meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian Rizki Wijayanto Pratama & Asyhari. (2025) juga menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, di mana pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Selain itu, penelitian Agus Purwanto et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dan kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pengembangan karir yang terarah serta penerapan kepemimpinan digital yang efektif akan meningkatkan loyalitas, rasa memiliki, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga komitmen organisasi dapat meningkat secara optimal.

2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi merupakan sikap, keterikatan, dan rasa loyalitas karyawan terhadap organisasi yang tercermin melalui keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berusaha memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan rasa tanggung jawab, keterlibatan, dan kesediaan untuk bekerja secara optimal demi kemajuan organisasi. Komitmen organisasi juga

mencerminkan adanya hubungan emosional antara karyawan dengan organisasi, sehingga karyawan akan lebih termotivasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan meningkatkan kualitas pekerjaannya

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi umumnya akan menunjukkan perilaku kerja yang positif, seperti disiplin, loyalitas, tanggung jawab, serta kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut dapat mendorong peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja, rendahnya keterlibatan karyawan, serta berkurangnya keinginan untuk memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ni Luh Gede Punawati et al. (2021), komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Penelitian Nugroho Prihantoro et al. (2022) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, penelitian Sharif Hosen et al. (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan sekaligus memperkuat hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan..

Selain itu, penelitian oleh Sharif Hosen (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta memperkuat hubungan antara variabel lain terhadap kinerja.

Namun demikian, terdapat juga penelitian yang menunjukkan hasil berbeda, dimana komitmen organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tergantung pada kondisi dan karakteristik organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pada umumnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan produktivitas, serta berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

2.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Pengembangan karir dan kepemimpinan digital merupakan dua faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Pengembangan karir berkaitan dengan upaya organisasi dalam memberikan kesempatan kerja, pelatihan, promosi, serta jenjang karir yang lebih jelas. Pengembangan karir yang baik akan memberikan rasa aman, kepastian, dan peluang kemajuan bagi karyawan, sehingga dapat meningkatkan rasa memiliki serta keterikatan terhadap organisasi. Karyawan yang memperoleh kesempatan pengembangan karir cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan terdorong untuk memberikan kinerja yang lebih optimal.

Di sisi lain, kepemimpinan digital mencerminkan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk berkomunikasi, mengarahkan,

memotivasi, dan mengelola karyawan secara efektif. Pemimpin yang mampu menerapkan kepemimpinan digital secara baik akan menciptakan komunikasi yang terbuka, responsif, dan adaptif terhadap perubahan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa didukung oleh kepemimpinan yang adaptif dan inovatif, maka komitmen organisasi akan semakin kuat dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh pengembangan karir dan kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki loyalitas, rasa tanggung jawab, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaannya, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik. Dengan demikian, pengembangan karir dan kepemimpinan digital tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja secara langsung, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan komitmen organisasi.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, sebagaimana dibuktikan oleh Ni Luh Gede Purnawati (2021), Nugroho Prihantoro (2022), Sharif Hosen (2024), serta Aini & Istanti (2026) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian Garnita et al. (2025) dan Yuesti & Adnyana (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi belum mampu memediasi hubungan tersebut secara signifikan.

