

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan global saat ini mengakibatkan dunia kerja di berbagai sektor termasuk lembaga keuangan perbankan sangat membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bisa berfikir untuk maju, cerdas, inovatif dan mampu berkarya dengan semangat tinggi dalam menghadapi kemajuan zaman. Salah satu kekuatan untuk memenangkan persaingan di era saat ini adalah kepemilikan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini dikarenakan manusia yang mengendalikan semua komponen yang ada dalam organisasi dan memiliki kemampuan seperti akal, perasaan, kemampuan, serta dorongan yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.

Berbagai organisasi berusaha meningkatkan kinerja dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi dengan tujuan mencapai keberlangsungan hidup organisasi. Sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah pegawai atau tenaga kerja pada sebuah organisasi, tentunya berusaha bekerja dengan mengerahkan seluruh kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kinerja yang diinginkan organisasi tersebut.

Kinerja secara umum dapat dipahami sebagai besarnya kontribusi yang telah diberikan pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan bagi organisasi, kinerja organisasi akan dirasakan puas apabila target kerja berjalan dengan baik dan efisien, kinerja pegawai harus disokong oleh prestasi kerja dan perilaku kerja guna mencapai kinerja yang lebih baik. Kinerja (*performance*), menurut Samsuddin (2023:78), adalah merepresentasikan pencapaian seorang pegawai

dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Seorang pegawai dianggap memiliki kinerja yang unggul apabila ia menunjukkan prestasi yang memuaskan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai sangat erat kaitannya dengan pencapaian (*achievement*) dalam pelaksanaan suatu tugas.

Kepuasan kerja menjadi faktor yang penting dalam penentu eksistensi dalam suatu organisasi, dimana kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, sebagaimana diungkapkan Handoko (2021:193) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, apabila karyawan puas maka akan nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya agar dapat meningkatkan kinerja kerjanya. Penelitian Suryawan & Salsabilla (2022) dan (Fajri et al., 2022) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun kepuasan kerja merupakan faktor krusial untuk meningkatkan kinerja karyawan, pelaku usaha perlu memastikan bahwa kepuasan tersebut disertai dengan sistem yang mendorong karyawan untuk terus berkembang. Namun berbeda dengan temuan Adiyasa & Windayanti (2019) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga **terdapat *research gap* penelitian.**

Salah satu hal yang perlu diperhatikan untuk memberikan kepuasan kerja bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja adalah melalui kompetensi digital, dimana menurut Parlina *et al.*, (2023:16), kompetensi digital adalah kemampuan dalam menggunakan teknologi digital dengan percaya diri, kritis, dan kreatif untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan. Dengan kompetensi digital

yang dimiliki maka akan memberikan kepuasan kerja karena mempermudah pegawai dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Attaran et al., (2020) bahwa karyawan yang memiliki keterampilan digital yang baik cenderung lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya dan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kemudian Andriana dan Ardi (2022) menunjukkan bahwa *digital competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Namun penelitian Angelina et al., (2025) menjelaskan bahwa kompetensi digital tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, sehingga **terdapat *research gap* penelitian.**

Dengan kompetensi digital, pegawai dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, setiap pegawai sebaiknya memahami dasar-dasar kompetensi digital, seperti kemampuan berhitung (numerasi), literasi digital, dan berpikir kritis, sehingga dapat menjadi motivasi dalam membangun karier yang lebih baik di masa depan.

Kompetensi digital yang dimiliki pegawai dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, dimana menurut Ashdaq et al., (2024:78) bahwa kompetensi digital sebagai kemampuan untuk menganalisis, memilah, dan mengevaluasi data dan informasi melalui pemanfaatan teknologi digital. Pegawai yang memiliki kompetensi digital yang memadai menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi berbagai tantangan. Pegawai juga dapat beradaptasi secara cepat terhadap perubahan, mengoperasikan berbagai alat digital, serta memahami konsep teknologi yang relevan dengan pekerjaan pegawai. Penelitian Dhaniswara et al., (2024) membuktikan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan Alfira dan Sutisna (2024) bahwa keterampilan digital

berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga **terdapat research gap penelitian.**

Selain kompetensi, hal lainnya yang dibutuhkan oleh pegawai untuk menghadapi ketidakpastian dan ketidakstabilan dalam aktivitas ekonomi, yang dipicu oleh persaingan yang semakin ketat dan kemajuan teknologi, sehingga menyebabkan semakin dibutuhkannya kepemimpinan yang tangkas (*agile leadership*). Peran *Agile leadership* menjadi sangat signifikan dalam mendorong proses pertumbuhan dan menjamin keberlanjutan organisasi, karena kemampuannya dalam mengantisipasi dan mengatasi berbagai rintangan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang diungkapkan Prasetiawan *et al.*, (2025:1) bahwa *agile leadership* menekankan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan. Organisasi yang memiliki pemimpin yang responsif terhadap perubahan akan berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang *agile* harus memiliki kompetensi teknis yang memadai, mampu berkomunikasi dengan baik, memotivasi orang lain untuk mencapai hasil kinerja yang baik bagi organisasi, dan menciptakan kolaborasi yang sinergis bagi seluruh anggota organisasi. Penelitian Addurunnafis dan Kurniawan (2025) dan Hariyati *et al.*, (2023) membuktikan bahwa *agile leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Adanya *agile leadership* dapat memberikan kepuasan kerja bagi pegawai dalam bekerja, sebagaimana diungkapkan oleh Omachi & Ajewumi (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang *agile* ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengambilan keputusan yang cepat, kolaborasi yang lebih baik, serta meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang *agile* membangun organisasi yang mampu merespons

perubahan dengan cepat, mengutamakan hasil dan meningkatkan nilai bagi pelanggan. Dari penelitian Hariyati et al., (2023), *agile leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dijadikan sebagai variabel mediasi pada penelitian pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai, sebagaimana dibuktikan oleh penelitian Qomari & Musriha (2025), yang menunjukkan bahwa kompetensi digital mendorong kepuasan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun penelitian Nikmatuloh & Efendi (2024), bahwa kepuasan kerja kompetensi digital terhadap kinerja pegawai, sehingga **terdapat research gap penelitian.**

Begitu pula bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam membuktikan pengaruh *agile leadership* terhadap kinerja pegawai, sebagaimana ditemukan Munir et al., (2024), bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *agile leadership* terhadap kinerja pegawai. Begitu pula penelitian Pratama (2024), menunjukkan bahwa kepemimpinan yang *agile* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Pentingnya penerapan kompetensi digital dan kepemimpinan yang *agile*, maka peneliti menentukan obyek penelitian pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo. Sebagai salah satu regulator pada lembaga keuangan dan perbankan, Bank Indonesia mempunyai visi pada pencapaian tujuan tunggal, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah yang mencakup kestabilan terhadap nilai barang dan jasa, serta kestabilan terhadap mata uang negara lain.

Untuk pencapaian visi tersebut maka dilakukan sejumlah misi untuk mendukung tujuan tersebut yakni melalui pelaksanaan kebijakan moneter,

stabilitas sistem pembayaran, stabilitas sistem keuangan, sinergi kebijakan, pendalaman pasar keuangan, serta transformasi digital.

Untuk pencapaian visi dan misi tersebut, sangat dituntut kinerja kerja yang tinggi dari setiap pegawai, dimana pegawai pada kantor Perwakilan Bank Indonesia terbagi atas 2 (dua), yakni pegawai organik dan non organik. Pegawai organik yaitu pegawai tetap yang bekerja di Bank Indonesia, yang mendapatkan pelatihan dan pengembangan karir. Sedangkan pegawai non organik yaitu pegawai tidak tetap yang juga bekerja di Bank Indonesia dan mendapatkan pelatihan namun tidak mendapatkan pengembangan karir. Pengamatan yang dilakukan bahwa permasalahan yang terjadi selama ini berkaitan dengan kinerja pegawai. Dimana kinerja yang dicapai oleh pegawai masih kurang optimal. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dilihat dari kondisi kerja dan penghargaan yang diterima oleh pegawai. Selain itu, penyebab kurang optimalnya kinerja pegawai disebabkan karena kurangnya kompetensi digital yang dimiliki oleh pegawai, serta kurangnya pemahaman dan adopsi yang luas terhadap konsep *agile leadership*. Tantangan lain adalah hambatan dalam komunikasi antar tim yang kurang terbuka yang seringkali menghambat dalam pelaksanaan transformasi secara menyeluruh.

Dengan adanya permasalahan tersebut di atas serta *research gap teori*, maka peneliti tertarik untuk mengangkat tema ini dengan memilih judul : Pengaruh Kompetensi Digital dan *Agile Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut di atas, maka dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi digital berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo
2. Apakah *agile leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo
3. Apakah kompetensi digital berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo
4. Apakah *agile leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo
6. Apakah kompetensi digital berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo
7. Apakah *agile leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo

1.3 Tujuan Penelitian

Terkait pertanyaan penelitian yang diajukan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital terhadap kepuasan kerja pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo

2. Untuk menganalisis pengaruh *agile leadership* terhadap kepuasan kerja pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo
4. Untuk menganalisis pengaruh *agile leadership* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo
6. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo
7. Untuk menganalisis pengaruh *agile leadership* terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang sumber daya manusia terkait dengan kompetensi digital, *agile leadership*, *kepuasan* dan *kinerja*
- b. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti empirik yang mengangkat permasalahan dan topik yang relevan dengan yang dilakukan oleh peneliti

- c. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi ilmiah pada kajian terkait dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan bagi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo, untuk melakukan peningkatan kinerja bagi setiap pegawai sehingga pegawai dapat memiliki kompetensi digital
- b. Secara praktis hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rekomendasi bagi suatu perusahaan/organisasi terkait untuk dapat diimplementasikan dalam rangka pencapaian kinerja perusahaan/organisasi.
- d. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi secara keseluruhan, dengan meningkatkan kompetensi digital, *agile leadership*, dan kepuasan kerja, sehingga perusahaan/organisasi dapat mencapai tujuan bisnis dengan lebih efektif dan efisien.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penyusunan tesis ini maka peneliti menguraikan kedalam tujuh bab yang didalamnya terdiri dari beberapa sub bab dapat diuraikan satu persatu dibawah ini:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pertama menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab kedua berisi tinjauan pustaka yang terdiri dari teori perilaku organisasi, pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, pengertian kompetensi digital, *agile leadership*, kinerja pegawai, kepuasan kerja, penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Pada bab ketiga ini membahas mengenai kerangka konseptual dan hipotesis.

BAB IV METODE PENELITIAN

Pada bab keempat berisi tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi, sampel, teknik penarikan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik dan analisa data.

BAB V HASIL PENELITIAN

Pada bab kelima berisikan gambaran umum lokasi penelitian, visi dan misi, struktur organisasi, deskripsi data, deskripsi hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari pengukuran *Outer Model*, pengukuran *Inner Model*, *Evaluasi Goodness of Fit*, uji hipotesis (*Resampling Bootstraping*), analisis PLS serta pembahasan.

BAB VI PEMBAHASAN

Pada bab keenam merupakan pembahasan yang diperoleh dari hasil penelitian yang telah dianalisis.

BAB VII PENUTUP

Pada bab ketujuh merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dan saran yang dianggap penting dalam penelitian ini

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Tinjauan teori dan konsep, atau sering disebut Landasan Teori, adalah serangkaian definisi, konsep, dan perspektif yang disusun secara sistematis untuk menjadi dasar atau landasan bagi suatu penelitian atau karya ilmiah. Tinjauan ini membantu peneliti memahami, menjelaskan, dan menganalisis fenomena yang diteliti dengan merujuk pada teori-teori yang relevan. Tinjauan teori mencakup definisi-definisi kunci dan konsep-konsep penting yang berkaitan dengan topik penelitian. Teori-teori yang digunakan dapat dilihat melalui uraian dibawah ini.

2.1.1 Teori Perilaku Organisasi

Bahwa pada dasarnya manusia saling berinteraksi untuk bekerjasama maupun bersaing dalam mencapai tujuan manusia sebagai individu maupun tujuan organisasinya. Struktur sosial yang kompleks ini membawa dampak potensi gesekan kepentingan antara individu manusia satu dengan lainnya, yang bisa berdampak buruk bagi tujuan organisasi maupun individu. Untuk membatasi kepentingan individu agar tidak menjadi penghalang dalam pencapaian tujuan organisasi, maka dibutuhkan suatu sistem dan struktur organisasi yang disepakati bersama.

Perilaku organisasi mempelajari manusia dan organisasi secara mikro, dimana tujuan adalah mempelajari perilaku manusia sebagai individu atau bagian dari organisasi. Sedangkan teori organisasi mempelajari subjek manusia dan organisasi secara makro, dikarenakan tujuannya untuk mempelajari organisasi secara keseluruhan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah usaha

pemberdayaan manusia agar dapat berjalan efektif dalam organisasi. Perilaku Organisasi merupakan bidang studi ilmu terapan yang mempelajari mengenai perilaku manusia dalam suatu organisasi dalam kapasitasnya sebagai individu maupun sebagai kelompok serta hubungan antar manusia dan variabel yang relevan dengan organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi dan kepuasan kerja pegawai (Sobirin, 2020:8).

Perilaku organisasi adalah ilmu pengetahuan yang membahas tentang dampak perseorangan, kelompok, dan struktur dalam hal perilaku berorganisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan mengenai hal-hal tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi. Maka perilaku organisasi mengkaji anggota organisasi sebagai objek (baik dalam satuan individu, maupun kelompok), dimana setiap individu maupun kelompok memiliki kepribadian, norma atau nilai yang akan dijadikan sebagai identitas (Sobirin, 2020:9).

Sedangkan teori organisasi mengkaji organisasi sebagai satu kesatuan, meliputi struktur, dan performansi. Keduanya menggunakan pendekatan secara teoritis. Menurut Ikhwan (2024:9), perilaku organisasi merupakan pembahasan mengenai tingkah laku dari para pelaku organisasi atau sumber daya manusianya, yang mana hal tersebut dikatakan bahwa pembahasan perilaku organisasi adalah membahas organisasi secara mikro atau mendetail dan juga mendasar. Sedangkan pada pembahasan teori organisasi, hal yang dibahas merupakan pembahasan mengenai perencanaan, performa, rancangan serta struktur dari suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan yang mana hal ini disebut dengan pembahasan organisasi secara makro.

Menurut Fauzan (2023:27), perilaku organisasi adalah studi tentang bagaimana individu berperilaku dalam konteks organisasi, dan bagaimana perilaku tersebut dapat mempengaruhi efektivitas organisasi. Studi ini mencakup beberapa topik seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja, konflik, kerjasama tim, dan pengambilan keputusan.

Perilaku organisasi merupakan ilmu yang membahas keterkaitan individu, kelompok dan sistem di organisasi, perkembangan dan hubungan antara ilmu perilaku organisasi dengan ilmu pengetahuan lainnya. Perilaku organisasi terkait dengan keperluan manusia, dan terbentuknya organisasi. Dalam mendalami perilaku organisasi dilakukan dengan pendekatan tiga tingkat analisis dalam model perilaku organisasi. (Pranogyo et al., 2021:1).

Organisasi merupakan wadah berkumpulnya sekelompok orang yang mempunyai tujuan bersama. Sedangkan definisi perilaku dalam organisasi sendiri adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi, atau kelompok tertentu, dimana setiap orang mempunyai karakteristik dan tipologi yang berbeda.

Dalam suatu organisasi, setiap orang yang mempunyai kepentingan dan tujuannya sendiri, bersaing untuk mencapai kepentingannya masing-masing dalam organisasi tersebut. Hal ini juga ditandai dengan perbedaan yang ada mengenai segala macam sifat anggota organisasi tersebut. Untuk itu seorang pegawai maupun manajer dituntut untuk cerdas mengetahui macam-macam karakter bawahan maupun rekan kerjanya, sehingga bisa berinteraksi dengan baik dan menjadi manajer yang mampu mengetahui arah pemikiran seluruh pegawai yang bekerja (Susy & Erpidawati, 2021:1).

Menurut Innayati (2024:2), mengatakan bahwa perilaku adalah segala hal yang dilakukan oleh manusia sebagai respon terhadap stimulus yang dapat diobservasi. Perilaku merupakan respon dan reaksi seorang individu. Sedangkan organisasi adalah suatu bentuk asumsi atau perkumpulan orang-orang yang mempunyai tujuan yang sama. Organisasi juga merupakan satu bentuk kumpulan banyak orang, mempunyai konteks *face to face*, ada beberapa pertemuan yang dilakukan, ada hubungan dalam satu hal, saling berhubungan, mereka mempunyai satu sistem yang membuat mereka berkumpul dalam satu kelompok atau wadah.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen organisasi adalah proses dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, mengendalikan dan memimpin berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran yang sistematis untuk memadukan bagian-bagian yang saling tergantung menjadi suatu kesatuan yang utuh di mana kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dilatih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Perilaku organisasi berkaitan dengan tindakan individu dan reaksinya dalam organisasi. Pemahaman perilaku organisasi akan terkait paling tidak dengan pemahaman individu, kelompok dan organisasi. Studi tentang perilaku organisasi sampai saat ini masih dinamis karena terkait dengan perilaku manusia yang dinamis. Studi ini semakin berkembang sejalan dengan kesadaran akan pengaruh sumber daya manusia dalam organisasi. Perilaku positif individu sebagai sumber daya manusia dapat menghasilkan lingkungan kerja kondusif dan pencapaian tujuan organisasi melalui kinerja yang optimal. Sebaliknya perilaku negatif dari individu akan berdampak pada kinerja organisasi yang tidak kondusif.

Butarbutar et al., (2021:3) mengatakan bahwa perilaku organisasi sebagai bidang studi yang mendalami pengaruh individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan yang mendukung optimalisasi organisasi. Perilaku organisasi berkaitan dengan pembelajaran akan tingkah laku individu dalam organisasi dan pengaruh tindakannya terhadap organisasi. Perilaku organisasi menekankan pengamatan keadaan yang dikaitkan dengan pekerjaan, kerja, kemangkiran, perputaran pegawai, produktivitas, dan kinerja individu.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perilaku organisasi adalah studi terkait perilaku individu pada kelompok atau organisasi tertentu, yang menunjukkan pengaruh individu pada organisasi dan sebaliknya pengaruh organisasi terhadap individu. Adapun tujuan dari perilaku organisasi adalah pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari ilmu manajemen. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja, untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan organisasi, kepuasan pegawai, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya

secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari unsur (6 M) yaitu: *men, money, method, materials, machines, dan market*. Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu elemen penting dalam manajemen bisnis yang berfokus pada pengelolaan orang di dalam organisasi. SDM dianggap sebagai aset paling berharga yang menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan, karena kinerja organisasi sangat bergantung pada kemampuan dan motivasi pegawainya. Oleh karena itu, manajemen SDM melibatkan serangkaian proses yang bertujuan untuk mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif, kompeten, dan termotivasi.

Manajemen sumber daya manusia, menurut Hakim *et al.*, (2023:6), adalah proses menyatukan orang dan organisasi sehingga kebutuhan masing-masing terpenuhi. Ini adalah bagian dari proses manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Singkatnya, dapat didefinisikan sebagai seni pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.

Ruang lingkup dari manajemen sumber daya manusia sangatlah luas, dimana mereka memiliki tanggung jawab serta tugas sebagai bagian personalia serta perusahaan, dan peraturan perundang-undangan yang terkait dengan

tenaga kerja. Manao (2023:144) menjelaskan ruang lingkup kegiatan manajemen sumber daya manusia yakni proses yang perlu dilakukan oleh manajer sumber daya manusia yang meliputi:

1. Mendesain serta mengorganisasikan pekerjaan serta mengalokasikan kepada pegawai.
2. Merencanakan, melakukan perekrutan, seleksi, pelatihan, serta mengembangkan pegawai secara efektif dan efisien supaya bisa melakukan pekerjaan secara totalitas sesuai dengan yang telah dirancang.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, yang dapat memberikan kenyamanan untuk pegawai sehingga menimbulkan kepuasan untuk pegawai dan dapat meningkatkan produktivitasnya serta bisa mengembangkan karirnya.
4. Mempertahankan serta menjamin efektivitas serta etos kerja yang tinggi dalam jangka waktu yang lama bagi pegawai.

Seorang manajer sumber daya manusia adalah seorang yang bertindak sebagai staf, yang bekerja sama dengan manajer lain untuk membantu mereka dalam menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Pada dasarnya semua manajer bertanggung jawab atas pengelolaan pegawai di unit kerjanya masing-masing. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Sutrasna (2023:51), tujuan tersebut meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;

- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Manajemen SDM berguna untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Pada prinsipnya, fungsi MSDM meliputi berbagai aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu organisasi. Menurut Yogopriyatno dan Budiyo (2023:13), terdapat dua fungsi MSDM diantaranya : :

1. Fungsi Manajerial

a) Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi perumusan program-program SDM yang selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

b) Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah merancang struktur organisasi, termasuk menentukan hubungan antar jabatan, SDM, dan faktor-faktor fisik.

c) Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah memimpin dan memotivasi pegawai agar mereka bersedia bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama.

d) Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah memantau pelaksanaan program, membandingkannya dengan rencana awal, serta melakukan koreksi dan penyesuaian jika ditemukan penyimpangan.

2. Fungsi Operasional

a) Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan kebutuhan, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan orientasi pegawai baru untuk memastikan kuantitas dan kualitas SDM terpenuhi.

b) Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap pegawai agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.

c) Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada pegawai sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi pegawai maupun organisasi.

d) Integrasi

Fungsi pengintegrasian pegawai ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu pegawai, organisasi dan masyarakat.

e) Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan berupaya mempertahankan pegawai yang berkualitas sekaligus memelihara semangat kerja sama dan loyalitas mereka.

f) Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terakhir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada Masyarakat. Proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

Dari serangkaian fungsi yang telah diuraikan, terlihat jelas bahwa peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bukan sekedar aspek administratif belaka. MSDM merupakan bidang strategis yang berdampak langsung pada capaian kinerja dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan dalam menciptakan suasana kerja yang efisien, menghasilkan, dan mampu beradaptasi dengan perubahan bisnis, sangat ditentukan oleh keterkaitan dan sinergi yang kuat antar setiap fungsi MSDM tersebut.

2.1.3 Kompetensi Digital

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi Digital

Kompetensi secara umum merujuk pada kecakapan individu dalam menghadapi berbagai situasi, menganalisa, dan menyelesaikan masalah di tempat kerja secara efektif. Keberhasilan kinerja organisasi sangat bergantung pada kompetensi SDM organisasi tersebut. Pada era digital saat ini, organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi, sehingga penguasaan kompetensi digital pada tingkat dasar menjadi sebuah keharusan.

Kompetensi digital didefinisikan sebagai kemampuan untuk menganalisis, memilah, dan mengevaluasi data dan informasi melalui pemanfaatan teknologi

digital. Pegawai yang memiliki kompetensi digital yang memadai menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi berbagai tantangan. Mereka juga dapat beradaptasi secara cepat terhadap perubahan, mengoperasikan berbagai alat digital, serta memahami konsep teknologi yang relevan dengan pekerjaan mereka (Ashdaq *et al.*, 2024:78).

Menurut Budiarti (2024:63), kompetensi digital dalam ranah Sumber Daya Manusia (SDM) meliputi beragam keahlian dan pemahaman yang diperlukan untuk memanfaatkan teknologi secara optimal dalam pengelolaan pegawai serta operasi bisnis. Cakupan keahlian ini termasuk penggunaan perangkat digital, kompetensi dalam menganalisis data, dan kesadaran akan pentingnya keamanan informasi.

Kemudian menurut Parlina *et al.*, (2023:16), kompetensi digital adalah kemampuan dalam menggunakan teknologi digital dengan percaya diri, kritis, dan kreatif untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa terdapat dua belas elemen yang dianggap penting untuk kompetensi digital diantaranya adalah :

1. *Functional*

Pemahaman tentang terminologi, penggunaan teknologi digital untuk tujuan dasar.

2. *Integrative*

Integrasi teknologi digital yang efektif ke dalam kehidupan sehari-hari.

3. *Specialised*

Mengoptimalkan penggunaan teknologi digital untuk pekerjaan dan tujuan kreatif.

4. *Communication and collaboration*

Jaringan yang didukung secara digital untuk pengembangan pengetahuan yang kolaboratif.

5. *Information management*

Menggunakan teknologi digital untuk mengakses, mengatur, menganalisis, dan menilai relevansi dan keakuratan informasi digital.

6. *Privacy and security*

Langkah-langkah untuk melindungi identitas pribadi, data, dan keamanan seseorang.

7. *Legal and ethical*

Perilaku yang sesuai secara sosial di lingkungan digital, termasuk faktor hukum dan etika yang terkait dengan penggunaan teknologi digital dan konten.

8. *Technology and society*

Konteks dan penggunaan teknologi digital, dan dampaknya terhadap orang dan masyarakat.

9. *Learning with and about technology*

Teknologi digital yang muncul, dan bagaimana mereka dapat digunakan untuk mendukung pembelajaran sepanjang masa hidup.

10. *Informed decision making*

Pemilihan kritis teknologi digital yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan.

11. *Coherence/self-efficacy*

Menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja pribadi dan profesional.

12. *Dispositional*

Pentingnya mempertahankan perspektif yang objektif dan seimbang tentang inovasi digital, dan menjadi percaya diri untuk mengeksplorasi dan mengeksplorasi potensi mereka sebagai peluang muncul.

Kompetensi digital adalah kecakapan teknis dalam memanfaatkan perangkat digital, yang mencakup penerapannya dalam pekerjaan, belajar, dan aktivitas sehari-hari, kemampuan mengevaluasi teknologi secara kritis, serta kemauan untuk berpartisipasi dalam budaya digital (Emilia dan Soemaryani, 2025:164).

Menurut Kusuma (2023), kompetensi digital sangat penting bagi pegawai. Kompetensi ini biasanya menjadi modal penting bagi setiap pegawai untuk meningkatkan kemampuan bersaing. Dengan kompetensi digital, pegawai dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, setiap pegawai sebaiknya memahami dasar-dasar kompetensi digital, seperti kemampuan berhitung (numerasi), literasi digital, dan berpikir kritis, agar dapat membangun karier yang lebih baik di masa depan. Melalui kompetensi digital, seseorang dapat menggunakan teknologi secara seimbang dan sehat.

Pegawai akan lebih tahu batasan-batasan yang perlu diperhatikan agar penggunaan teknologi dapat memberi dampak positif bagi perkembangan karier mereka. Selain itu, penguasaan keterampilan digital juga membantu seseorang untuk memahami, mengurangi risiko, dan mengelola bahaya di dunia maya dengan cara yang aman, bertanggung jawab, dan sesuai etika. Dengan kompetensi digital yang baik, seseorang dapat mengenali, menghindari, dan mengatasi berbagai ancaman kejahatan siber, sehingga mampu melindungi data pribadi, perangkat, jaringan, dan sistem yang digunakan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi digital pegawai adalah kemampuan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menggunakan teknologi digital secara efektif dan bertanggung jawab untuk mendukung pelaksanaan tugas pekerjaan. Kompetensi ini memungkinkan adaptasi terhadap perubahan teknologi, peningkatan produktivitas, serta pengelolaan risiko digital secara etis dan aman. Pada era digital ini, kompetensi tersebut merupakan kunci utama untuk meningkatkan kualitas kinerja dan daya saing.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Digital

Dalam era digital saat ini, kemampuan untuk menggunakan teknologi dengan baik (kompetensi digital) adalah sebuah keharusan. Namun, tingkat kemampuan setiap orang pasti berbeda. Perbedaan ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Barboutidis dan Stiakakis (2023), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi digital meliputi:

1. Usia

Individu yang lebih muda cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam hal berkomunikasi dan berkolaborasi secara digital dibandingkan dengan individu yang lebih tua. Hal ini disebabkan oleh generasi muda lebih terbiasa dengan teknologi digital sejak usia dini. Mereka tumbuh di era di mana perangkat digital dan internet sudah menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari. Sebaliknya, individu yang lebih tua menghadapi tantangan yang lebih besar dalam beradaptasi dengan teknologi baru, yang berpotensi membatasi kapasitas mereka untuk berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif dalam lingkungan digital. Namun, dengan pelatihan yang tepat, individu dari semua kelompok usia dapat meningkatkan kompetensi digital mereka.

2. Tingkat Pendidikan

Lulusan perguruan tinggi lebih familiar dengan pembuatan konten digital dibandingkan dengan lulusan pelatihan keterampilan. Hal ini disebabkan oleh perhatian yang lebih besar terhadap teknologi digital dan keterampilan teknis selama pendidikan tinggi. Program akademik di universitas sering kali mencakup pelatihan dan pengalaman dalam penggunaan alat-alat digital untuk penelitian, presentasi, dan pembuatan proyek, yang memberikan lulusan perguruan tinggi keuntungan dalam kompetensi pembuatan konten digital. Sementara pelatihan keterampilan lebih fokus pada keterampilan praktis yang spesifik untuk pekerjaan tertentu, dengan lebih sedikit penekanan pada penggunaan teknologi digital secara luas.

3. Pekerjaan atau Spesialisasi

Individu dengan spesialisasi atau keahlian tertentu memungkinkan dapat lebih terampil dalam menggunakan teknologi untuk berkomunikasi dan berkolaborasi. Misalnya, profesional di bidang teknologi informasi atau media mungkin memiliki keterampilan komunikasi digital yang lebih maju karena penggunaan teknologi merupakan bagian penting dari pekerjaan mereka. Sebaliknya, individu dalam pekerjaan yang tidak secara langsung berkaitan dengan teknologi mungkin kurang terpapar alat-alat komunikasi digital, sehingga mempengaruhi kompetensi mereka dalam area ini. Namun, di era digital saat ini, semakin banyak pekerjaan yang membutuhkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi digital, sehingga penting bagi semua individu untuk terus mengembangkan kemampuan ini.

4. Kepemilikan dan Penggunaan Laptop atau PC

Individu yang memiliki laptop pribadi dan menggunakannya secara rutin cenderung memiliki literasi informasi dan data yang lebih baik serta

kemampuan pemecahan masalah yang lebih tinggi. Laptop menyediakan akses ke berbagai sumber daya digital dan alat yang memungkinkan pengguna untuk mencari, mengelola, dan menganalisis informasi dengan lebih efisien. Penggunaan laptop juga memungkinkan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas kompleks yang membutuhkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah, seperti pemrograman, analisis data, dan pembuatan dokumen. Oleh karena itu, akses yang teratur dan familiaritas dengan laptop dapat memperkuat keterampilan literasi informasi dan kemampuan pemecahan masalah individu.

5. Kepemilikan dan Penggunaan *Smartphone*

Para individu pengguna *smartphone* cenderung lebih mahir dalam berkomunikasi dan berkolaborasi secara digital karena sering menggunakannya dalam kegiatan sehari-hari. *Smartphone* telah menjadi alat komunikasi utama bagi banyak orang, memungkinkan mereka untuk tetap terhubung melalui pesan instan, panggilan video, email, dan media sosial. Penggunaan aplikasi berbasis internet dapat memfasilitasi kolaborasi *real-time*, berbagi dokumen, dan koordinasi tugas. Dengan demikian, penggunaan *smartphone* yang intensif membantu individu mengembangkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi digital yang penting dalam berbagai konteks, baik pribadi maupun profesional.

6. Penggunaan Teknologi atau Internet

Pengguna internet yang aktif cenderung memiliki literasi informasi dan data yang lebih baik. Akses yang sering dan teratur ke internet memungkinkan individu untuk mengembangkan keterampilan dalam mencari, mengevaluasi, dan menggunakan informasi secara efisien. Selain itu, penggunaan internet juga membuka peluang untuk belajar dan mengembangkan kemampuan baru

melalui berbagai sumber daya *online*, seperti kursus daring, tutorial, dan komunitas belajar. Internet menyediakan akses ke informasi global dan alat-alat digital yang dapat digunakan untuk analisis data dan pemecahan masalah. Oleh karena itu, penggunaan internet yang aktif tidak hanya meningkatkan literasi informasi tetapi juga memperkuat kemampuan pemecahan masalah dan inovasi individu.

Kemudian dapat dijelaskan juga berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi digital menurut pendapat Androniceanu *et al.*, (2023:30), antara lain :

1. Faktor teknologi, mencakup hal-hal seperti perkembangan teknologi yang cepat, banyaknya perangkat TIK, penggunaan kecerdasan buatan, dan masalah karena *platform* digital yang sulit dihubungkan satu sama lain. Penelitian menunjukkan bahwa kemajuan teknologi membawa perubahan besar pada masyarakat, tenaga kerja, dan ekonomi, sehingga membutuhkan keterampilan dan cara kerja baru.
2. Motivasi intrinsik, seperti kesempatan mengikuti pelatihan, jadwal kerja yang fleksibel, keinginan untuk mendapatkan status dan prestise sosial, sangat penting untuk meningkatkan kompetensi digital. Motivasi ini membantu menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan kompetensi digital sesuai kebutuhan individu.
3. Motivasi ekstrinsik, seperti kenaikan gaji, bonus berdasarkan kinerja, dan kompensasi tambahan, juga berperan sebagai pendorong dalam meningkatkan kompetensi digital pegawai. Namun, masih ada ketidakpuasan mengenai sistem penggajian meski pendapatan sudah meningkat di beberapa tempat.
4. Faktor keuangan, berperan penting karena organisasi lebih cenderung berinvestasi dalam pengembangan digital bila mereka yakin akan mendapatkan keuntungan langsung dari investasi tersebut.

5. Faktor politik, mempengaruhi sejauh mana program peningkatan kompetensi digital dapat berjalan lancar dan berkelanjutan, terutama saat terjadi perubahan kepemimpinan atau kebijakan politik.
6. Faktor manajerial, khususnya gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan dan inovasi, sangat memengaruhi kesiapan pegawai dalam mengadopsi teknologi baru. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi biasanya membantu proses tersebut.
7. Faktor budaya di tempat kerja, seperti kebiasaan, pola pikir, struktur organisasi, dan budaya organisasi, juga memengaruhi perkembangan kompetensi digital. Organisasi yang kaku bisa menghambat potensi pegawai untuk berkembang.
8. Faktor sosial, seperti usia tenaga kerja, juga memengaruhi kemampuan adaptasi terhadap teknologi baru. Pegawai yang lebih tua sering membutuhkan pelatihan tambahan agar bisa mengikuti perkembangan teknologi.

2.1.3.3 Indikator Kompetensi Digital

Kompetensi digital pada era saat ini menjadi sebuah keharusan bagi seluruh tenaga kerja. Kompetensi ini didefinisikan sebagai kapasitas individu dalam memanfaatkan, memanfaatkan, dan berkontribusi secara optimal dalam lingkungan digital yang terus berkembang. Untuk menilai sejauh mana kompetensi digital yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka akan dikemukakan indikator kompetensi digital menurut Ellisnawati *et al.*, (2023), sebagai berikut :

1. Akses (*Access*)

Kemampuan pegawai untuk mencari dan menemukan informasi melalui berbagai perangkat digital.

2. Penggunaan (*Use*)

Kemampuan pegawai dalam merekam dan menyimpan data dalam berbagai format menggunakan perangkat dan alat digital.

3. Pembuatan aplikasi (*Create Application*)

Kemampuan pegawai dalam membuat aplikasi sebagai implementasi pengetahuan TIK yang dapat mendukung aktivitas perusahaan.

4. Pembuatan konten (*Create*)

Kemampuan dalam membuat ringkasan atau laporan dari berbagai format dengan menggunakan perangkat digital.

5. Komunikasi (*Communicate*)

Kemampuan untuk berkomunikasi dan berkolaborasi menggunakan teknologi digital.

2.1.4 *Agile Leadership*

2.1.4.1 *Pengertian Agile Leadership*

Kepemimpinan tangkas atau *Agile Leadership* adalah sebuah pendekatan dalam kepemimpinan yang bertujuan untuk menciptakan organisasi yang responsif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis. Kepemimpinan yang tangkas menggabungkan aspek-aspek dari metodologi 'Agile' dalam pengembangan perangkat lunak dengan prinsip-prinsip manajemen *modern* yang berfokus pada kreativitas, kolaborasi, dan tanggung jawab bersama.

Kepemimpinan yang tangkas tidak hanya berfokus pada tugas-tugas khusus dan tujuan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan pengembangan jangka panjang organisasi dan menginspirasi anggota tim untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran dan pengembangan. Dalam kepemimpinan yang tangkas, pengambilan keputusan tidak hanya dilakukan oleh pimpinan saja, tetapi melibatkan seluruh anggota tim untuk mencapai tujuan bersama secara efektif.

Dalam kepemimpinan yang tangkas, komunikasi terbuka dan transparansi sangat penting. Pimpinan harus mampu memotivasi dan memimpin tim secara efektif melalui perubahan-perubahan yang terjadi. Pimpinan perlu menjadi fasilitator dan mentor yang membantu tim mencapai tujuan bersama dan mendorong kreativitas serta inovasi di dalam organisasi.

Di dalam era globalisasi dan perubahan yang cepat, kepemimpinan yang tangkas menjadi suatu fundamental bagi organisasi yang ingin mempertahankan keunggulan untuk dapat bersaing dan berkembang secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memahami prinsip-prinsip kepemimpinan yang tangkas dan menerapkannya dalam praktik sehari-hari untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Ketidakpastian dan ketidakstabilan dalam aktivitas ekonomi, yang dipicu oleh persaingan yang semakin ketat dan kemajuan teknologi, menyebabkan semakin dibutuhkannya kepemimpinan yang tangkas (*agile leadership*). Peran *agile leadership* menjadi sangat signifikan dalam mendorong proses pertumbuhan dan menjamin keberlanjutan organisasi, karena kemampuannya dalam mengantisipasi dan mengatasi berbagai rintangan.

Agile leadership merupakan sebuah praktik dimana seorang pemimpin menciptakan perubahan-perubahan strategis untuk berkontribusi pada pembentukan organisasi yang tangkas. Seorang pemimpin yang *agile* dicirikan oleh semangat belajar yang tinggi, adaptif terhadap inovasi, berkomitmen pada pengembangan SDM, serta mampu merumuskan dan menyampaikan visi organisasi secara efektif (Setiawati, 2024:54).

Menurut Faliza *et al.*, (2025:91), *agile leadership* menekankan fleksibilitas, adaptabilitas, dan kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat. Pemimpin yang *agile* harus mampu mengidentifikasi peluang dan tantangan

secara proaktif, serta mendorong tim untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen *agile* yang menekankan literasi, kolaborasi, dan peningkatan berkelanjutan.

Agile leadership adalah filosofi yang menekankan pentingnya tindakan, kualitas berpikir, dan umpan balik yang efektif dalam mendorong perubahan. Pemimpin *agile* menginspirasi orang lain melalui tindakan alih-alih kata-kata, menunjukkan nilai-nilai luhur seperti kasih sayang, kebaikan hati, dan kepedulian terhadap rekan kerja. Mereka berfokus pada membangun dan berbagi pemahaman dan tujuan bersama, menyelaraskan nilai-nilai dengan visi perubahan organisasi, dan mendorong pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka (Kalyani dan Thampi, 2024:51).

Agile leadership adalah aktivitas memimpin dengan prinsip-prinsip *agile* sebagai bagian dari rencana strategis untuk membawa organisasi ke pencapaian tujuan secara efektif yang tidak dimiliki semua orang. *Agile leadership* atau kepemimpinan tangkas didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan yang bijaksana dan efektif meskipun berada dalam situasi yang kompleks, tidak pasti, dan senantiasa berubah. Pemimpin yang memiliki ketangkasan ini mempunyai kapasitas mental untuk menganalisis serta memahami inti permasalahan yang rumit dan menggunakan perspektif yang luas untuk mengidentifikasi hal-hal yang paling penting. Dalam proses pengambilan keputusan, mereka terbuka terhadap pendapat yang berbeda dan bersedia menerima masukan dari para ahli mengenai hal-hal yang belum mereka kuasai. Dengan demikian, esensi dari kepemimpinan yang tangkas adalah penilaian diri, kepekaan, pemahaman terhadap kelebihan dan kekurangan diri, serta kesadaran akan pengaruh tindakannya terhadap orang lain (Wardani *et al.*, 2023:106).

Prasetiawan *et al.*, (2025:1), menyatakan *agile leadership* menekankan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan. Organisasi yang memiliki pemimpin yang responsif terhadap perubahan akan berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang *agile* harus memiliki kompetensi teknis yang memadai, mampu berkomunikasi dengan baik, memotivasi orang lain untuk mencapai hasil kinerja yang baik bagi organisasi, dan menciptakan kolaborasi yang sinergis bagi seluruh anggota organisasi. Kapabilitas perubahan dari *agile leadership* adalah kemampuan pemimpin untuk secara cepat mengidentifikasi adanya perubahan di lingkungan internal dan eksternal, merespon perubahan yang muncul dengan melakukan berbagai penyesuaian kondisi dan proses kerja, serta memanfaatkan perubahan sebagai peluang untuk keefektifan organisasi (Hariyati *et al.*, 2023:195).

Berdasarkan berbagai pengertian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa *agile leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan untuk memimpin dengan lincah, adaptif, dan responsif dalam menghadapi perubahan serta ketidakpastian. Pemimpin *agile* tidak hanya mengelola tim, tetapi juga memberdayakan, membimbing, dan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, inovasi, serta pembelajaran berkelanjutan.

2.1.4.2 Prinsip-Prinsip Agile Leadership

Agile leadership dibangun di atas fondasi prinsip-prinsip yang memandu pengambilan keputusan, perilaku, dan strategi. Prinsip-prinsip ini berfungsi sebagai landasan bagi para pemimpin yang ingin beradaptasi dengan dunia yang berubah cepat saat ini. Adapun Musa (2024:10) menjelaskan prinsip tersebut sebagai berikut :

1. Adaptasi

Dunia tidak dapat diprediksi, dan para pemimpin yang berpegang teguh pada rencana yang kaku berisiko tertinggal. Para pemimpin yang *agile* merangkul perubahan, melihatnya sebagai peluang, alih-alih ancaman. Mereka bersedia untuk berputar, beriterasi, dan mengeksplorasi jalur baru seiring perkembangan keadaan. Kemampuan beradaptasi membutuhkan kerendahan hati, kemampuan untuk mengakui ketika suatu rencana tidak berhasil, dan keberanian untuk mencoba sesuatu yang berbeda. Pemimpin yang *agile* membangun budaya yang mendorong eksperimen dan memandang kegagalan sebagai batu loncatan menuju kesuksesan.

2. Kolaborasi

Agile leadership menolak anggapan bahwa pemimpin adalah pengambil keputusan tunggal. Sebaliknya, kepemimpinan ini menekankan kolaborasi di semua tingkatan organisasi. Pemimpin yang *agile* memahami bahwa solusi terbaik seringkali datang dari beragam perspektif dan bahwa melibatkan tim dalam pengambilan keputusan akan menghasilkan hasil yang lebih baik. Kolaborasi membutuhkan komunikasi yang terbuka, saling menghormati, dan kesediaan untuk mendengarkan. Pemimpin yang *agile* menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa dihargai, didengarkan, dan diberdayakan untuk menyumbangkan ide-ide mereka.

3. Transparansi

Transparansi adalah landasan *agile leadership*. Pemimpin yang memprioritaskan transparansi membangun kepercayaan, meningkatkan akuntabilitas, dan menyelaraskan tim dengan tujuan bersama. Dalam konteks *agile*, transparansi berarti lebih dari sekadar berbagi informasi; transparansi berarti membangun lingkungan di mana setiap orang merasa nyaman berbagi

pemikiran, tantangan, dan kemajuan mereka. Transparansi sangat penting di masa perubahan atau ketidakpastian. Pemimpin yang *agile* bersikap jujur dalam menghadapi tantangan dan memberikan komunikasi yang jelas dan konsisten untuk membantu tim menavigasi situasi sulit.

4. Pemberdayaan

Pemimpin yang *agile* memberdayakan tim mereka dengan memberi mereka otonomi untuk membuat keputusan dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Prinsip ini mengubah peran pemimpin dari seorang manajer mikro menjadi pelatih dan mentor. Pemberdayaan mendorong kreativitas, inovasi, dan akuntabilitas. Tim yang diberdayakan lebih terlibat, termotivasi, dan produktif. Pemimpin yang *agile* berinvestasi dalam tim mereka, menyediakan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk meraih kesuksesan, sekaligus memercayai mereka untuk memberikan hasil.

5. Peningkatan Berkelanjutan

Agile leadership berakar pada keyakinan bahwa selalu ada ruang untuk berkembang. Pemimpin yang *agile* mendorong peningkatan berkelanjutan, baik di tingkat individu maupun organisasi. Mereka menerima umpan balik, merefleksikan keberhasilan dan kegagalan, serta memprioritaskan pembelajaran dan pengembangan. Peningkatan berkelanjutan juga mencakup proses dan strategi. Pemimpin yang *agile* secara teratur menilai apa yang berhasil dan apa yang tidak, dan melakukan penyesuaian sesuai kebutuhan untuk mengoptimalkan hasil.

Selanjutnya Craig (2024:111) mengidentifikasi sembilan prinsip *agile leadership* yang membingkai topik ini dengan baik dan akan menuntun kita untuk mengeksplorasi tanggung jawab dan karakteristik pemimpin yang *agile* yang

efektif yang menghormati prinsip-prinsip tersebut. Kesembilan prinsip tersebut diantaranya adalah :

1. Tindakan lebih bermakna daripada kata-kata

Para pemimpin harus mencontohkan perilaku yang ingin mereka lihat dari orang lain untuk membangun kepercayaan dan bertindak dengan autentik. Mereka perlu bertindak lebih dari sekadar mempromosikan perubahan, tetapi memimpin dengan memberi contoh dan mewujudkan perbedaan agar orang-orang percaya pada ketulusan mereka. Perubahan budaya tidak mungkin terjadi jika tim kepemimpinan tidak konsisten dalam menunjukkan, memberi penghargaan, dan mendorong perilaku yang diinginkan. Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin untuk menunjukkan perilaku tersebut dalam kegiatan sehari-hari mereka dan membuatnya terlihat oleh pengikut mereka.

2. Peningkatan kualitas berpikir menghasilkan hasil yang lebih baik

Kita secara alami tidak memberi diri kita waktu untuk berpikir dan berefleksi. Prinsip ini menyatakan bahwa para pemimpin yang *agile* menyediakan ruang tersebut bagi pegawai mereka. Mereka lebih menghargai masukan berkualitas dari mereka yang paling dekat dengan permasalahan daripada menerima wawasan dari riset sekunder.

3. Organisasi berkembang melalui umpan balik yang efektif

Umpan balik merupakan inti dari kelincahan, karena membantu kita untuk terus berkembang. Para pemimpin yang gesit menganut filosofi ini dengan mengundang dan secara aktif mendengarkan umpan balik dari semua tingkatan organisasi dan memberikan umpan balik yang tepat waktu, jujur, dan penuh hormat. Umpan balik selalu merupakan jalan dua arah antara menerima dan menyampaikan.

4. Manusia membutuhkan makna dan tujuan agar pekerjaan terasa memuaskan
Prinsip ini menjadi nyata ketika kami menguraikan di bawah ini betapa pentingnya bagi para pemimpin yang gesit untuk menetapkan visi bersama dan mengomunikasikan tujuan yang jelas. Manusia bersatu dan bersatu untuk mencapai pesan yang jelas.

5. Emosi adalah fondasi untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi.

Kepemimpinan yang gesit mengakui bahwa pengikut memiliki emosi dan perasaan yang harus dihormati dan diperhatikan. Para pemimpin perlu membalas dengan bersikap terbuka dan transparan tentang perasaan mereka dan mengharapkan hal yang sama dari orang lain.

6. Kepemimpinan hidup di mana-mana dalam organisasi.

Kepemimpinan yang *agile* tidak hanya diperuntukkan bagi jajaran atas organisasi. Seorang pemimpin tidak identik dengan pegawai dengan gaji tertinggi di puncak tangga organisasi. Keterampilan kepemimpinan ditemukan di mana-mana, dan prinsip ini mengakui bahwa memupuk potensi kepemimpinan melalui pemberdayaan dan memberikan kesempatan untuk memimpin akan membuahkan hasil di kemudian hari.

7. Pemimpin mendelegasikan kekuasaan dan wewenang yang sesuai

Memberdayakan orang adalah prinsip inti *agile* yang memastikan tenaga kerja yang terlibat. Prinsip ini memungkinkan pengembangan dan kepuasan kerja, menghemat waktu kepemimpinan, dan memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dengan menghilangkan gerbang tahap persetujuan yang tidak perlu. Prinsip ini membedakan gaya kepemimpinan otokratis dari *agile*.

8. Komunitas kolaboratif mencapai lebih banyak daripada individu

Kepemimpinan yang *agile* menghargai pembentukan komunitas yang saling percaya untuk dukungan dan pengembangan rekan kerja. Komunitas diberikan

hal-hal penting yang dibutuhkan untuk menjadi efektif sekaligus bertanggung jawab untuk menghasilkan hasil yang bermanfaat bagi organisasi.

9. Ide-ide hebat dapat datang dari mana saja dalam organisasi

Kepemimpinan yang tangkas memungkinkan munculnya pandangan dari mereka yang paling dekat dengan masalah, mendorong aliran kreativitas, dan tidak akan menghambat ide-ide tersebut karena ide-ide tersebut datang dari tempat yang tidak terduga.

2.1.4.3 Karakteristik *Agile Leadership*

Agile leadership membutuhkan perubahan mendasar dalam cara para pemimpin memandang peran dan tanggung jawab mereka. Pola pikir ini mencakup beberapa karakteristik sebagaimana dikemukakan oleh Musa (2024:10) sebagai berikut :

1. Berorientasi pada Pertumbuhan

Para pemimpin yang *agile* percaya bahwa keterampilan, kemampuan, dan kecerdasan dapat dikembangkan melalui usaha dan pembelajaran. Pola pikir berkembang ini, yang dipopulerkan oleh psikolog Carol Dweck, sangat penting untuk menavigasi perubahan dan ketidakpastian. Pola pikir ini mendorong para pemimpin untuk menghadapi tantangan, gigih menghadapi kemunduran, dan memandang kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar.

2. Empati

Empati merupakan komponen penting dari kepemimpinan yang *agile*. Para pemimpin yang memahami dan peduli terhadap kebutuhan, perasaan, dan perspektif anggota tim mereka, membangun hubungan yang lebih kuat dan menumbuhkan budaya kepercayaan. Empati juga meningkatkan kolaborasi,

karena para pemimpin dapat mengantisipasi dan mengatasi tantangan dalam tim dengan lebih baik.

3. Tangguh

Ketahanan atau kemampuan untuk bangkit kembali dari kesulitan sangat penting bagi para pemimpin yang *agile*. Memimpin di dunia yang berubah cepat memiliki tantangannya sendiri, dan ketahanan memungkinkan para pemimpin untuk tetap fokus, optimis, dan tenang di bawah tekanan.

4. Rasa Ingin Tahu

Para pemimpin yang *agile* menghadapi dunia dengan rasa ingin tahu dan keterbukaan terhadap ide-ide baru. Mereka berusaha memahami anggota tim, organisasi, dan lingkungan eksternal. Rasa ingin tahu ini mendorong inovasi dan membantu para pemimpin mengidentifikasi peluang untuk berkembang.

5. Berorientasi pada Pelayan

Kepemimpinan yang *agile* sangat terinspirasi dari konsep *servant leadership*, yang mengutamakan kebutuhan tim di atas ego pemimpin. Pemimpin yang berorientasi pada pelayan berfokus pada dukungan, pemberdayaan, dan pemberdayaan tim mereka untuk mencapai tujuan.

Setiawati (2024:59) menggambarkan *agile leadership* sebagai suatu bentuk kemampuan untuk merasakan situasi mendesak, berbagi tanggung jawab dan akuntabilitas bersama. Adapun karakteristik dari *agile leadership* adalah:

1. Mampu menghadapi perubahan. Pemimpin yang tangkas harus memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan.
2. Mengutamakan kerja sama tim. Pemimpin tangkas tidak berfokus kepada kepentingan dirinya sendiri, namun mengutamakan kerja sama tim dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Memiliki visi untuk memimpin kelompok. Pemimpin tangkas dalam memimpin kelompoknya, memiliki visi yang jelas terkait tujuan yang hendak mereka tuju.
4. Membangun hubungan yang baik dengan anggota kelompok. Pemimpin tangkas mampu membangun hubungan yang baik dengan anggota kelompok yang dia miliki. Membangun hubungan baik ini diperlukan agar proses kerja sama antaranggota tim dapat berjalan dengan lancar.

Karakteristik seorang pemimpin yang *agile* membedakan mereka dari pemimpin tradisional, yang secara langsung memengaruhi kemampuan tim untuk beradaptasi, berkembang, dan berinovasi dalam lingkungan yang menjunjung tinggi perubahan cepat dan perbaikan berkelanjutan. Berikut ini Jones (2024) menjelaskan karakteristik penting yang mendefinisikan seorang pemimpin yang *agile*:

1. Merangkul Perubahan

Inti dari kepemimpinan yang *agile* adalah kemampuan untuk merangkul perubahan. Para pemimpin yang *agile* memandang perubahan bukan sebagai hambatan, melainkan sebagai peluang untuk tumbuh dan berkembang. Mereka mengembangkan pola pikir yang mendorong adaptasi dan menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa nyaman terhadap perubahan.

2. Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan yang melayani adalah ciri lain dari kepemimpinan yang *agile* yang efektif. Para pemimpin yang *agile* memprioritaskan kebutuhan tim dan organisasi mereka di atas agenda pribadi mereka. Mereka mendukung, membimbing, dan memberdayakan anggota tim mereka, menyediakan sumber daya dan bantuan yang dibutuhkan untuk meraih kesuksesan. Dengan berfokus pada melayani sesama, para pemimpin yang *agile* menciptakan lingkungan

kerja yang positif dan memperkaya yang meningkatkan kolaborasi dan produktivitas.

3. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif sangat penting bagi para pemimpin yang *agile*. Komunikasi ini melibatkan pengartikulasian visi, tujuan, dan harapan yang jelas sekaligus mendengarkan umpan balik anggota tim secara aktif. Para pemimpin yang *agile* memastikan bahwa saluran komunikasi terbuka dan mudah diakses, mendorong transparansi dan pemahaman di seluruh tim. Komunikasi dua arah ini meningkatkan kolaborasi dan membantu dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah dengan segera.

4. Pembelajaran dan Peningkatan Berkelanjutan

Seorang pemimpin yang *agile* berkomitmen pada pembelajaran berkelanjutan dan mendorong pola pikir yang sama di antara anggota tim. Mereka menyadari bahwa penguasaan adalah sebuah perjalanan, yang membutuhkan pendidikan dan adaptasi yang berkelanjutan. Para pemimpin yang *agile* memupuk lingkungan di mana eksperimen, kegagalan, dan pembelajaran dari kesalahan dipandang sebagai bagian dari proses peningkatan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kapabilitas individu dan tim, tetapi juga memastikan organisasi tetap kompetitif dan inovatif.

5. Fleksibilitas dan Adaptasi

Dalam lanskap pengembangan yang *agile* yang dinamis, fleksibilitas dan adaptasi adalah kuncinya. Para pemimpin yang *agile* mahir dalam menyesuaikan strategi dan rencana berdasarkan perkembangan kebutuhan proyek, kondisi pasar, dan umpan balik tim. Mereka mendorong eksperimen dan terbuka untuk mengubah arah bila diperlukan untuk mencapai hasil yang

optimal. Fleksibilitas ini mendukung etos responsivitas yang *agile* dan memaksimalkan kemampuan tim untuk memberikan nilai.

6. Pemberdayaan dan Kepercayaan

Terakhir, memberdayakan anggota tim dan membangun lingkungan yang saling percaya merupakan karakteristik penting seorang pemimpin yang *agile*. Dengan mempercayakan tanggung jawab dan pengambilan keputusan kepada anggota tim, para pemimpin menumbuhkan rasa kepemilikan dan keterlibatan. Kepercayaan dibangun melalui transparansi, konsistensi, dan rasa hormat, membentuk fondasi tim yang *agile* yang berkinerja tinggi.

2.1.4.4 Indikator *Agile Leadership*

Agile Leadership berperan dalam memandu dan memengaruhi perilaku tim secara berkesinambungan dengan memanfaatkan berbagai keahlian yang fleksibel dan cepat, guna meraih kesuksesan organisasi yang lebih optimal. Adapun indikator *agile leadership* yang dikemukakan oleh Setiawati (2024:59) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kolaborasi dan membangun tim

Pemimpin yang *agile* harus memiliki kemampuan untuk menyatukan tim. Pemimpin tersebut juga harus membangun tim untuk siap melakukan perubahan.

2. Menerima perbedaan

Pemimpin yang *agile* memahami bahwa anggota timnya terdiri dari beragam latar belakang dan pemimpin tersebut tidak hanya menerima perbedaan, namun juga merangkul perbedaan yang ada. Pemimpin juga tidak memaksakan pendapatnya dan menghargai apa yang disampaikan oleh timnya.

3. Inovasi dan kreativitas.

Pemimpin yang *agile* memiliki kemampuan untuk terus berinovasi dan berkreativitas, terutama di saat menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

4. Mempercayai dan dapat dipercayai.

Pemimpin yang *agile* harus mempercayai anggota tim yang dia pimpin dan dapat dipercaya oleh timnya.

5. Mengarahkan.

Pemimpin yang *agile* harus mampu mengarahkan dan memberi arahan, terkait tujuan yang hendak dicapai oleh tim, yang sejalan dengan visi yang dimiliki perusahaan.

2.1.5 Kepuasan Kerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan pegawai adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh seberapa puas mereka dengan peran dan perusahaan tempat mereka bekerja. Ini adalah perasaan senang atau tidak senang berdasarkan penilaian terhadap berbagai aspek, seperti kompensasi, budaya kerja, kepemimpinan, dan kondisi kerja. Pegawai yang puas cenderung lebih produktif, loyal, dan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, sementara pegawai yang tidak puas dapat berdampak negatif pada organisasi.

Organisasi perlu menciptakan kepuasan kerja para pegawai dengan memerhatikan sarana yang dianggap penting yaitu manajemen sumber daya manusia. Kepuasan kerja merupakan bagian dari aspek psikologis dengan menggambarkan berbagai perasaan setiap individu terkait pekerjaannya, ketika seseorang merasa puas maka orang tersebut merasa adanya kesesuaian potensi

yang dimilikinya, baik dari segi kemampuan, keterampilan, dengan harapan pekerjaan yang dijalankan.

Kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal, melainkan orang dapat secara relatif puas dengan satu aspek dan pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau lebih. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya, di mana kepuasan kerja adalah suatu tanggapan (*response*) emosional pada suatu situasi kerja, kepuasan kerja sering ditentukan dengan kesesuaian antara hasil dan harapan, serta kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan dengan determinan dari kepuasan kerja itu sendiri (Putra, 2020:30).

Menurut Jelatu dan Jewaru, (2024:20), kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan kondisi yang biasanya dialami manusia setelah ia bekerja yang merupakan *result decision* (hasil kesimpulan) yang berlandaskan pada perbandingan terkait yang diterima oleh masing-masing pegawai atas pekerjaannya, dibandingkan dengan apa yang diharapkan atas dasar keinginan dan yang dipikirkan sebagai hal yang menentukan kelayakan dalam menuntut haknya. Kemudian Supriadi (2024:39) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja pegawai adalah keadaan dalam diri seseorang yang merasa puas, lega dan senang karena situasi dan kondisi kerja yang dapat memenuhi segala yang berkaitan dengan kebutuhan, keinginan dan harapan.

Kemudian Syaifuddin *et al.*, (2023:35) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah gambaran karakteristik seorang pekerja terhadap pekerjaannya, dimana ketika seorang pekerja merasa puas terhadap pekerjaan dan jabatannya maka ia akan menunjukkan sikap positif, dan sebaliknya jika seorang pekerja merasa tidak puas terhadap hasil pekerjaan dan jabatannya maka ia akan menunjukkan sikap negatif.

Menurut Sadikin (2024:60), kepuasan kerja adalah ukuran kepuasan kerja pegawai dengan pekerjaan mereka, dimana perasaan senang atau puas mereka yang berasal dari pekerjaan mereka. Ini diukur dalam komponen perilaku, kognitif dan afektif. Kepuasan kerja dapat dipisahkan menjadi dua bagian: kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik berfokus pada jenis pekerjaan apa yang sedang dilakukan, tugas dan kewajiban yang membentuk pekerjaan, sedangkan kepuasan kerja ekstrinsik fokus pada kondisi kerja, seperti lingkungan, atasan, gaji dan rekan kerja.

Afuan *et al.*, (2024:11) menyatakan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang dan puas atau tidak puas dalam bekerja. Untuk menciptakan tenaga kerja atau pegawai yang berprestasi dan terampil diperlukan adanya unsur kepuasan lahiriah dan batiniah dalam diri pegawai itu sendiri.

Kepuasan kerja menurut Qomariah *et al.*, (2023:13), merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau dari pada harapan-harapan untuk masa depan.

Menurut Hanafi *et al.*, (2022:61), kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Menurut Yusuf dalam Rahmadona (2023:251), *job satisfaction may be as pleasurable as positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences, state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*, artinya kepuasan kerja adalah keadaan emosional suatu pegawai yang memiliki energi positif atau dapat menyenangkan diri karena adanya penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman bekerja.

Wijayani (2021:109) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah segala hal yang memengaruhi perasaan senang atau tidak senang pegawai terhadap

pekerjaannya, seperti kompensasi, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kesempatan pengembangan karier, dan gaya kepemimpinan. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan menjadi faktor internal (motivator) seperti pengakuan, tanggungjawab, dan pencapaian, serta faktor eksternal (pemeliharaan) seperti gaji, keamanan kerja, dan kebijakan organisasi.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan pegawai yang nantinya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Faktor-faktor kepuasan kerja menurut pendapat Faizah dan Apriliya (2024:96), antara lain :

a. Lingkungan Kerja

Faktor ini mencakup kondisi fisik dan psikologis tempat kerja, seperti keamanan, kebersihan, serta suasana yang mendukung produktivitas

b. Kompensasi

Gaji dan tunjangan lainnya dapat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Keseimbangan antara upah dan tanggung jawab pekerjaan memainkan peran penting.

c. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan perusahaan yang jelas dan adil, termasuk kebijakan keseimbangan kerja dan kehidupan, serta fleksibilitas kerja, dapat memengaruhi kepuasan pegawai.

d. Pengembangan Karier

Kesempatan untuk pengembangan profesional, pelatihan, dan kenaikan jabatan dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena pegawai merasa nilainya diakui dan ada prospek kemajuan.

e. Keadilan

Keadilan dalam penilaian kinerja, promosi, dan distribusi tanggung jawab dapat memberikan rasa keadilan yang mendalam pada pegawai.

f. Dukungan Sosial

Pengakuan atas prestasi, baik melalui penghargaan formal maupun apresiasi informal, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai.

g. Pengakuan Prestasi

Pengakuan atas prestasi, baik melalui penghargaan formal maupun apresiasi informal, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai.

h. Tantangan dan Varietas Pekerjaan

Pekerjaan yang menantang dan memberikan variasi dapat membuat pekerja merasa lebih terlibat dan puas dengan pekerjaannya.

i. Manajemen yang Efektif

Gaya kepemimpinan dan manajemen yang mendukung, transparan, dan komunikatif dapat berkontribusi pada kepuasan kerja.

j. Pengakuan dan Penghargaan

Selain pengakuan atas prestasi, penghargaan formal seperti bonus atau insentif lainnya juga dapat menjadi faktor penentu kepuasan kerja.

Kemudian Prasetyo (2024:105), menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain :

a. *Mentally Challenging Work*

Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat

mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

b. *Equitable Rewards*

Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.

c. *Supportive Working Conditions*

Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada di rumah.

d. *Supportive Colleagues*

Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Menurut Herzberg dalam Annisa (2024:68), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja terbagi menjadi dua faktor utama, yaitu:

1. Faktor Intrinsik

a. Pengakuan (*Recognition*)

Penghargaan, pengakuan merupakan perangsang yang kuat, yang akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi.

b. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk buat merasa bertanggung jawab.

c. Prestasi (*Achievement*)

Pegawai memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan yang dapat mendorongnya mencapai sasaran.

d. Pekerjaan itu Sendiri (*The Work it Self*)

Pekerjaan yang disenangi akan menjadi motivasi untuk dilaksanakan dengan baik.

e. Kemungkinan untuk Berkembang (*The Possibility of Growth*)

Kesempatan untuk mengembangkan diri memacu pegawai untuk berlomba-lomba meraih sukses.

f. Kemajuan (*Advancement*)

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan pendidikannya.

2. Faktor Ekstrinsik

a. Gaji atau Upah

Gaji yang memadai akan meningkatkan pendapatan pegawai untuk meningkatkan sosial ekonominya.

b. Keamanan Kerja

Kebutuhan rasa aman menjadi hal yang penting dengan terpenuhinya sarana dan prasarana alat keselamatan diri.

c. Kondisi Kerja

Pegawai akan bekerja dengan nyaman apabila tercipta suasana dan kondisi kerja yang kondusif, serta kerjasama yang baik dan harmonis dengan teman sekerja.

d. Status

Status (kedudukan) yang meningkat akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

e. Kebijakan Organisasi

Tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perilaku pegawai

f. Mutu Teknik Pengawasan

Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dijalankan dengan tepat serta pengawasan yang baik dan berkelanjutan akan meningkatkan kinerja pegawai.

g. Interaksi antar Pegawai

Interaksi antar pegawai dibedakan menjadi interaksi antar sesamanya, interaksi antar pegawai yang lebih rendah dengan pimpinan.

2.1.5.3 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja menjelaskan bagaimana pegawai merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan mereka, sering kali didasarkan pada perbandingan antara harapan pegawai dan kenyataan di tempat kerja. Kepuasan kerja adalah

kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang timbul dari perasaan pegawai terhadap pekerjaan mereka, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, pengakuan, kondisi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja.

Dalam teori kepuasan kerja mengungkapkan tentang beberapa faktor yang membuat sebagian orang puas terhadap suatu pekerjaan dan faktor yang membuat sebagian lainnya tidak puas terhadap pekerjaannya. Menurut Ajabar (2024:69), ada beberapa teori yang mengupas tentang kepuasan kerja yaitu:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Sebagian ahli menyebut teori ini sebagai teori keadilan, dalam teori ini orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi kerja, dimana nilai keadilan tersebut dilihat dari input dan hasil. Input yaitu faktor bernilai bagi pekerja yang dapat mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman kerja, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan kerja yang digunakan untuk melakukan pekerjaan. Hasil yaitu berupa gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk aktualisasi diri. Menurut teori ini setiap pekerja akan membandingkan rasio input-hasil orang lain. Bila perbandingan itu dirasa cukup adil maka pekerja tersebut akan merasa puas, namun bila perbandingan tersebut dirasakan tidak seimbang maka dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dipelopori oleh Porter. Pada teori ini kepuasan kerja diukur dengan selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, sehingga apabila kepuasan yang diperoleh melebihi apa yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas. Jadi menurut teori ini kepuasan kerja seseorang

tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Multillment Theory*)

Teori pengembangan dari Abraham Maslow. Teori ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja seorang pekerja bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pekerja tersebut. Menurut teori ini pekerja akan merasa puas apabila dia mendapatkan apa yang dibutuhkannya, makin besar kebutuhan pekerja terpenuhi maka makin puas pula pekerja tersebut. Sebaliknya, apabila kebutuhannya tidak terpenuhi maka pekerja tersebut tidak akan merasa puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Theory*)

Dalam teori ini, kepuasan kerja bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi bergantung juga pada pandangan atau pendapat kelompok yang menjadi acuan. Menurut teori ini kelompok yang menjadi acuan tersebut dijadikan tolok ukur menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi pekerja akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan tersebut.

5. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Dalam teori ini ada dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas yaitu faktor motivasi (*motivation factors*) dan faktor pemeliharaan (*maintenance factors*). Teori ini juga merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja misal, pekerjaan yang menarik, pekerjaan yang penuh tantangan, pekerjaan yang memberi kesempatan untuk berprestasi atau pekerjaan yang memberi kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Sedangkan *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi

ketidakpuasan kerja, misal, upah/gaji, pengawasan, hubungan antar pekerja, kondisi kerja dan status pekerja. Jika faktor-faktor tersebut belum memenuhi standar yang mereka inginkan maka cenderung menimbulkan ketidakpuasan.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom yang selanjutnya diperluas oleh Potter dan Lawyer. Teori pengharapan, menurut Vroom, bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang meyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya untuk memenuhi keinginan tersebut. Menurut teori tersebut valensi akan menguatkan pilihan seorang pekerja untuk sesuatu hasil. Jadi pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti hasil yang khusus.

Anas (2023:74) memaparkan beberapa teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja antara lain :

1. Teori Keharmonisan (*Two-Factor Theory*) Herzberg

Teori ini mengajukan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (faktor motivasi) berbeda dengan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (faktor higienis). Faktor motivasi melibatkan aspek pekerjaan itu sendiri, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi. Sementara itu, faktor higienis melibatkan lingkungan kerja, seperti kebijakan organisasi, supervisi, gaji, dan keamanan kerja. Kepuasan kerja dapat terjadi jika faktor-faktor motivasi ada, sedangkan ketidakpuasan kerja dapat terjadi jika faktor-faktor higienis kurang memadai.

2. Teori *Dissonansi Kognitif (Cognitive Dissonance Theory)*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja terkait dengan kesesuaian antara harapan dan persepsi individu tentang pekerjaan dengan pengalaman aktual mereka. Ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dapat menyebabkan dissonansi kognitif yang mengurangi kepuasan kerja. Jika harapan individu terpenuhi dan persepsi mereka tentang pekerjaan sesuai dengan pengalaman mereka, maka kepuasan kerja akan meningkat.

3. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini berfokus pada persepsi individu tentang keadilan dalam distribusi imbalan dan upah di tempat kerja. Individu membandingkan imbalan dan upah yang mereka terima dengan imbalan dan upah yang diterima oleh orang lain dalam lingkungan kerja. Jika individu merasa bahwa perbandingan ini adil, mereka akan merasa puas. Namun, jika mereka merasa adanya ketidakadilan, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

4. Teori Penghargaan Sosial (*Social Reward Theory*)

Teori ini menekankan pentingnya penghargaan sosial dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Penghargaan sosial, seperti pujian, pengakuan, dan dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, dapat meningkatkan kepuasan kerja individu. Sebaliknya, kurangnya penghargaan sosial dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

5. Teori *Expectancy-Disconfirmation*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh perbandingan antara harapan individu tentang pekerjaan dan persepsi mereka tentang sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi harapan tersebut. Jika pekerjaan memenuhi atau melebihi harapan individu, kepuasan kerja akan meningkat.

Namun, jika pekerjaan tidak memenuhi harapan, kepuasan kerja akan menurun.

Kepuasan kerja adalah aset berharga bagi setiap organisasi. Dengan memahami teori kepuasan kerja, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif, serta mempertahankan pegawai terbaiknya.

2.1.5.4 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja adalah elemen-elemen yang digunakan untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, yang mencakup faktor-faktor seperti isi pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kondisi lingkungan kerja. Indikator ini membantu perusahaan memahami apa yang memuaskan atau tidak memuaskan pegawai dalam pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam membantu perusahaan untuk mengukur sejauh mana pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka. Berikut ini akan diuraikan sejumlah indikator kepuasan kerja yang diungkapkan oleh Priansa (2021:292), antara lain :

1. Gaji

Indikator ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan.

2. Supervisi

Indikator ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian

kepada pegawai (*employed centered*) daripada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (*job centered*).

3. Penghargaan

Indikator ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya.

4. Pekerjaan itu sendiri

Indikator ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berekreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerdayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

5. Rekan kerja

Indikator ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun.

2.1.6 Kinerja Pegawai

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kesuksesan suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas manajemen kinerja, yang berperan sebagai penggerak utama untuk mempercepat perubahan positif. Kunci untuk mencapai hal ini adalah dengan menerapkan kerja

keras dan disiplin yang konsisten, baik untuk tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu, banyak organisasi berfokus pada peningkatan kinerja pegawai untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Kinerja dinyatakan oleh Cahyadi *et al.*, (2023:183) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

Dalam manajemen, kinerja pegawai adalah hal yang sangat penting karena kinerja setiap individu merupakan bagian dan dapat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Afuan *et al.*, (2024:2) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang dalam periode tertentu yang diukur berdasarkan target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kinerja masing-masing pegawai maupun tim.

Menurut Suryati *et al.*, (2025:82), kinerja dapat didefinisikan sebagai serangkaian output serta perilaku individu atau kelompok yang memberikan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi. Konsep ini bersifat multidimensional, mencakup baik hasil akhir maupun metode serta proses untuk mencapainya. Dampak dari kinerja yang optimal tidak hanya meningkatkan capaian organisasi tetapi juga membangun iklim kerja yang produktif.

Kinerja pegawai merupakan realisasi dari pelaksanaan kerja yang berfungsi sebagai dasar atau indikator penilaian bagi organisasi. Pada hakikatnya, kinerja yang optimal adalah kunci pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, kinerja merupakan sarana penentu kesuksesan organisasi, sehingga berbagai upaya peningkatannya mutlak diperlukan (Ramli dan Dangken, 2022:147).

Putra *et al.*, (2023:18) menjelaskan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan wewenangnya sesuai dengan deskripsi jabatan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan. Kinerja juga merepresentasikan capaian seseorang berdasarkan peran dan fungsinya dalam periode tertentu, yang kemudian diukur atau dinilai berdasarkan standar dan norma yang berlaku di dalam organisasi tempatnya bekerja.

Kemudian Ruki (2024:35) memaparkan bahwa kinerja merupakan suatu bentuk evaluasi terhadap hasil kerja individu dalam suatu organisasi, yang menitikberatkan pada kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik secara perorangan, kolektif, maupun kelembagaan. Lebih jauh, kinerja didefinisikan sebagai pelaksanaan seluruh tugas pokok dan fungsi dari suatu jabatan dalam kurun waktu spesifik. Suatu kinerja pegawai dinilai efektif apabila hasil yang diperoleh telah memenuhi atau melampaui standar target yang telah ditetapkan. Sebaliknya, ketidakmampuan dalam memenuhi target tersebut menandakan kinerja kurang optimal.

Kinerja merujuk pada prestasi kerja atau kapabilitas seorang individu yang mencakup berbagai aspek, seperti keandalan, inisiatif, kreativitas, ketelitian, output kerja, tingkat kehadiran, perilaku, kemampuan kolaborasi, kerapian, kualitas hasil, dan unsur-unsur pendukung lainnya. Kinerja (*performance*) merepresentasikan pencapaian seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Seorang pegawai dianggap memiliki kinerja yang unggul apabila ia menunjukkan prestasi yang memuaskan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pada hakikatnya sangat erat kaitannya dengan pencapaian (*achievement*) dalam pelaksanaan suatu tugas (Samsuddin, 2023:78).

Berdasarkan pemaparan berbagai definisi mengenai kinerja yang telah diberikan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi atau capaian kerja yang dihasilkan seorang pegawai melalui pelaksanaan wewenang dan kewajibannya, yang diukur berdasarkan parameter, sasaran, atau standar yang telah ditetapkan untuk suatu periode tertentu. Capaian ini merupakan wujud kontribusi langsung individu terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

2.1.6.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Salah satu kegiatan penting dari manajemen sumber daya manusia adalah penilaian kinerja pegawai. Tentu saja setiap perusahaan menginginkan pegawai memiliki kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya atau bahkan melebihinya. Dengan dilakukannya penilaian kinerja terhadap pegawai, maka akan memberikan gambaran pada perusahaan seperti apa perilaku pegawai berkaitan dengan pekerjaannya serta informasi-informasi perihal penetapan kompensasi, pelatihan dan pengembangan, promosi pegawai, dan lainnya. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar yang ditentukan (Fadiillah, 2021:17).

Penilaian kinerja, menurut Suroso (2023:58) merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja berfungsi untuk mengukur kinerja pegawai dan membantu organisasi untuk memeriksa kemajuan tujuan dan sasaran yang diinginkan organisasi. Melalui sistem ini, pihak penilai dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Penilaian kinerja merupakan suatu metode terstruktur yang dilakukan oleh pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk mengukur prestasi, kontribusi, potensi, dan nilai seorang pegawai. Hasil dari penilaian ini selanjutnya dijadikan sebagai dasar bagi program pengembangan pegawai. Syarief *et al.*, (2022:122) mengklasifikasikan tujuan penilaian kinerja ke dalam dua kategori utama, yaitu:

1. Tujuan Umum

- a. Memperbaiki performa kerja dengan memfasilitasi pegawai untuk mengoptimalkan potensi mereka dalam mendukung misi organisasi.
- b. Menyediakan dan mempersiapkan informasi yang akurat bagi pegawai dan manajer sebagai dasar pengambilan keputusan.
- c. Menyusun database Sumber Daya Manusia (SDM) untuk membina hubungan atasan-bawahan yang didasari saling pengertian dan penghargaan, serta menciptakan keselarasan antara aspirasi pegawai dan target perusahaan.
- d. Meningkatkan motivasi kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada prestasi dan pelaksanaan tugas pegawai.

2. Tujuan Khusus

- a. Menjadi dasar pertimbangan untuk promosi, mengoreksi kesalahan kerja, menegakkan disiplin, dan menetapkan sistem pemberian penghargaan.
- b. Menghasilkan data yang dapat dijadikan sebagai kriteria untuk membuat tes dengan validitas yang tinggi.
- c. Memberikan umpan balik (*feedback*) yang konstruktif bagi pegawai guna meningkatkan efisiensi kinerja.
- d. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan berdasarkan informasi yang terkumpul.

- e. Menyediakan informasi berharga untuk penyusunan atau penyempurnaan spesifikasi jabatan.

Menurut Latiep *et al.*, (2024:100), metode penilaian kinerja yang umum digunakan oleh organisasi dalam melakukan penilaian kinerja pegawai:

1. Metode Penilaian Grafis

Metode ini menggunakan grafik atau skala penilaian untuk mengevaluasi kinerja pegawai pada berbagai aspek tertentu seperti produktivitas, kualitas kerja, inisiatif, kehadiran dan sikap kerja.

2. Metode Wawancara

Metode ini melibatkan wawancara antara atasan langsung dengan pegawai, dimana atasan meminta umpan balik tentang kinerja pegawai dalam periode tertentu. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur atau tidak terstruktur.

3. Metode Penilaian 360 Derajat

Metode ini melibatkan penilaian kinerja pegawai dari berbagai sumber, termasuk atasan langsung, rekan kerja, bawahan, pelanggan dan pegawai itu sendiri.

4. Metode Pengamatan

Metode ini melibatkan pengamatan langsung oleh atasan atau pihak penilai lainnya pada kinerja pegawai dalam melakukan tugas-tugas mereka.

5. Metode Skala Likert

Metode ini menggunakan skala likert untuk menilai kinerja pegawai dalam berbagai aspek seperti kualitas kerja, produktivitas, kerja tim dan komunikasi.

6. Metode Studi Kasus

Metode ini melibatkan penilaian kinerja pegawai berdasarkan studi kasus spesifik atau proyek yang telah disediakan oleh tenaga kerja.

7. Metode Pengukuran Prestasi

Metode ini mengukur kinerja pegawai berdasarkan kriteria prestasi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah suatu proses sistematis dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja kerja seseorang dalam organisasi atau perusahaan, berdasarkan tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berbagai metode, baik yang menggunakan kriteria kuantitatif maupun kualitatif yang berguna untuk memberikan umpan balik atau *feedback* yang berkaitan dengan kinerja kerja seseorang, serta sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dalam pengembangan karir, promosi, atau pemecatan pegawai (Maulida, 2025:15).

2.1.6.3 Indikator Kinerja Pegawai

Untuk mengukur kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugasnya, diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Pengukuran ini bertujuan menilai tingkat efektivitas kerja pegawai sekaligus merumuskan langkah pengembangan yang dibutuhkan untuk peningkatan performa ke depannya. Adapun indikator kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Silitonga (2024:38) antara lain:

1. Kuantitas

Kuantitas kerja dinilai berdasarkan persepsi pegawai mengenai volume aktivitas yang diselesaikan serta hasil yang dicapai dari tugas-tugas yang diberikan.

2. Kualitas

Kualitas kerja diukur melalui persepsi pegawai terhadap mutu hasil pekerjaan dan tingkat kesesuaian tugas dengan kompetensi yang dimiliki. Kinerja

dianggap berkualitas apabila hasilnya mendekati kesempurnaan atau memenuhi ekspektasi tujuan yang ditetapkan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dilihat dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dari awal hingga menghasilkan output sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan. Ketepatan waktu juga memungkinkan pemanfaatan waktu yang optimal untuk aktivitas lainnya.

4. Efektivitas

Efektivitas diukur melalui optimalisasi pemanfaatan sumber daya dan waktu yang dimiliki organisasi untuk meningkatkan keuntungan serta meminimalkan potensi kerugian.

5. Kehadiran

Tingkat kehadiran pegawai merupakan faktor penentu kinerja, karena kehadiran yang konsisten mencerminkan disiplin dan berkontribusi pada kelancaran operasional perusahaan.

2.1.7. Pengaruh Antara Variabel Penelitian

Pengaruh antara variabel penelitian adalah bagaimana satu variabel (variabel bebas) dapat mengubah atau memengaruhi variabel lainnya (variabel terikat dan variabel antara). Pengaruh ini dapat diukur dengan berbagai cara, untuk melihat kekuatan dan arah hubungan yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

2.1.7.1 Pengaruh kompetensi digital terhadap kepuasan kerja

Kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karena meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan motivasi intrinsik. Karyawan yang memiliki keterampilan digital yang memadai

merasa lebih nyaman, mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik, dan merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan karena dukungan teknologi yang diberikan.

Kompetensi digital berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi digital yang dimiliki oleh individu, semakin besar kemungkinan mereka merasa puas dalam pekerjaannya. Hal ini diakibatkan oleh kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi digital yang dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta mengurangi beban kerja yang berlebihan Chatterjee *et al.*, (2023). Selain itu, kompetensi digital memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih fleksibel, baik dalam hal akses informasi, komunikasi, maupun kolaborasi, yang pada akhirnya membangun suasana kerja yang lebih kondusif dan nyaman (Santa *et al.*, 2020)

Penelitian ini mendukung Attaran *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa karyawan yang memiliki keterampilan digital yang baik cenderung lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya dan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Hal ini selaras dengan penelitian Faeq *et al.*, (2022) yang menandakan bahwa penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kesejahteraan karyawan, sehingga berefek pada tingkat kepuasan kerja. Temuan penelitian ini tidak mendukung Tarafdar *et al.*, (2020) yang menunjukkan bahwa meskipun kompetensi digital dapat meningkatkan efisiensi namun tidak berdampak pada kepuasan kerja.

2.1.7.2 Pengaruh *agile leadership* terhadap Kepuasan kerja

Agile leadership menurut Wardani *et al.*, (2023) merupakan kemampuan untuk mempelajari gaya kepemimpinan baru dan secara fleksibel mengganti kepemimpinan tradisional dalam upaya untuk cepat merespons keadaan yang dinamis dan berubah-ubah. Kepemimpinan yang *agile* dapat secara langsung atau tidak langsung meningkatkan kemampuan dinamis perusahaan melalui

lingkungan organisasi yang menguntungkan, serta memotivasi pegawai untuk mempraktikkan pikiran terbuka, menjalani hidup teladan dan inovatif. Selanjutnya, pemimpin menciptakan kondisi yang sesuai bagi pegawai untuk menyampaikan pengetahuan mereka dan menyalurkan kreatifitas dalam mengembangkan organisasi.

Hasil penelitian Gunawan dan Panjaitan (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang *agile* secara signifikan akan meningkatkan kepuasan kerja. Artinya, pemimpin yang menerapkan prinsip *agile*, seperti memberikan umpan balik dan mendorong kolaborasi, dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Setiawan *et al.*, (2022) yang membuktikan bahwa *agile leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *agile leadership* maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

2.7.1.3 Pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai

Dalam era digital, tolok ukur kinerja seorang pegawai tidak hanya ditentukan oleh kedisiplinan dan rasa tanggung jawab, tetapi juga oleh kemampuannya dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta keahlian dalam memanfaatkan perangkat digital secara maksimal. Dengan demikian, kompetensi digital telah menjadi komponen penting yang turut menunjang kinerja pegawai. Kompetensi digital mencerminkan kemampuan individu dalam mengoperasikan teknologi, mengelola informasi, dan beradaptasi terhadap sistem kerja digital yang dinamis. Pegawai yang memiliki kompetensi digital tinggi lebih siap dalam menghadapi sistem kerja berbasis teknologi, mampu memanfaatkan perangkat kerja digital secara optimal, serta lebih efisien dalam menjalankan tugas (Siregar *et al.*, 2025).

Menurut temuan penelitian Islam *et al.*, (2025), kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang

memiliki kompetensi digital yang baik akan lebih mudah dalam mengakses, mengelola, serta menganalisis informasi yang relevan untuk mendukung pekerjaannya. Semakin baik kompetensi digital pegawai maka akan meningkatkan kinerja.

Namun pada penelitian Laily *et al.*, (2025) ditemukan bahwa kompetensi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Juga temuan ini tidak mendukung Baharrudin *et al.*, (2021) yang menemukan bahwa kompetensi digital tidak mempengaruhi kinerja. Selain itu, studi Rahayu & Day, 2017, menunjukkan bahwa meskipun teknologi digital dapat meningkatkan efisiensi, tanpa strategi bisnis yang tepat dan dukungan infrastruktur yang memadai, dampaknya terhadap kinerja karyawan bisa menjadi terbatas.

2.1.7.4 Pengaruh *agile leadership* terhadap kinerja pegawai

Pengaruh *agile leadership* yang kuat, dimana *agile leadership* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti, ketika pemimpin mampu beradaptasi cepat, berinovasi, dan mendorong kolaborasi, karyawan merasa lebih termotivasi dan efektif dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan yang lincah bukan hanya konsep, melainkan kekuatan pendorong kinerja bawahannya.

Pratama (2024) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai adalah *agile leadership*. Model kepemimpinan ini mendorong hubungan positif dengan membangun hubungan yang harmonis, memperkuat kerja tim melalui visi yang jelas dari pimpinan, serta mendengarkan masukan dari rekan dan pegawai. Tindakan ini secara positif memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka secara maksimal. Sehingga, semakin optimal penerapan *agile leadership*, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian Hariyati *et al.*, (2023) diperoleh pengaruh positif dan signifikan antara *agile leadership* terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat

diartikan bahwa kepemimpinan yang *agile* dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hartono & Saputra (2025) menunjukkan bahwa *agile leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Surapto *et al.*, (2024) yang membuktikan bahwa *agile leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

2.1.7.5 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan yang dilakukan cenderung lebih bersemangat, memiliki loyalitas yang kuat, serta bekerja dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang tinggi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional, serta terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan usaha. Selain itu, kepuasan kerja yang optimal mendorong peningkatan kreativitas dan inovasi di tempat kerja. Karyawan yang puas dengan keadaan kerja lebih cenderung untuk berkontribusi secara aktif dalam pengembangan bisnis, memberikan layanan pelanggan yang lebih baik, serta bekerja dengan semakin efektif dalam mencapai target perusahaan. (Qomari & Musriha, 2025).

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang bermakna bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin baik kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauhmana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari segi lingkungan kerja, kompensasi, pengakuan, maupun peluang pengembangan karier. Ketika karyawan merasa puas, lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja. Temuan Suryawan & Salsabilla (2022), dan Fajri *et al.*, (2022), menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun kepuasan kerja merupakan

faktor krusial untuk meningkatkan kinerja karyawan, pelaku usaha perlu memastikan bahwa kepuasan tersebut disertai dengan sistem yang mendorong karyawan untuk terus berkembang.

2.1.7.6 Pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja

Menurut Asyari *et al.*, (2023), kompetensi digital adalah sebuah konsep yang mencakup seluruh keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif dan bertanggung jawab. (Putri & Waskito, 2021)), menegaskan bahwa kepuasan kerja muncul dari keseimbangan antara ekspektasi pekerja dan realitas pekerjaan, termasuk faktor pengakuan serta kesempatan pengembangan diri. Selain itu, menurut Dwiyanti & Bagia (2022), mengemukakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan terhadap lingkungan organisasi, di mana hubungan kerja yang harmonis berperan penting dalam menciptakan rasa nyaman dalam bekerja.

Kompetensi digital berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, yang berarti bahwa pengembangan keterampilan digital di tempat kerja tidak hanya mempercepat efisiensi operasional, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap kinerja bisnis. Penelitian Molino *et al.*, (2020) menyebutkan bahwa penguasaan teknologi digital yang baik membangun lingkungan kerja yang semakin fleksibel, menunjang kerja jarak jauh, serta memberikan pengalaman kerja yang lebih positif bagi karyawan, yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Namun, beberapa penelitian juga mengungkapkan bahwa dampak kompetensi digital terhadap kepuasan kerja tidak selalu bersifat positif.

Hasil penelitian dikemukakan Nikmatuloh & Efendi (2024), menjelaskan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui

kepuasan kerja. Meskipun kompetensi meningkatkan kepuasan kerja, dampaknya terhadap kinerja pegawai terjadi langsung, tanpa dimediasi oleh kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi harus difokuskan langsung untuk meningkatkan kinerja.

2.1.7.7 Pengaruh *agile leadership* terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja

Dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang semakin kompetitif di era disrupsi, adaptasi cepat menjadi sebuah keharusan bagi setiap organisasi. Kecepatan perubahan yang disebabkan oleh kemajuan teknologi informasi telah melahirkan tantangan signifikan bagi perusahaan untuk bersaing merebut pangsa pasar dan menjadi yang terdepan. Dalam hal ini, peran SDM menjadi krusial untuk mendukung visi organisasi dan memastikan kinerja optimal. Untuk itu, dibutuhkan kepemimpinan yang dapat mendorong inovasi dan kreativitas, khususnya dalam menghadapi ketidakpastian. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan di era ini adalah *agile leadership*, yang menekankan pada kelincahan, fleksibilitas, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Konsep kepemimpinan yang *agile* ini memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan, serta menciptakan lingkungan yang dapat memberikan kepuasan kepada pegawai untuk mencapai kinerja optimal (Surapto dan Rahmaddian, 2025).

Dari penelitian Wibowo *et al.*, (2023) ditemukan bahwa kepemimpinan *agile* dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, karena gaya kepemimpinan ini menekankan pemberian kebebasan dan tanggungjawab kepada pegawai, serta pemberian dukungan dan pelatihan yang diperlukan untuk mengembangkan kapabilitas mereka. Selain itu, kepemimpinan yang *agile* juga menekankan komunikasi yang terbuka dan transparan antara pemimpin dan pegawai, sehingga pegawai merasa dihargai dan diakui. Hal ini dapat

meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian ini sejalan dengan Setiawati (2021) *agile eadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan kepemimpinan yang gesit, semakin baik pula kinerja karyawan dan menurut Akkaya et al., (2022). terdapat hubungan yang signifikan antara kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang juga menyoroti pentingnya *agile leadership* dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya di sektor berbasis teknologi. Wiechmann et al., (2022) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip *agile* secara menyeluruh mengalami peningkatan kecepatan inovasi hingga 30% lebih tinggi dibandingkan organisasi konvensional. Penelitian lain oleh Ramadan et al., (2023), menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi praktik *agile leadership* secara konsisten mampu meningkatkan retensi karyawan, mempercepat pengembangan produk baru, dan meningkatkan kepuasan pelanggan secara signifikan. Studi oleh Astuti (2022) di Indonesia menemukan bahwa *start-up* teknologi yang menerapkan kepemimpinan *agile* menunjukkan pertumbuhan pendapatan yang lebih cepat dan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan *start-up* yang masih mempertahankan struktur manajemen tradisional.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu yang menjadi referensi peneliti dalam melakukan penelitian dan berfungsi untuk menambah teori yang digunakan dalam mempelajari penelitian yang dilakukan. Untuk mempermudah dan

memperkaya teori yang digunakan dalam penelitian ini maka penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat melalui kolom tabel dibawah ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
Nikmatuloh & Efendi, (2024)	Pengaruh Kompetensi, Motvasi Altruistik Dan Literasi Digital Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Lingkungan Pusat Pelatihan Kelautan Dan Perikanan	Kompetensi, Motvasi Altruistik Literasi Digital Kinerja Pegawai Kepuasan Kerja	Hasil Penelitan ini menyimpulkan bahwa Kompetensi, Motivasi Altruistik, Literasi Digital Terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan. Kompetensi, Motivasi Altruistik, Literasi Digital Terhadap Kinerja berpengaruh positif dan signifikan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi Kompetensi, Motivasi Altruistik, Literasi Digital terhadap Kinerja Pegawai yang berpengaruh positif tidak signifikan.
Laily et al., (2025)	Pengaruh Perilaku Inovatif, Kompetensi Digital, dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karimun Provinsi Kepulauan Riau	Perilaku Inovatif, Kompetensi Digital, Partisipasi Anggaran, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja	Hasil uji menunjukkan Kompetensi Digital, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan Perilaku Inovatif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Kompetensi Digital dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja sedangkan Perilaku Inovatif tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Kemudian Kompetensi Digital dan Partisipasi

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			Anggaran melalui Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan Perilaku Inovatif melalui Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
Fauzi dan Nugroho, (2024)	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	Kompetensi, Kinerja Pegawai Motivasi Kerja	Hasil peneltitan ini menunjukkan bahwa X (kompetensi) berpe-ngaruh secara signifikan terhadap Z (motivasi), X (kom-petensi) berpengaruh terhadap kinerja (Y). Serta variabel Z (motivasi) tidak berpengaruh secara signifikan terhap Y (kinerja). Dan X (kompetensi) ber-pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Y (kinerja pegawai) melalui motivasi (Z)
Qomari & Musriha, (2025)	Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Kompetensi Digital dan Budaya Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UMKM di Kabupaten Sidoarjo	Kepuasan Kerja Kompetensi Digital Budaya Inovasi Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM perlu mening-katkan kompetensi digital dan membangun budaya inovasi yang kuat untuk mendorong kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi manajer sumber daya manusia dalam merancang program pelatihan dan strategi pengembang-an organisasi yang efektif. Selain itu, hasilnya dapat menjadi dasar untuk mengopti-malkan strategi manajemen sumber daya manusia agar lebih adaptif terhadap

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			perubahan lingkungan bisnis dan kemajuan teknologi.
Andriana dan Ardi (2022)	Pengaruh Servant Leadership dan Digital Competence terhadap Job Satisfaction dan Work Performance dengan Mediasi Work Motivation di Sekolah XYZ Jakarta Barat	Servant Leadership, Digital Competence, Job Satisfaction, Work Performance, Work Motivation	Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap work motivation dan job satisfaction. Digital competence memiliki pengaruh positif terhadap work motivation, job satisfaction dan work performance. Lebih lanjut, work motivation memiliki pengaruh positif terhadap job satisfaction, dan job satisfaction memiliki pengaruh positif terhadap work performance. Di lain sisi, servant leadership tidak menunjukkan pengaruh positif terhadap work performance. Work motivation juga tidak memiliki pengaruh positif terhadap work performance. Temuan lain, work motivation sebagai mediasi antara servant leadership terhadap job satisfaction, dan servant leadership terhadap work performance menunjukkan pengaruh positif. Digital competence juga berpengaruh positif terhadap job satisfaction dan terhadap work performance dengan work motivation sebagai mediator.
Hartono & Saputra, (2025)	Pengaruh Agile Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemberdayaan	Agile Leadership Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa agile leadership berpengaruh positif

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
	Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi: Studi Pada PT Formosa Ingredient Factory Tbk	Pemberdayaan Motivasi Kerja	dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberdayaan karyawan memediasi secara signifikan pengaruh agile leadership terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa penerapan agile leadershipakan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila disertai dengan peningkatan pemberdayaan. Namun, motivasi kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara agile leadership dan kinerja karyawan. Pengaruh agile leadership terhadap motivasi dan pemberdayaan tergolong besar, namun pengaruh motivasi terhadap kinerja sangat kecil.
Surapto & Rahmaddian, (2025)	The Impact of Agile Leadership on Job Stress and Job Satisfaction: An Approach to Improving Employee Performance (Dampak Kepemimpinan Agile terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja: Pendekatan untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan)	Kepemimpinan Agile Stres Kerja Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	Temuan ini mempertegas pentingnya gaya kepemimpinan yang gesit dan fleksibel dalam mengelola stres dan membentuk kepuasan kerja untuk mencapai performa optimal. Implikasi praktis dari studi ini mengarahkan Organisasi pendidikan untuk memperkuat kepemimpinan yang agile guna menciptakan Lingkungan kerja yang adaptif, produktif, dan berkelanjutan.
Hariyati et al., (2023)	Pengaruh Job Deskripsi Dan Agile Leadership Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah	Job Deskripsi Agile Leadership Kepuasan Kerja Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Job Deskripsi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
	Provinsi Sulawesi Tenggara		Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Hal ini menunjukkan Hubungan Tugas Dan Tangungjawab, Identifikasi Pekerjaan Dan Standar Wewenang dan Pekerjaan dilaksanakan dengan baik sehingga meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Agile Leadsrship memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Dapat dilihat pemimpin mampu mendorong pegawai melalui pemberian penagukuan atas keberhasilan pegawai. Kepuasan Kerja berperan sebagai penghubung antara Job Deskripsi terhadap Kinerja Pegawai, dan Agile Leadsrship terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara.
Berliana et al., (2025)	The Influence of Agile Leadership, Employee Resilience, and Organizational Commitment on Organizational Performance, PT. Industri Jamu Dan Farmasi Sido Muncul, Tbk	Angile Leadership, Employee Resilience, Organizational Commitment Organizational Performance,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kepemimpinan Agile berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, 2) Ketahanan Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, sedangkan 3) Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.
Santoso dan Baskoro. (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan,	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
	Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi	Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai Motivasi	Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi, Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi. Variabel Motivasi berhasil memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
Prasetiawan et al., (2025)	<i>The Influence of Agile Leadership and Talent Management on Employee Performance Mediated by Workforce Agility</i> (Pengaruh Kepemimpinan Agile dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kelincahan Tenaga Kerja)	Kepemimpinan Agile, Manajemen Talenta, Kinerja Karyawan, Kelincahan Tenaga Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang tangkas tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang tangkas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelincahan tenaga kerja. Kelincahan tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kelincahan tenaga kerja. Kelincahan tenaga kerja berperan penuh sebagai mediasi antara kepemimpinan yang tangkas dan kinerja pegawai. Kelincahan tenaga kerja tidak

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			mampu berperan dalam memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai.
Dhaniswara et al., (2024)	<i>The Influence of Digital Competence and Knowledge Sharing on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable</i> (Pengaruh Kompetensi Digital dan Knowledge Sharing terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening)	Kompetensi Digital Knowledge Sharing Kinerja Pegawai Motivasi Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbagi pengetahuan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi Digital dan Berbagi Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh tidak langsung kompetensi digital dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja pegawai.
Munir et al., (2024)	<i>The Influence of Digital Leadership, Work Life Balance, Employee Engagement, and Organizational Learning on Employee Performance with Job Satisfaction as a Moderating Variable</i> (Pengaruh Kepemimpinan Digital, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keterlibatan Pegawai, dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi)	Kepemimpinan Digital, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Keterlibatan Pegawai, Pembelajaran Organisasi, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja	Studi ini menggaris bawahi pentingnya organisasi untuk mengembangkan lingkungan yang adaptif terhadap teknologi, memprioritaskan keterlibatan pegawai, dan merancang kebijakan yang seimbang yang mengintegrasikan kepemimpinan digital dengan kesejahteraan holistik. Para pembuat kebijakan disarankan untuk mengadvokasi regulasi ketenaga kerjaan yang memperkuat kapabilitas kepemimpinan digital dan melembagakan kerangka kerja keseimbangan kehidupan kerja. Untuk penelitian selanjutnya, pendekatan longitu-

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			dinal dan variabel kontekstual seperti budaya organisasi atau tekanan beban kerja direkomendasikan untuk memperdalam pemahaman tentang dinamika ini. Wawasan ini berkontribusi pada strategi manajemen sumber daya manusia di era digital, termasuk pendekatan yang bernuansa untuk mempertahankan kinerja sekaligus memperhatikan kepuasan pegawai.
Wibowo et al., (2023)	<i>Employee Performance in the VUCA Era: Determinants of Agile Leadership and Job Satisfaction</i> (Kinerja Karyawan di Era VUCA: Penentu Kepemimpinan Agile dan Kepuasan Kerja)	Agile leadership, kepuasan kerja, kinerja pegawai	Hasil studi ini menjelaskan bahwa: 1) Kepemimpinan agile berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di era VUCA, 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di era VUCA, dan 3) Kepemimpinan agile dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di era VUCA.
Addurunnafis & Kurniawan, (2025)	Pengaruh Agile Leadership dan Inovasi Digital terhadap Kinerja Perusahaan Teknologi di Kota Surabaya dalam Menghadapi Dinamika Digitalisasi Global	Agile Leadership Inovasi Digital Kinerja Perusahaan Teknologi Dinamika Digitalisasi Global	Hasil penelitian menunjukkan bahwa agile leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan inovasi digital menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja, yang mengindikasikan perlunya pengelolaan inovasi digital yang lebih terarah dan kesiapan internal yang lebih kuat. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			agile dan strategi inovasi yang matang untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan teknologi di era digital
Alfira dan Sutisna (2024)	<i>The Influence of Organizational Culture, Leadership, And Digital Skills on Employee Performance In The Polyester Division of PT. Indo Rama Synthetics Tbk Purwakarta</i> (Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Keterampilan Digital terhadap Kinerja Pegawai Divisi Polyester PT. Indo Rama Synthetics Tbk Purwakarta)	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Keterampilan Digital, Kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, secara parsial, budaya organisasi dan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, keterampilan digital berpengaruh negatif dan signifikan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber : Hasil penelitian terdahulu