

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab ini berisikan kajian pustaka yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka pemikiran mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa.

##### **2.1.1 Kepemimpinan Transformasional**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau memengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan (Amirullah, 2018: 167). Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas–aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok (Rivai, 2019: 4).

Kepemimpinan adalah orang yang membina dan menggerakan seseorang atau kelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya (Gorda, 2019: 151).

Kepemimpinan adalah “seni seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi” (Hasibuan, 2018: 197). Kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh yang terjadi dalam suatu kelompok, dan ini melibatkan pencapaian tujuan (Armstrong, 2017: 94).

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk memengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House dalam Yukl, 2018: 4). Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara memengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Dapat diambil kesimpulan bahwa Kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya memengaruhi orang lain ke arah tercapainya tujuan tertentu.

### **2.1.1.2 Fungsi Kepemimpinan**

Terdapat 5 (lima) fungsi kepemimpinan yang hakiki (Amirullah, 2018: 166), yaitu:

1. Fungsi penentu arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelola dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh

organisasi menuju tujuan yang harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sasaran dan perasaan yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pemimpin dan organisasi.

## 2. Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengarahkan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan sebagai pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, instansi pemerintah yang terkait.

## 3. Fungsi sebagai komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator lebih ditekankan kepada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

## 4. Fungsi sebagai mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menunjuk kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

## 5. Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya dan tenaga, serta dilakukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku, dan tindakan terkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Dengan kata

lain diperlukan integrator (pemimpin) terutama pada hirarki puncak organisasi.

### **2.1.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Berikut pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli diantaranya:

Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2018: 49). Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2019: 42).

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Kartini, 2019: 34). Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu pola perilaku yang ditampilkan sebagai pimpinan ketika mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena perilaku yang diperlihatkan oleh bawahan pada dasarnya adalah respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan pada mereka. Gaya kepemimpinan lainnya didefinisikan sebagai teknik-teknik gaya kepemimpinan dalam memengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya

berdasarkan kewenangan dan kekuasaan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Suyanto, 2018: 78).

Gaya Pemimpin adalah seseorang yang dapat memengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan mempegaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2017: 42). Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2018: 52).

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berprilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.4 Macam – Macam Gaya Kepemimpinan**

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya:

##### **1. Gaya Kepemimpinan Otokratik**

Otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya

pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter (Sudarwan, 2017: 75).

Kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi (Thoha, 2018: 49).

Pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain (Sudarwan, 2017: 75):

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin;
  - b. Bawahan oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru;
  - c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah;
  - d. Menentukan kebijakan sendiri dan kalaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja;
  - e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan kalaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan;
  - f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai (Sudarwan, 2017: 75).

Gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Thoha, 2018: 50).

Pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri (Sudarwan, 2017: 76), antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu;
  - b. Bawahan oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab;
  - c. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan;
  - d. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.
3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan (Sudarwan, 2017: 76).

Pemimpin permisif memiliki ciri-ciri (Sudarwan, 2017: 77), antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri;
- b. Mengiyakan semua saran;
- c. Lambat dalam membuat keputusan;
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan;
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha memengaruhi orang lain.

### **2.1.1.5 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Transformasi adalah proses dimana segala sesuatu yang berkaitan Kepemimpinan Transformasional dipandang sebagai salah satu kepemimpinan yang *representative* dengan tuntutan era desentralisasi. Di era desentralisasi ini memberikan banyak keuntungan bagi para pemimpin yang kreatif untuk mengembangkan lembaganya karena pemimpin akan lebih leluasa mengeksplorasi visi tanpa dibatasi oleh juklak dan juknis yang untuk hal-hal tertentu dapat membatasi kreativitas.

Kepemimpinan transformasional yaitu: kepemimpinan yang mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan; (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan sendiri dan (c) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi (El Widdah, Suryana, dan Musyaddad, 2012: 85).

Kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui status. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan (O’Leary, 2018: 21).

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Robbins, 2016: 98). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta

mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka menurut (Yukl, 2018: 98).

Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa (Kharis, 2019).

Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka (Emron Edison dkk, 2016: 98)

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

#### **2.1.1.6 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Terdapat 4 (empat) elemen yang muncul pada kepemimpinan transformasional (Juhro, 2020) yaitu:

##### *1. Idealized Influence*

Pemimpin transformasional cenderung menjadi pemimpin yang diidealkan. Ia berkarisma dan menjadi model kuat yang ingin ditiru bawahannya. Mereka memiliki standar tinggi, idealis, dan dapat diandalkan untuk melakukan hal

yang benar. Mereka sangat menghormati orang dan menaruh kepercayaan mendalam. Mereka memberikan visi dan misi. Bawahan merasa senang ketika berada disekitar pemimpinnya. Bawahan memiliki keyakinan penuh pada pemimpinnya, bahkan bangga bisa berhubungan dengan pemimpinnya.

## 2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional memberikan motivasi yang inspirasional pada orang lain. Pemimpin menumbuhkan komitmen untuk mencapai visi bersama. Ia menggunakan kiasan-kiasan yang menggugah emosi. Ia mendorong kinerja tim dengan menanamkan harapan dan semangat tim yang tinggi. Bawahan merasakan bahwa pemimpin ini mampu mengatakan dalam beberapa kata sederhana yang bisa dan harus bawahan lakukan. Pemimpin juga menyediakan gambaran menarik tentang apa yang bisa dilakukan. Hal yang paling penting, mereka membantu bawahan menemukan makna dalam pekerjaannya.

## 3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional memberikan rangsangan intelektual dan mendorong situasi belajar dan bertumbuh. Pemimpin merangsang bawahannya agar menjadi kreatif dan inovatif. Ia memupuk sambil menguji keyakinan dan nilai-nilai bawahannya, serta mendorong bawahan untuk berani mengkaji dan menguji pemimpin (dirinya sendiri) dan organisasinya. Pemimpin seperti itu mendukung pemecahan masalah yang kreatif dan pendekatan-pendekatan baru. Bawahan merasa pemimpin ini membantu bawahan agar mampu memikirkan masalah lama dengan cara-cara baru. Pemimpin ini memberi cara-cara baru untuk melihat hal-hal yang membingungkan. Pemimpin ini juga membantu

bawahan memikirkan kembali ide-ide yang tidak pernah dipikirkan atau dipertimbangkan sebelumnya.

#### 4. *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional melakukan pertimbangan secara individual pada tiap-tiap bawahannya. Pemimpin mendukung individu dengan cara mendengarkan dengan saksama, bertindak sebagai pelatih dan penasihat, berusaha membantu individu agar menjadi lebih beraktualisasi. Mereka membantu bawahan untuk bertumbuh melalui tantangan pribadi. Kadang pemimpin mungkin direktif dan menjaga jarak, kadang dapat memperdalam hubungan dengan bawahannya. Bawahan merasa pemimpin ini membantu perkembangannya. Pemimpin memberitahu bawahan hal yang mereka pikirkan tentang bawahannya. Pemimpin juga memberi perhatian pribadi saat bawahan merasa lemah.

Ada beberapa karakteristik yang dimiliki pemimpin transformasional (Juhro, 2020). Karakteristik-karakteristik itu disebut sebagai karakteristik pemimpin yang mengubah. Sehingga mereka layak disebut sebagai *transformational leader*. *Transformational leader* di sini dilihat dari sisi *idealized influence* (berkharisma), *inspirational motivation* (mereka menjadi inspirasi banyak orang), *intellectual stimulation* (mendorong inovasi), *individualized consideration* (menempatkan orang sesuai keahliannya), maupun hasil karya nyata mereka.

Karakteristik itu adalah sebagai berikut.

1. Mereka memandang diri mereka sebagai agen perubahan (*change agents*).  
Mereka berjuang untuk membuat perbedaan dan mentransformasikan organisasi yang berada di bawah tanggung jawab mereka.
2. Mereka berani (*courageous*). Mereka mampu berurusan dengan resistensi (pihak-pihak yang melawan), mereka mengambil posisi, mengambil risiko, mengkonfrontasi realitas.
3. Mereka percaya kepada orang-orang yang dipimpinnya (*believe in people*).  
Mereka mempunyai kepercayaan yang sudah dikembangkan dengan baik perihal motivasi, menaruh kepercayaan dan pemberdayaan.
4. Mereka didorong oleh seperangkat nilai yang kuat (*a strong set of values*).
5. Mereka terus belajar (*life-long learners*). Mereka melihat kesalahan – baik kesalahan mereka sendiri atau kesalahan orang lain – sebagai kesempatan untuk belajar.
6. Mereka dapat mengatasi masalah-masalah yang mengandung kompleksitas (*complexity*), ketidakpastian (*uncertainty*) dan kemenduaan arti (*ambiguity*).
7. Mereka visioner (*visionaries*).

#### **2.1.1.7 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional (Kharis, 2019):

1. Kharisma

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

## 2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

## 3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

## 4. Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Indikator dari gaya kepemimpinan (Kartini, 2019: 34), adalah sebagai berikut.

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang

lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### 5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

### **2.1.2 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Tinggi rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi. Dalam dunia kerja komitmen pegawai memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Namun demikian, tidak jarang manajer maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting bagi

organisasi agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Judge., 2016: 462). Komitmen organisasional sebagai derajad dimana pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Mathis dan Jackson dalam Sopiah, 2018: 155). Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan sebuah organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Gibson, et. al, 2018: 54).

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi adalah tingkat kemauan pegawai untuk mengidentifikasi dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

### **2.1.2.2 Indikator Komitmen Organisasi**

Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Komitmen dalam organisasi dapat diartikan sebagai sikap atau

perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan kesetiaan atau loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi.

Pada dasarnya pegawai itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda (Allen & Meyer, 2018: 232). Terdapat 3 (tiga) komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. Komponen *affective commitment*

*Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Komponen afektif menunjukkan suatu kelekatan secara emosi maupun psikologis dan hasrat untuk mengidentifikasi diri dengan organisasi. Seseorang menjadi anggota organisasi karena dia menginginkan sesuatu, hal ini meliputi keadaan emosional dari pegawai untuk menggabungkan diri, menyesuaikan diri, dan berbaur langsung dalam organisasi. Komitmen afektif didefinisikan sebagai suatu keadaan secara afektif atau emosional terhadap organisasi dimana kekuatan komitmen individu diidentifikasi dengan keterlibatan dan kenyamanan anggota organisasi.

2. Komponen *continuance commitment*

*Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota

organisasi tersebut. Komponen kontinuitas yaitu komitmen yang didasarkan pada penghargaan yang diharapkan pegawai untuk dapat tetap menjadi anggota organisasi karena dirinya merasa membutuhkan. Komitmen kontinuitas dapat diartikan sebagai keterikatan yang konsisten dalam beraktivitas didasarkan pada penghargaan individu terhadap apa yang telah diberikan kepada organisasi.

### 3. Komponen *normative commitment*

*Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Seseorang menjadi anggota organisasi karena sebuah tanggungjawab dalam melakukan sesuatu kewajiban untuk tetap tinggal dalam sebuah organisasi. Komponen normatif komponen yang timbul sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi yang menekankan kepatuhan untuk setia kepada pemberi kerja karena kompensasi yang diterima (misalnya beasiswa tugas belajar) sehingga membuat individu merasa wajib untuk membatasnya.

Berdasarkan paparan teori yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan, komitmen organisasi suatu kekuatan dan syarat yang melibatkan individu/pegawai dalam suatu organisasi yang meliputi kepercayaan, keinginan dan kemauan dalam menjalankan kewajibannya serta kesuksesan dalam melibatkan diri terhadap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan ketiga aspek komitmen tersebut di atas, maka antara aspek yang satu

dengan yang lain saling berhubungan, sehingga organisasi sering menggunakan ketiga pendekatan tersebut untuk mengembangkan komitmen kerja pada pegawai.

### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi**

Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam wujud misi, visi dan tujuan organisasi dapat diciptakan dengan bantuan memberikan penjelasan segala sesuatu yang telah ditargetkan oleh organisasi.

Tinggi rendahnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa hal yakni sebagai berikut (Dessler, 2020: 125).

1. Nilai-nilai kemanusiaan; dasar utama membangun komitmen pegawai adalah kesungguhan dari organisasi untuk memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan;
2. Komunikasi dua arah yang komprehensif; komitmen dibangun atas dasar kepercayaan untuk menghasilkan suatu bentuk rasa saling percaya diperlukan komunikasi dua arah;
3. Rasa kebersamaan dan keakraban; faktor ini menciptakan rasa senasib sepenanggungan yang pada tahap selanjutnya memberi kontribusi pada komitmen pegawai terhadap organisasi;
4. Visi dan misi organisasi; adanya visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi akan memudahkan setiap pegawai dalam bekerja pada akhirnya dalam setiap aktivitas kerjanya pegawai senantiasa bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi;

5. Nilai sebagai dasar perekutan; aspek ini penting untuk mengetahui kualitas dan nilai-nilai personal karena dapat menjadi petunjuk kesesuaian antara nilai-nilai personal dengan nilai-nilai organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi (Kharis, 2019: 132), yaitu:

1. Kemauan Karyawan

Kemauan karyawan adalah rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauan karyawan itu timbul bisa dilatar belakangi seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman sepekerjaan ataupun faktor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.

2. Kesetiaan Karyawan

Kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain.

3. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

Melihat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi dapat disimpulkan beberapa hal yang memengaruhi komitmen organisasi yaitu nilai-nilai yang tercermin dalam budaya organisasi yang merupakan landasan utama dalam membangun komitmen pegawai dimana organisasi memiliki asumsi bahwa pegawai merupakan aset utama untuk mengembangkan organisasi. Visi dan misi organisasi yang jelas pada suatu organisasi akan memudahkan pegawai dalam bekerja sehingga pegawai akan bekerja berdasarkan apa yang menjadi tujuan organisasi atau organisasi. Komitmen organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor personal, karakteristik peran, karakteristik struktur dan pengalaman kerja.

### **2.1.3 *Digital Mindset***

#### **2.1.3.1 Pengertian *Digital Mindset***

Di tengah laju perkembangan teknologi yang semakin cepat dan penggunaan *Artificial Intelligence* yang semakin pesat, adaptasi menjadi kunci utama bagi perusahaan yang ingin tetap relevan dan berdaya saing di pasar yang terus berubah. Sebagai praktisi *Human Resource* dan pemimpin perusahaan, memahami dan mengembangkan *digital mindset* adalah salah satu langkah krusial dalam memimpin organisasi menuju masa depan yang sukses (Nurullia, 2021: 275). *Digital mindset* adalah sesuatu yang harus dimiliki oleh seseorang di era digital yang terus berkembang pesat. Hal tersebut penting agar tetap memiliki pemahaman dan sikap yang sesuai dengan perubahan teknologi sebagai kunci keberhasilan (Safitri & Nasution, 2022: 172).

*Digital mindset* adalah cara berpikir atau mentalitas yang memungkinkan seseorang untuk menghadapi dan memanfaatkan teknologi digital secara optimal (Triyani & Pratiwi, 2021: 16). Hal ini melibatkan sikap terbuka terhadap perubahan, kemauan untuk terus belajar dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Pengertian tersebut muncul sebagai respons terhadap kebutuhan akan sikap yang adaptif dan terbuka terhadap teknologi di era digital ini.

*Digital mindset* adalah seperangkat sikap dan keyakinan yang memungkinkan seseorang untuk berkembang di era digital (Yusuf et al, 2023: 22). Orang dengan *digital mindset* memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, fleksibel, dan optimis dalam melihat peluang di era digital. *Digital mindset* adalah cara berpikir dan bertindak yang memungkinkan individu atau organisasi untuk memanfaatkan teknologi digital secara optimal untuk mencapai tujuan (Dwifani & Hendarman, 2023: 786).

*Digital mindset* adalah sikap, keyakinan, dan cara berpikir yang memungkinkan seseorang atau organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi (Neeley & Leonardi, 2022: 16). Lebih dari sekadar pemanfaatannya, *digital mindset* juga melibatkan kesadaran akan potensi teknologi untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan koneksi antarmanusia.

*Digital mindset* adalah cara berpikir dan bertindak yang memungkinkan seseorang untuk beradaptasi dan berkembang di era digital (Bower & Konwerski, 2017: 26). *Digital mindset* adalah seperangkat sikap dan keyakinan yang memungkinkan individu untuk berkembang di era digital (Khorombi & Schutte, 2021: 295). Di era digital di mana teknologi berkembang pesat dan menjadi bagian

integral dari kehidupan sehari-hari, memiliki pemahaman dan keterampilan teknologi menjadi sangat penting. *Digital mindset* melibatkan pemahaman bahwa teknologi bukanlah hambatan, tapi alat yang bisa memberikan keuntungan dan meningkatkan efisiensi.

Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *digital mindset* adalah cara berpikir dan bertindak yang memungkinkan individu atau organisasi untuk memanfaatkan teknologi digital secara optimal untuk mencapai tujuan. *Digital mindset* merupakan keahlian yang penting di era digital saat ini. Dengan memiliki *digital mindset*, individu dan organisasi akan lebih mudah untuk beradaptasi dengan perubahan dan berkembang di era digital.

### **2.1.3.2 Manfaat *Digital Mindset***

*Digital mindset* menawarkan berbagai manfaat bagi individu dan organisasi di era digital ini. Berikut beberapa manfaatnya (Safitri & Nasution, 2022: 172).

1. Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi.

Perusahaan dengan *digital mindset* yang kuat dapat meningkatkan produktivitas. Hal ini dikarenakan mereka mampu memanfaatkan teknologi digital untuk mengotomatisasi tugas-tugas manual, meningkatkan kolaborasi, dan membuat keputusan yang lebih cepat. Pekerja dengan *digital mindset* menyatakan bahwa mereka merasa lebih produktif dalam bekerja. Hal ini dikarenakan mereka lebih terampil dalam menggunakan teknologi digital untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka

2. Meningkatkan Inovasi.

Perusahaan dengan budaya digital yang kuat memiliki kemungkinan lebih

besar untuk meluncurkan produk dan layanan baru yang inovatif. Hal ini dikarenakan mereka lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan lebih berani untuk mengambil risiko. Para CEO percaya bahwa *digital mindset* sangat penting untuk mendorong inovasi dalam organisasi mereka.

### 3. Meningkatkan Koneksi dan Kolaborasi.

Tim dengan *digital mindset* yang kuat lebih mampu untuk berkolaborasi secara efektif dan menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih cepat. Hal ini dikarenakan mereka terampil dalam menggunakan teknologi digital untuk berkomunikasi, berbagi informasi, dan bekerja sama secara *real-time*. *Digital mindset* sangat penting untuk membangun hubungan yang kuat dengan kolega, klien, dan pelanggan.

### 4. Meningkatkan Kemampuan Beradaptasi.

Perusahaan dengan *digital mindset* yang kuat lebih siap untuk menghadapi perubahan dan beradaptasi dengan tren baru. Hal ini dikarenakan mereka lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan lebih fleksibel dalam cara mereka bekerja.

### 5. Meningkatkan Peluang Karir.

Pekerja dengan *digital mindset* yang kuat lebih diminati oleh perusahaan dan memiliki peluang karir yang lebih baik. Hal ini dikarenakan mereka memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk sukses di era digital.

#### **2.1.3.3 Karakteristik *Digital Mindset***

Memiliki *digital mindset* bukan sekadar jago menggunakan teknologi. Ini adalah pola pikir dan perilaku yang membuat individu dan organisasi bisa

berkembang pesat di era digital (Bower & Konwerski, 2017: 87). Berikut beberapa karakteristik kunci dari *digital mindset*.

1. *Mindset Kelimpahan (Abundance Mindset)*.

Percaya bahwa ada cukup peluang dan sumber daya untuk semua orang sukses.

Ini mendorong kolaborasi dan kemauan berbagi ide. *Abundance mindset* melibatkan keyakinan bahwa ada cukup sumber daya, peluang, dan kolaborasi untuk semua orang. Individu dengan *abundance mindset* melihat dunia digital sebagai tempat yang kaya akan potensi atau peluang, dan mereka bersedia berbagi pengetahuan serta pengalaman satu sama lain.

2. *Mindset Berkembang (Growth Mindset)*.

Yakin bahwa keterampilan dan pengetahuan bisa dipelajari dan dikembangkan.

Ini mendorong pembelajaran berkelanjutan dan eksperimentasi. Seseorang dengan *growth mindset* memiliki keyakinan bahwa, kemampuan dan pengetahuan dapat terus berkembang melalui pembelajaran serta pengalaman. Mereka cenderung melihat tantangan sebagai kesempatan, untuk tumbuh dan mengembangkan diri dalam era digital yang terus berubah.

3. Pendekatan *Agile*.

Cepat beradaptasi terhadap perubahan dan disrupti. Ini berarti bersikap fleksibel dan terbuka terhadap cara kerja baru. Agilitas adalah kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan cepat dan merespons perubahan. Dalam dunia digital yang cepat berubah, individu dengan *agile approach* biasanya mampu berpikir dan bertindak cepat. Selain itu, mereka juga akan mengubah

strategi dan rencana jika diperlukan, serta tetap merasa nyaman dalam lingkungan yang terus berubah.

#### 4. Nyaman dengan Ketidakpastian.

Tidak perlu memiliki semua jawaban sebelum mengambil tindakan. Ini memungkinkan eksplorasi dan inovasi dalam situasi yang tidak pasti. Di era yang penuh ketidakpastian dan perubahan ini, kenyamanan dalam menghadapi ambiguitas menjadi sangat penting. Individu dengan karakteristik *digital mindset* ini siap untuk menghadapi tantangan dan perubahan dengan keyakinan. Mereka mampu berpikir kritis, mengambil risiko, dan menemukan solusi kreatif dalam situasi yang tidak jelas ini.

#### 5. Pikiran Eksploratif.

Menghadapi tantangan dengan rasa ingin tahu dan haus akan pengetahuan. Ini menumbuhkan keinginan untuk belajar dan bereksperimen dengan teknologi baru. Sikap eksploratif merupakan salah satu kunci untuk memenangkan era digital yang terus berkembang. Individu dengan *explorer's mind* cenderung memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, dan selalu haus akan wawasan, tren, atau teknologi terbaru, untuk meningkatkan produktivitas.

#### 6. Pendekatan Kolaboratif.

Bekerja efektif dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan komunikasi yang baik dan kemauan berbagi ide. Kerjasama dan kolaborasi adalah kunci kesuksesan dalam dunia digital yang saling terhubung. *Digital mindset* mendorong individu untuk bekerja secara

kolaboratif, membagikan pengetahuan, dan menciptakan sinergi di antara anggota tim atau organisasi.

#### 7. Merangkul Keberagaman.

Menghargai perspektif dan pengalaman yang berbeda. Ini mengarah pada solusi yang lebih kreatif dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Dunia digital adalah tempat yang beragam akan perspektif, ide, dan pendekatan.

Dari ulasan di atas, dapat disimpulkan bahwa, *digital mindset* adalah sebuah pola pikir untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi ke dalam kehidupan. Dengan mengembangkan karakteristik ini, individu dan organisasi dapat membuka potensi penuh dari teknologi digital.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator *Digital Mindset***

*Digital mindset* dapat diuraikan menjadi beberapa dimensi atau indikator yang mewakili aspek kunci dari cara berpikir dan berperilaku di era digital. Dimensi-dimensi ini menyediakan kerangka untuk memahami dan mengukur pengembangan *digital mindset* pada individu dan organisasi (Neeley & Leonardi, 2022: 65). Dimensi Umum dari *Digital Mindset*:

##### 1. Keyakinan Digital (*Digital Belief*).

Dimensi ini mencakup keyakinan fundamental individu atau organisasi terhadap kekuatan dan potensi teknologi untuk mentransformasi berbagai aspek kehidupan dan pekerjaan. Ini mencerminkan keyakinan bahwa teknologi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kesuksesan secara keseluruhan. Berikut adalah indikatornya:

- a. Pengakuan dampak teknologi.

Mengakui potensi transformatif teknologi di berbagai domain.

- b. Keyakinan pada kemampuan teknologi untuk memecahkan masalah.

Percaya pada peran teknologi dalam mengatasi tantangan dan meningkatkan hasil.

- c. Keterbukaan untuk merangkul teknologi baru.

Kesediaan untuk mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi yang muncul.

## 2. Keingintahuan Digital (*Digital Curiosity*).

Dimensi ini menyoroti keinginan kuat individu atau organisasi untuk mengeksplorasi, belajar tentang, dan bereksperimen dengan teknologi baru. Ini mewakili pendekatan pembelajaran berkelanjutan untuk mengikuti perkembangan lanskap digital. Berikut adalah indikatornya:

- a. Pencarian aktif pengetahuan digital.

Mencari informasi dan sumber daya tentang teknologi dan tren baru.

- b. Keterlibatan dengan pengalaman digital.

Berekspresi dengan berbagai teknologi dan mengeksplorasi aplikasinya.

- c. Keterbukaan terhadap ide dan pendekatan baru.

Merangkul cara-cara inovatif dalam menggunakan teknologi.

## 3. Keberanian Digital (*Digital Venturesomeness*)

Dimensi ini menangkap kemauan individu atau organisasi untuk mengambil risiko, menghadapi tantangan, dan memasuki wilayah digital baru. Ini

mencerminkan pendekatan tanpa rasa takut terhadap inovasi dan pengejaran peluang di ranah digital. Berikut adalah indikator:

- a. Nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas.

Merangkul hal yang tidak diketahui dan beradaptasi dengan lingkungan digital yang berubah cepat.

- b. Toleransi terhadap kegagalan dan eksperimentasi.

Belajar dari kemunduran dan menggunakannya sebagai batu loncatan untuk berkembang.

- c. Eksplorasi proaktif terhadap peluang digital.

Mengidentifikasi dan mengejar kemungkinan baru di lanskap digital.

#### 4. Kolaborasi Digital (*Digital Collaboration*).

Dimensi ini menekankan kemampuan untuk berkolaborasi dan terhubung secara efektif dengan orang lain dalam ruang digital. Ini menyoroti pentingnya kerja tim, komunikasi, dan berbagi pengetahuan dalam konteks digital. Berikut adalah indikatornya:

- a. Penggunaan alat kolaborasi digital yang efektif.

Memanfaatkan teknologi untuk memfasilitasi kerja tim dan komunikasi.

- b. Keterbukaan terhadap perspektif yang beragam.

Menghargai dan menggabungkan sudut pandang yang berbeda dalam kolaborasi digital.

- c. Kemampuan membangun dan memelihara jaringan digital.

Membina koneksi yang berarti dengan orang lain di ranah digital.

## 5. Kelincahan Digital (*Digital Agility*).

Dimensi ini mencerminkan kemampuan individu atau organisasi untuk beradaptasi dengan cepat dan merespons secara efektif terhadap perubahan dalam lingkungan digital. Ini mencakup fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan untuk belajar dan melupakan dengan cepat. Berikut adalah indikator:

- a. Merangkul perubahan dan disrupti.

Menyambut teknologi baru dan beradaptasi dengan tren digital yang berkembang.

- b. Pembelajaran dan peningkatan keterampilan berkelanjutan.

Tetap *up-to-date* dengan keterampilan dan pengetahuan baru yang dibutuhkan di dunia digital.

- c. Kesediaan untuk bereksperimen dan berputar.

Menyesuaikan strategi dan pendekatan berdasarkan informasi dan umpan balik baru.

Dimensi-dimensi *digital mindset* ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami dan mengembangkan kemampuan penting ini di era modern. Dengan mengembangkan kualitas-kualitas ini, individu dan organisasi dapat berkembang pesat dalam lanskap digital yang terus berevolusi, merangkul peluang, mengatasi tantangan, dan mencapai kesuksesan di era digital.

## 2.1.4 Kinerja

### 2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*) yaitu, melakukan, memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan (Mangkunegara, 2019: 230).

Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau aktifitas tertentu atau aktifitas tertentu dalam jangka waktu tertentu (Thoha, 2018: 125). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Rivai, 2019: 309).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang diselesaikan karyawan (Mangkunegara, 2019: 235). Kinerja pegawai di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2018: 480).

Kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2018: 95). Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simamora, 2016: 247). Kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output (Bernardin dan Russel, 2018: 397).

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan komsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Sedarmayanti, 2018: 98).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

#### **2.1.4.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang

bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja (Rivai, 2019: 225).

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Pada prinsipnya penilaian adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Permasalahan yang biasa muncul dalam proses penilaian adalah terletak pada bagaimana objektivitas penilaian dapat dipertahankan. Dengan kemampuan mempertahankan objektivitas penilaian, maka hasil penilaian menjadi terjaga akurasi dan validitasnya. Untuk menjaga sistem penilaian yang objektif hendaknya para penilai, harus menghindarkan diri dari adanya *"like"* dan *"dis like"*. Dengan demikian, tujuan dan kontribusi dari hasil penilaian yang diharapkan dapat tercapai (Sulistiyani dan Rosidah, 2020), adapun tujuan penilaian adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai;
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya;
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang dapat berupa pertambahan gaji/upah dan promosinya yang adil;
4. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
2. Perbaikan kinerja;
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan;
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja;
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian;
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai oleh pimpinan untuk mengelola kinerja pegawainya dan mengungkap kelemahan kinerja pegawai sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja pegawai, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh.

Beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi (Werther & Keith, 2019: 272) adalah:

1. Peningkatan Kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekutan

Hasil penilaian kinerja memengaruhi prosedur perekutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan Eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya memengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dari pekerjaannya.

10. Umpang Balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri

**2.1.4.3 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja**

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi, karena meskipun faktor – faktor ekonomi lainnya telah tersedia serta didukung dengan teknologi modern tidak akan mempunyai arti bagi kehidupan perusahaan tanpa kehadiran dan peranan sumber daya manusia di dalamnya. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang tinggi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut menurut Amstrong yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiah, 2018: 352) adalah:

1. *Personal Factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain;
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, manajer, atau ketua kelompok kerja;
3. *Team factors* (faktor kelompok/ rekan kerja). Faktor Kelompok / rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja;
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi;
5. *Contextual/ situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan; dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, semakin rendah pula kinerjanya.

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Mangkunegara, 2019: 484), adalah sebagai berikut.

## 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Yang dapat diartikan bahwa, pegawai yang memiliki kemampuan potensi di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, dengan keterampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan tercapai.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi).

Berdasarkan hal di atas maka faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang karyawan adalah faktor internal dan faktor eksternal, dimana faktor internal sendiri merupakan faktor bawaan lahir dari karyawan itu sendiri seperti minat, bakat, pengetahuan, etos kerja, motivasi kerja, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan itu sendiri seperti peraturan perusahaan, suasana kerja, kondisi ekonomi, sarana prasarana, dan lain-lain.

#### **2.1.4.4 Indikator Kinerja**

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi ditempat dia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut Robbins, ada 6 (enam) indikator untuk mengukur *employee performance* (Sangadji & Sopiah, 2018: 351), yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan;

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas Pekerjaan;

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi. Diukur melalui jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketetapan waktu;

Merupakan tingkat aktivitas diselesaiannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas;

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya manusia.

5. Kemandirian;

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai. Diukur dengan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja;

Merupakan sesuatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Indikator kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi (Priansa, 2019: 55):

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

### 3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan ke dalam komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

### 4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

### 5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

### 6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Indikator kinerja pegawai (Indrasari et al., 2018: 170), yakni:

1. Kesetiaan, yaitu tekat dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.
2. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

3. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
4. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
5. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
6. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
7. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
8. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk memengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

### **2.1.5 Penelitian Terdahulu**

Sebagai bahan perbandingan, penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu untuk melihat letak perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan, dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian terdahulu dengan Penelitian yang sekarang**

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Tempat	Persamaan	Perbedaan	Simpulan	Sumber
1	2	3	4	5	6
1.	Pudjiati, & Dian Catur Lestari. (2020). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai unit instalasi gizi rumah sakit dr. Kanujoso Djatiwibowo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Independen nya Komitmen Organisasi</li> <li>• Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Independen: <i>Work life balance</i></li> <li>Penelitian dilakukan pegawai unit instalasi gizi rumah sakit dr. Kanujoso Djatiwibowo di Balikpapan</li> </ul>	<p>Pembuktian hipotesis variabel komitmen organisasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Unit instalasi Gizi RS Dr. Kanujoso Djatiwibowo di Balikpapan</p>	<i>Madani Accounting And Management Jurnal, 6(2), 66–85.</i> <a href="https://doi.org/10.51882/jamm.v6i2.13">https://doi.org/10.51882/jamm.v6i2.13</a>
2.	Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. (2020). <i>The Relationship between Job Satisfaction, Work Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependen: <i>Employee Performance</i></li> <li>• Independen: <i>Organizational Commitment</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian <i>administrative staff in Northern region universities in Malaysia.</i></li> </ul>	<p>Hasil regresi menunjukkan bahwa seluruh variabel independen yaitu <i>work-life balance</i>, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkorelasi positif terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.</p>	<i>Advances In Business Research International Journal, 4(1), 42.</i> <a href="https://doi.org/10.24191/abrij.v4i1.10081">https://doi.org/10.24191/abrij.v4i1.10081</a>
3.	Bonaventura Hendrawan Maranata, Dian Prasetyo Widyaningtyas, & Ardani Nur Istiqomah. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Bank BUMN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Independen nya Komitmen Organisasi</li> <li>• Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabel Independen: <i>Work life balance</i></li> <li>• Penelitian dilakukan Karyawan pada PT Bank BUMN Kota Semarang</li> </ul>	<p>Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<i>Applied Research in Management and Business, 2 (2), 1–10.</i> <a href="https://doi.org/10.53416/arim.bi.v22i2.120">https://doi.org/10.53416/arim.bi.v22i2.120</a>

1	2	3	4	5	6
4.	Yuswani, Wiwik. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kerinci Pertama Motor Jambi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Gaya kepemimpinan</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p>Objek penelitian Karyawan Pada PT. Kerinci Pertama Motor Jambi</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Jurnal Sainstech berpengaruh positif dan signifikan Indonusa terhadap kepuasan Surakarta kerja. Gaya Volume 3, Issue 6, berpengaruh positif E-ISSN: 2686- dan signifikan 5238, P-ISSN 2686-4916</p>
5.	Hikmah, D. M., Indriyani, S., & Adji, W. H. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Melalui <i>Digital Mindset</i> Terhadap Kinerja Pegawai di PT. XYZ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital Mindset</li> <li>• Kinerja Pgawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan</li> </ul>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan Digital Mindset terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Jurnal <i>Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik</i>, 9(2), 113–124.</p> <p><a href="https://doi.org/10.37606/publik.v9i2.285">https://doi.org/10.37606/publik.v9i2.285</a></p>
6.	Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p>Objek Penelitian: PT. Champion Kurnia Djaja Technologies</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional, dan Komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p><i>INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia</i>, 4(1), 134–151.</p> <p><a href="https://doi.org/10.31842/jurnal.inobis.v4i1.172">https://doi.org/10.31842/jurnal.inobis.v4i1.172</a></p>

1	2	3	4	5	6
7.	Putri, Septa. M., Swasono, E., & Baehaki, I. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Objek Penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak bepengaruh terhadap Kinerja Karyawan	<i>Journal of Economi and Business, 01(02)</i> ). Retrieved from <a href="http://ejournal.ijsbs.org/index.php/commo/article/view/122">http://ejournal.ijsbs.org/index.php/commo/article/view/122</a>
8.	Alabdali, M. A., Yaqub, M. Z., Agarwal, R., Alofaysan, H., & Mohapatra, A. K. (2024). <i>Unveiling green digital transformational leadership: Nexus between green digital culture, green digital mindset, and green digital transformation.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>transformational leadership</i></li> <li>• <i>digital mindset,</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Didapatkan hasil kajian <i>transformational leadership</i> memiliki hubungan yang kuat dengan <i>digital mindset</i>	<i>Journal of Cleaner Production, 450</i> . <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141670">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141670</a>
9.	Nuriyani, D., & Bismala, L. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Perum Bulog Kantor Cabang Medan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan Transformasional</li> <li>• Komitmen Organisasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi	<i>Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis, 1</i> , 78–90. <a href="https://doi.org/10.33479/sneb.v1i1.178">https://doi.org/10.33479/sneb.v1i1.178</a>

1	2	3	4	5	6
10.	Triyani, A., & Pratiwi, R. (2021). <i>CEO Growth Mindset In Re-Strategizing Logistic Management Practice During Pandemic.</i>	• Gaya Kepemimpinan • Kemampuan digital	• Objek Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan kemampuan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Gaya Kepemimpinan	AKSES: <i>Jurnal Ekonomi Dan Bisnis</i> , 16(1). <a href="https://doi.org/10.31942/akses.v1i1.4466">https://doi.org/10.31942/akses.v1i1.4466</a>
11.	Darmawan, A., & Putri, M. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	• Gaya Kepemimpinan • Komitmen Organisasi	• Objek Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi komitmen organisasi.	Akuntabilitas: <i>Jurnal Ilmu Akuntansi</i> Volume 10 (1), April 2017 P-ISSN: 1979-858X; E-ISSN: 2461-1190 Page 1 - 18 <a href="https://doi.org/10.15408/akt.v10i1.6109">https://doi.org/10.15408/akt.v10i1.6109</a>
12.	Setyawan, D., & Rahmawati, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Fakultas X di Perguruan Tinggi Y.	• Gaya Kepemimpinan • Komitmen Organisasi	• Objek Penelitian	Hasil kajian. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional	Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis, 1, 78-90. <a href="https://doi.org/10.33479/sneb.v1i1.178">https://doi.org/10.33479/sneb.v1i1.178</a>
13.	Utomo, S. W. T., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2019). <i>The Effect of Work Environment, Leadership Style, Organizational Commitment to Employee Performance through Work Satisfaction as A Mediation Variable Study Case at PT Anugrah Guna Abadi.</i>	• Gaya Kepemimpinan • Komitmen Organisasi • Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian PT Anugrah Guna Abadi.	Pada variabel gaya kepemimpinan secara statistik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Journal of Management, 5(5), 110. Retrieved from <a href="http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/1314">http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/1314</a>

1	2	3	4	5	6
14.	Musa, H., & Yuliza, Y. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Selatan.	• Gaya Kepemimpinan • Komitmen Organisasi	• Objek Penelitian Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Selatan.	Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan Terhadap Komitmen Organisasi	<i>Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini, 13(2), 84–91.</i> <a href="https://doi.org/10.36982/jiegmk.v13i2.2544">https://doi.org/10.36982/jiegmk.v13i2.2544</a>
15.	Sudirjo, F., & Kristanto, T. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Rumah Sakit PT. VALE Soroaka, Sukawesi Selatan).	• Gaya Kepemimpinan • Komitmen Organisasi • Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian Rumah Sakit PT. VALE Soroaka, Sukawesi Selatan.	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	<i>Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang, 4 (2), 1–16.</i>
16.	Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies.	• Gaya Kepemimpinan • Kinerja Karyawan	• Objek Penelitian PT. Champion Kurnia Djaja Technologies.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<i>INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia, 4(1), 134–151.</i> <a href="https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.172">https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.172</a>

1	2	3	4	5	6
17.	Ginanjar, H., & Berliana, B. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Citra Abadi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variabel Independen nya Komitmen Organisasi</li> <li>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variabel Independen: <i>Work life balance</i></li> <li>Penelitian dilakukan PT. Sinar Citra Abadi Di Jakarta.</li> </ul>	Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>Jurnal Ekonomi Efektif</i> , 3(4), 430. <a href="https://doi.org/10.32493/jee.v3i4.11278">https://doi.org/10.32493/jee.v3i4.11278</a>
18.	Adawiah, A., & Putri, I. M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Perawat Pada Ruang Rawat Inap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variabel Independen nya Komitmen Organisasi</li> <li>Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variabel Independen: <i>Work life balance</i></li> <li>Penelitian dilakukan perawat di Rumah Sakit Pasien Rumah Sakit Ibnu Sina YW UMI Makassar</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja perawat di Ruang Pasien.	<i>Journal of Management Science (JMS)</i> , 1(1), 65–71. <a href="https://doi.org/10.52103/jms.v1i1.106">https://doi.org/10.52103/jms.v1i1.106</a>
19.	Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). <i>Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan</li> <li>Komitmen Organisasi</li> <li>Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objek Penelitian organization of Pelabuhan Indonesia III Inc.</li> </ul>	Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan langsung terhadap komitmen organisasi.	<i>European Research on Management and Business Economics</i> , 25(3), 144–150. <a href="https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001">https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001</a>
20.	Kapur, A. P., Rivai, H. A., & Syahrul, L. (2023). <i>The Effect of Role Conflict and Transformational Leadership on Employee Performance through Organizational Commitment with Job Satisfaction as a Mediation Variable.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaya Kepemimpinan</li> <li>Komitmen Organisasi</li> <li>Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objek Penelitian <i>Members of the Regional Coordination Team in West Sumatra Province.</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi tidak memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja	<i>Journal of Social Research</i> , 2(4), 1039–1052. <a href="https://doi.org/10.55324/josr.v2i4.767">https://doi.org/10.55324/josr.v2i4.767</a>

1	2	3	4	5	6
21.	Thebo, J. A., Shah, Q. A., Shah, J. A., Shah, I. A., Soomro, H. J., & Khaskheli, G. A. (2021). <i>Impact of Transformational Leadership Style On Job Performance, Job Satisfaction and Organizational Learning.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian multiple organizations across Karachi (Pakistan)..</li> </ul>	Gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja kerja yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja	<i>Multicultural Education, 7(5), 434–443.</i>
22.	Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). <i>The Effect of Transformational Leadership and Citizenship Organization (OCB) Behavior to Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City).</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City.</li> </ul>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Komitmen Organisasi secara penuh dan positif dan signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai	<i>International Journal of Contemporary Research and Review, 9(02), 20503–20518.</i> <a href="https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435">https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435</a>
23.	Nastavia Putri, & Lista Meria. (2022). <i>The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek Penelitian in food &amp; beverage companies found in Jakarta.</li> </ul>	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi.	<i>IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI), 4(1), 8–21.</i> <a href="https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.1565">https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.1565</a>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Di era transformasi digital yang semakin pesat, Bank Sentral menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai. Dalam

konteks ini, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan *digital mindset* terhadap kinerja pegawai menjadi sangat relevan dan mendesak untuk diadakan, guna memahami bagaimana ketiga faktor tersebut dapat bersinergi dalam menghadapi tantangan transformasi digital dan meningkatkan efektivitas operasional institusi.

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Robbins, 2016: 98). Indikator dari kepemimpinan transformasional (Kartini, 2019: 34), sebagai berikut. Kemampuan mengambil keputusan, Kemampuan memotivasi, Kemampuan komunikasi, Kemampuan mengendalikan bawahan, Tanggung jawab dan Kemampuan mengendalikan emosional.

Kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi, sehingga para bawahan yang dipimpinnya mampu dimotivasi dengan baik dan mampu melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamika yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja (Baihaqi, Muhamad Fauzan, 2019). Dikuatkan juga oleh penelitian yang telah

dilakukan, dimana hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Yuswani, Wiwik, 2019).

Kepemimpinan transformasional juga memiliki hubungan yang signifikan dengan *digital mindset* karena pemimpin transformasional cenderung mendorong inovasi dan adaptabilitas di antara karyawan mereka. Pemimpin dengan gaya ini menciptakan visi yang mencakup integrasi teknologi dan menginspirasi karyawan untuk mengembangkan keterampilan digital mereka. Mereka memfasilitasi pembelajaran terus-menerus dan mendukung penggunaan teknologi baru untuk meningkatkan kinerja. Dengan mempromosikan budaya yang terbuka terhadap perubahan dan eksperimen, pemimpin transformasional membantu karyawan untuk mengadopsi *digital mindset*, yaitu kemampuan dan keinginan untuk memahami, memanfaatkan, dan berinovasi dengan teknologi digital dalam pekerjaan sehari-hari. Hubungan ini memperkuat kemampuan organisasi untuk bertransformasi secara digital dan tetap kompetitif di era teknologi yang cepat berubah. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif & signifikan terhadap *Green Digital Mindset* (Alabdali, M. A., Yaqub, M. Z., Agarwal, R., Alofaysan, H., & Mohapatra, A. K., 2024). Dikuatkan juga oleh penelitian yang telah dilakukan, dimana hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan digitalnya (Triyani, A., & Pratiwi, R., 2021).

Faktor lain yang mampu memengaruhi kinerja adalah komitmen organisasi. tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi juga dianggap kunci dalam meningkatkan kinerja mereka. Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana

seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Judge., 2016: 462).

Pada dasarnya pegawai itu ingin berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi telah dipengaruhi oleh sifat komitmen yang berbeda-beda (Allen & Meyer, 2018: 232). Terdapat 3 (tiga) komponen komitmen organisasional, yaitu komponen *affective commitment*, komponen *continuance commitment* dan komponen *normative commitment*.

Komitmen organisasi berkaitan erat dengan kinerja pegawai. Komitmen organisasi cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal, bertahan dalam jangka panjang, serta berusaha mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan mereka. Selanjutnya, hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif, meningkatkan kolaborasi antar pegawai maupun antar satuan kerja, dan memicu upaya untuk terus belajar (*continuous learning*) dan mengembangkan kompetensi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja keseluruhan dan pencapaian tujuan organisasi. Pendapat ini didukung oleh penelitian terdahulu, dimana komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Aan Rahman, 2022). Disamping itu, terdapat penelitian terdahulu lainnya yang telah dilakukan, dimana Komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Injilia Wulan Gratia Wua, 2022).

Komitmen organisasi memiliki hubungan yang erat dengan *digital mindset* karena ketika karyawan merasa terikat dan berdedikasi pada organisasi mereka, mereka lebih cenderung mendukung inisiatif digital dan berpartisipasi aktif dalam proses transformasi digital. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap

organisasi biasanya menunjukkan kesediaan untuk belajar dan beradaptasi dengan teknologi baru yang diperkenalkan oleh organisasi. Mereka memahami pentingnya transformasi digital bagi kesuksesan jangka panjang organisasi dan oleh karena itu, lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Komitmen yang kuat menciptakan lingkungan yang mendukung di mana digital mindset dapat berkembang, memungkinkan organisasi untuk lebih efektif dalam mengimplementasikan strategi digital dan mencapai tujuan transformasi mereka. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, menemukan bahwa komitmen organisasi dan pola pikir digital memiliki hubungan yang positif dan signifikan (Aguinis & Maitland, 2019). Dikuatkan juga oleh penelitian yang telah dilakukan, dimana hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi dan pola pikir digital memiliki hubungan yang saling memperkuat (Venkatesh et al., 2020).

*Digital mindset* adalah sikap, keyakinan, dan cara berpikir yang memungkinkan seseorang atau organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi (Neeley & Leonardi, 2022: 16). *Digital mindset* dapat diuraikan menjadi beberapa dimensi atau indikator yang mewakili aspek kunci dari cara berpikir dan berperilaku di era digital. Dimensi-dimensi ini menyediakan kerangka untuk memahami dan mengukur pengembangan *digital mindset* pada individu dan organisasi (Neeley & Leonardi, 2022: 65). Dimensi Umum dari *Digital Mindset*: Keyakinan Digital (*Digital Belief*), Keingintahuan Digital (*Digital Curiosity*), Keberanian Digital (*Digital Venturesomeness*), Kolaborasi Digital (*Digital Collaboration*), Kelincahan Digital (*Digital Agility*),

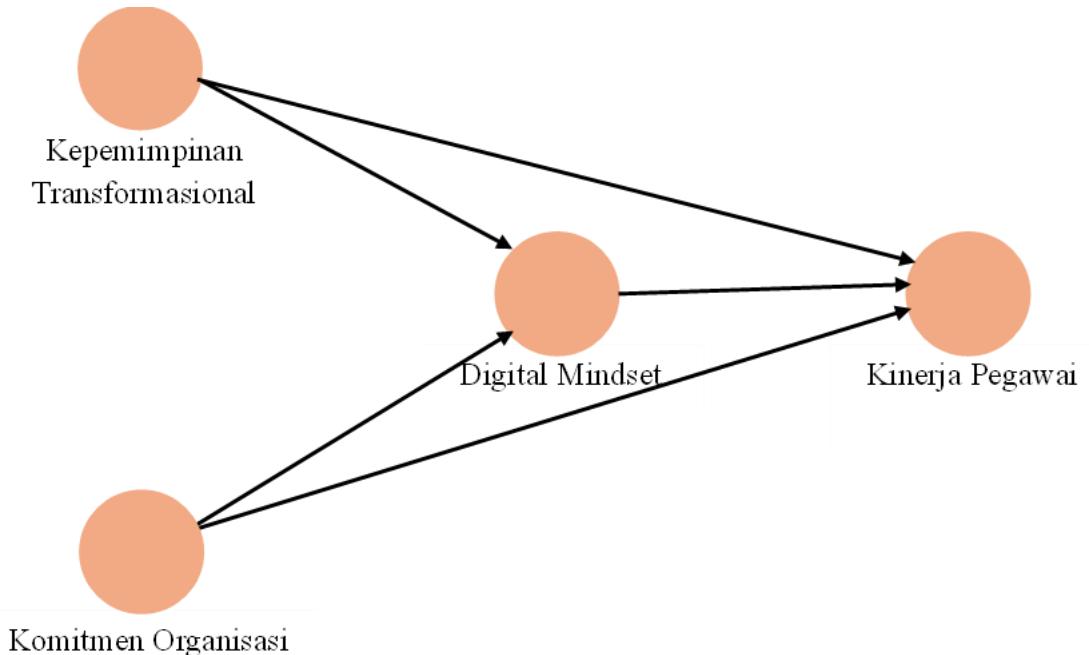
*Digital mindset* memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai karena mencakup kemampuan dan kemauan untuk memanfaatkan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari. Pegawai dengan *digital mindset* yang kuat lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan lebih cepat dalam menguasai alat-alat digital baru, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Mereka cenderung lebih inovatif, mampu menemukan solusi kreatif untuk masalah, dan dapat bekerja secara lebih kolaboratif melalui *platform digital*. Selain itu, *digital mindset* mendorong pembelajaran terus-menerus dan pengembangan keterampilan, yang penting dalam lingkungan kerja yang cepat berubah. Akibatnya, pegawai yang memiliki *digital mindset* yang baik cenderung memberikan kinerja yang lebih tinggi dan berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan transformasi digital organisasi. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, menyimpulkan bahwa *digital mindset* berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja Pegawai (Hikmah, D. M., Indriyani, S., & Adji, W. H., 2022). Dikuatkan juga oleh penelitian yang telah dilakukan, dimana hasil penelitian menemukan bahwa *digital mindset* secara positif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Venkatesh et al., 2020).

Kinerja pegawai di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2018: 480). Ada 6 indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Sangadji & Sopiah, 2018: 351).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam era transformasi digital, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan *digital mindset*

memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional memotivasi dan memberdayakan karyawan untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan teknologi, sementara komitmen organisasi memastikan karyawan terlibat dan mendukung tujuan strategis institusi. *Digital mindset*, yang mencerminkan kemampuan dan keinginan karyawan untuk memahami dan memanfaatkan teknologi, menjadi kunci keberhasilan dalam implementasi inisiatif digital. Sinergi antara ketiga elemen ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai dan membantu organisasi mencapai keberhasilan dalam transformasi digital.

Dari pernyataan di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



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

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan *Digital Mindset* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.
2. Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui *Digital Mindset* pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Tasikmalaya dan Cirebon.