Selanjutnya, hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen

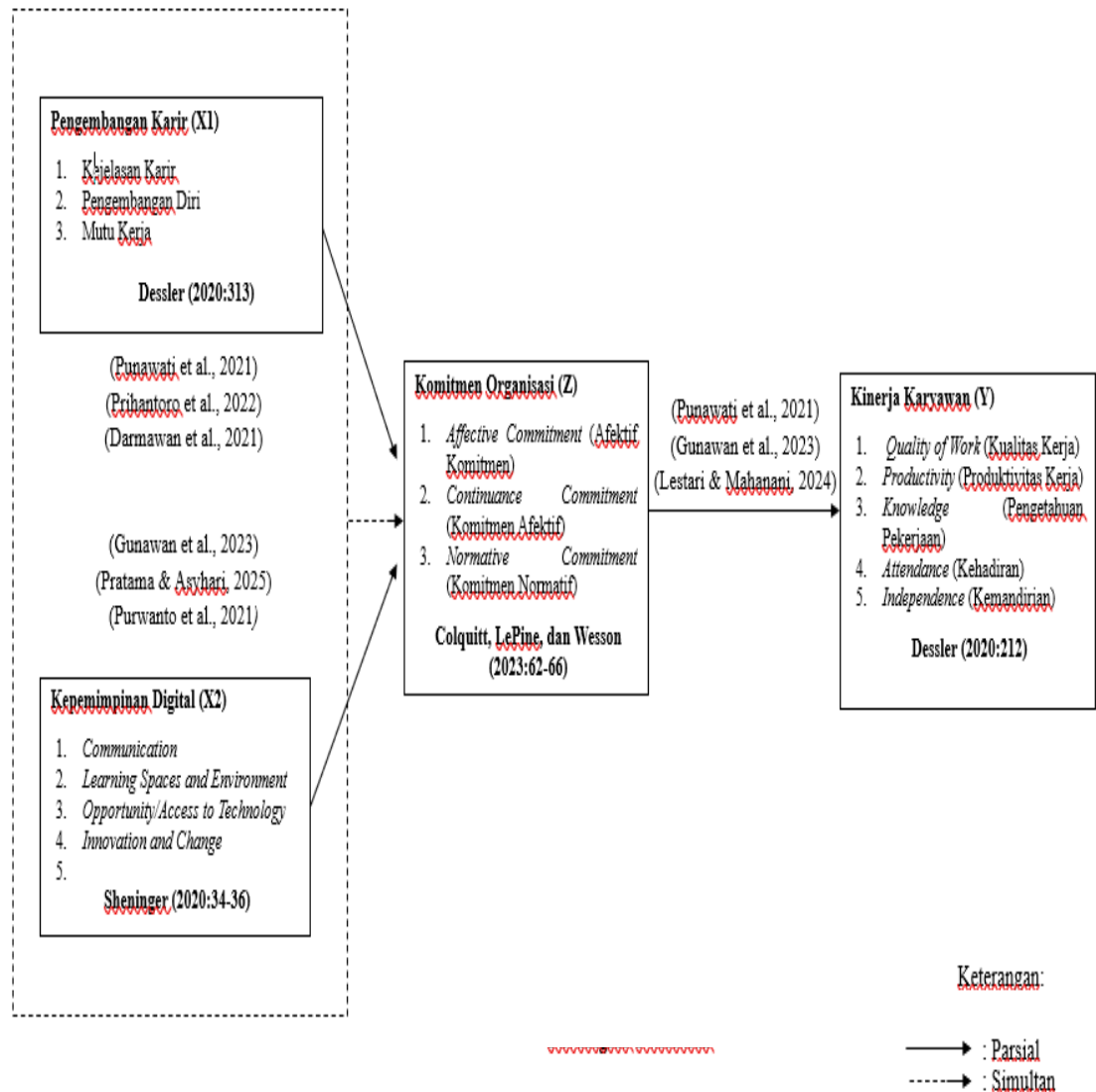
organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Ahmad Gunawan et al. (2023) Theng et al. (2024) ,dan Samuel lucky & Ramli (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan dimediasi oleh komitmen organisasi. Akan tetapi, penelitian Mollah et al. (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dan kepemimpinan digital secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Pengembangan karir yang terarah dan kepemimpinan digital yang efektif akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja karyawan secara lebih optimal.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir yang digunakan peneliti untuk memahami permasalahan penelitian serta menjadi dasar dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Paradigma penelitian berfungsi sebagai landasan konseptual dan sistematis yang mengarahkan peneliti dalam Menyusun alur penelitian, mulai dari identifikasi masalah, penyusunan kerangka pemikiran, hingga pengujian hipotesis penelitian.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat digambarkan paradigma penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.2 berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang diajukan peneliti sebagai jawaban atas rumusan masalah penelitian yang masih perlu dibuktikan melalui pengujian empiris. Menurut Sugiyono (2023:63), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang biasanya dirumuskan dalam bentuk pertanyaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Simultan:

Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Digital berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi.

Parsial:

1. Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Digital berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan