



## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIGITAL, PENGEMBANGAN KARIER DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI

Ervina Agustin Rantauwati<sup>a\*</sup>, Zulkifli<sup>b</sup>, Lies Putriana<sup>c</sup>

<sup>a\*,b,c</sup>Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana, <sup>a\*</sup> [Arviananda29@gmail.com](mailto:Arviananda29@gmail.com), <sup>b</sup> [Zulkifli@univpancasila.ac.id](mailto:Zulkifli@univpancasila.ac.id), <sup>c</sup> [liesputriana@univpancasila.ac.id](mailto:liesputriana@univpancasila.ac.id), Universitas Pancasila

### ABSTRAK

*This study aims to find the effect of the independent variables on the dependent variable through intervening variables. The sample in this study is partly the number of PNS Litbangkes employees 304 people. There are five types of variables that will be used in this study: digital leadership style (X1), career development (X2), organizational culture (X3), performance (Y) and organizational commitment (Z). This study uses SEM analysis and AMOS application with a quantitative approach through distributing questionnaires with 50 statements of research results, it can be concluded: (1) There is a significant influence between the independent variable Digital Leadership Style (X1) on the variable Employee Performance (Y) through the Intervening variable (Z) Organizational Commitment, (2) there is a significant influence between the independent variable Career Development (X2) on the variable Employee Performance (Y) through the Intervening variable (Z) Organizational Commitment (3) there is a significant influence between the independent variable Organizational Culture (X2) on devenden variable (Y) Employee Performance through Intervening variable (Z) Organizational Commitment.*

**Keywords:** Digital Leadership Style, Career Development, Organizational Culture, Employee Performance and Organizational Commitment

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Sampel dalam penelitian ini sebagian jumlah pegawai PNS Litbangkes 304 orang. Ada lima jenis variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini: gaya kepemimpinan digital (X1), pengembangan karir (X2), budaya organisasi (X3), kinerja (Y) dan komitmen organisasi (Z). Penelitian ini menggunakan analisis SEM dan aplikasi AMOS dengan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner dengan 50 pernyataan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan: (1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen *Digital Leadership Style* (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) melalui variabel Intervening (Z) Komitmen Organisasi, (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen Pengembangan Karir (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) melalui variabel Intervening (Z) Komitmen Organisasi (3) terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel devenden (Y) Kinerja Karyawan melalui variabel Intervening (Z) Komitmen Organisasi.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Digital, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi

## 1. PENDAHULUAN

Dalam mewujudkan tugas dan fungsi Badan Litbang Kesehatan, maka membutuhkan SDM yang tepat baik dari sisi kuantitas dan kualitas. Pemenuhan kuantitas dilakukan melalui rekrutmen tenaga baru, sedangkan pemenuhan kualitas dilakukan melalui standarisasi pendidikan yang disesuaikan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan uraian jabatan[1]. Selain itu dalam memenuhi kebutuhan tersebut dapat dilakukan melalui pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai terdiri dari dua komponen yaitu

pengembangan individu yang terkait dengan proses peningkatan kompetensi yang ada di dalam individu pegawai serta pengembangan karir merupakan serangkaian posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, dan karir terdiri atas perasaan kemana yang harus dituju seseorang dalam kehidupan kerjanya, seperti sikap, nilai dan harapan seseorang[2]. Kondisi jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan dalam lima tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Jumlah SDM Badan Litbangkes Tahun 2017 – 2021 berdasarkan tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Tahun				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	S3	35	39	53	58	59
2	S2	341	389	430	478	473
3	S1	547	503	458	450	420
4	D3	168	151	131	158	127
5	<D3	216	204	175	118	118
Jumlah		1307	1286	1247	1262	1206

*Society for Human Resource Management* mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai aktivitas yang terencana dan sistematis oleh organisasi untuk memberikan anggota-anggotanya skill dan kompetensi untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan[3]. Program pengembangan sumber daya manusia terdiri dari tiga aktivitas yaitu pengembangan dan pelatihan pegawai[4], pengembangan karir dan pengembangan organisasi[5][6]. Pengembangan sumber daya manusia harus fokus kepada pengembangan individu, pengembangan karir dan pengembangan organisasi[7].

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sebagai perilaku atau kegiatan yang ditampilkan seseorang dalam kaitannya dengan tugas-tugas perusahaan[8]. Kinerja adalah hasil yang dicapai atau sesuatu yang dikerjakan berupa produk maupun jasa yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang, dengan demikian kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu individu maupun organisasi [9]. Kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas kerja lainnya[10].

### **2.2. Gaya Kepemimpinan Digital**

*Digital leadership* adalah kepemimpinan strategis yang memanfaatkan aset digital perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan ini mendorong transformasi dalam perusahaan. Digital leadership bukan sekadar memperkenalkan penggunaan e-mail, website, dan media sosial sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari, tetapi yang lebih penting adalah memanfaatkan data sebagai aset penting[11]. Berbeda dari pemimpin tradisional yang mengambil keputusan berdasarkan pendapat subjektif atau masukan dari orang-orang di sekelilingnya, seorang digital leader lebih memercayai data sebagai dasar pengambilan keputusan. Dengan kata lain, kepemimpinan digital berbasis pada data. Kepemimpinan di era digital adalah kemampuan penting yang harus dimiliki oleh individu untuk menciptakan solusi dari berbagai permasalahan di era digital. Gaya kepemimpinan di era digital tidak hanya memahami konsep kepemimpinan namun harus mampu menguasai *soft skill* (keterampilan nonteknis) dan *hard skill* (keterampilan teknis)[12]. Keterampilan *soft skill* (keterampilan nonteknis) sangat dibutuhkan oleh semua orang agar meningkatkan performa dalam bekerja, karena berhubungan dengan kemampuan adaptasi, interaksi, dan mengatur diri sendiri.

### **2.3. Pengembangan Karier**

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM[13]. Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan[14].

Karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital, Pengembangan Karier dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi(Ervina Agustin Rantauwati, dkk)*

seseorang). Karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang[15]. Pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan[16].

#### **2.4. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan[17]. Budaya Organisasi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu[18]:

##### **1. Internal :**

- (1) Menyatukan semua anggota ,saling berhubungan dan bekerja sama satu dengan lainnya
- (2) Mengembangkan suatu kebersamaan identitas dapat berkerja sama secara efektif dan efisien
- (3) Berkomunikasi di dalam organisasi

##### **2. Eksternal :**

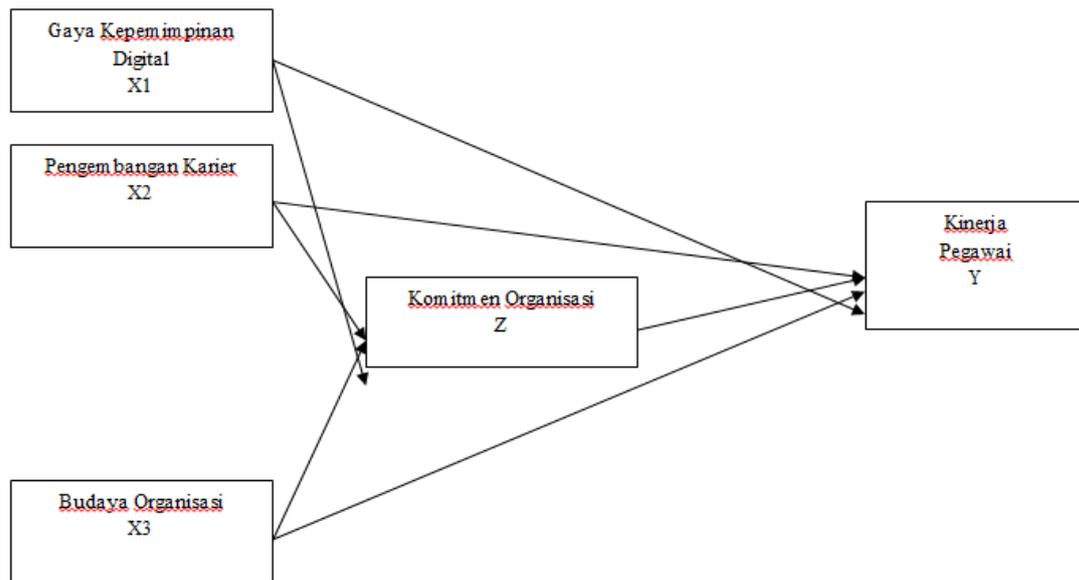
- (1) Bempersatukan tujuan dan mencapai kesepakatan dengan pihak luar
- (2) Nilai-nilai budaya organisasi membantu menanggapi respon cepat terhadap kebutuhan konsumen atau mengurangi persaingan dengan pihak luar
- (3) budaya mengikat karyawan untuk bersama dan bersatu membuat komunitas organisasi bersama

Budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi[19]. Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri. Budaya suatu organisasi mirip dengan kepribadian seseorang sebuah tema arahan, serta dasar atas tindakan. Dalam cara yang sama seperti kepribadian mempengaruhi perilaku seseorang, asumsi yang dimiliki bersama (keyakinan dan nilai) oleh anggota-anggota suatu perusahaan[20].

#### **2.5. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi(Ciri pribadi pekerja, Ciri Pekerjaan,Pengalaman Kerja)[21]. Komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu[22]. Komitmen organisasional merupakan sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi begitu juga dengan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi[23].

Berdasarkan penelitian ini terdapat lima variabel yang terdiri dari tiga buah variabel bebas (independent variables), satu variabel terikat (dependent variable), dan satu variabel intervening. Dalam penelitian ini ditetapkan bahwa Gaya Kepemimpinan Digital dijadikan variabel bebas satu (X1), Pengembangan Karier sebagai variabel bebas dua (X2), Budaya Organisasi sebagai variabel bebas tiga (X3), Sedangkan Kinerja Pegawai sebagai variabel dependent (Y) dan yang dijadikan variabel intervening (Z) adalah Komitmen Organisasi. Dapat digambarkan bagan kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Metode analisis data penelitian ini menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM), dengan program AMOS dipakai sebagai pendekatan umum dari analisis data. Program AMOS adalah program yang khusus dipergunakan dalam *Structural Equation Model* (analisis persamaan struktural) atau dikenal dengan sebutan SEM[24]. Semula program AMOS merupakan perangkat lunak komputer statistik yang mandiri, dengan perkembangan waktu program SPSS mengambil alih AMOS sehingga pada aplikasi AMOS mengikuti perkembangan dari aplikasi SPSS. *Structural Equation Model* dapat dijelaskan sebagai suatu proses analisis yang mengkombinasikan pendekatan *factor structural model* (model struktural), *path analysis* (analisis jalur) dan *analysis* (analisis faktor). Ghazali (2017) menjelaskan SEM merupakan kombinasi metode statistik yang terpisah dari *simultaneous equation modeling* (model persamaan simultan) dan *factor analysis* (analisis faktor).

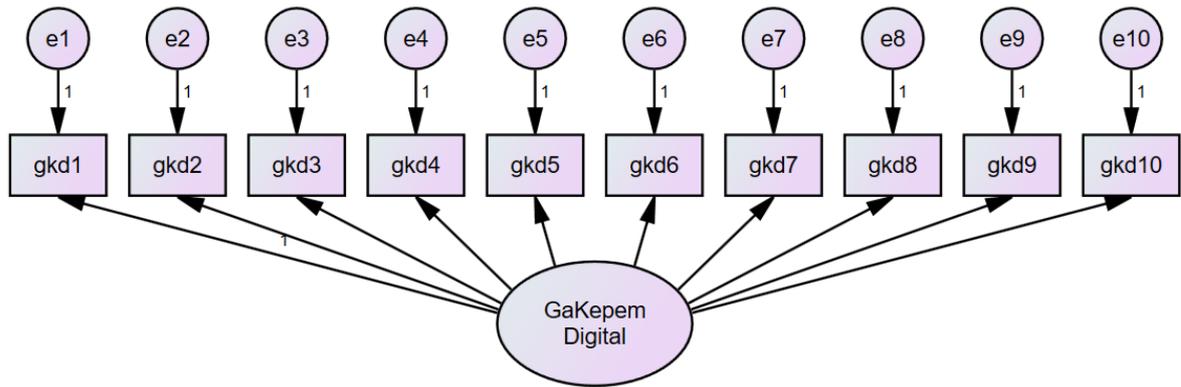
### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Pengujian Hipotesis Uji Model *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

Uji model ini digunakan untuk melihat apakah model alat ukur yang digunakan layak atau tidak dilakukan uji SEM. Pada bagian ini penulis akan melakukan analisis faktor konfirmatori karena jumlah faktor dalam variabel sudah fix. Ini artinya peneliti hanya melakukan konfirmatori bahwa item yang digunakan dalam setiap faktor mengukur faktor tersebut. Dalam menguji model ini, maka peneliti menggunakan software AMOS 26

#### 4.2 Model Fit Kepemimpinan Digital

Berikut peneliti sajikan model *gaya kepemimpinan digital* yang bisa dilihat pada gambar 2 berikut ini.



Gambar 2. Model Fit Gaya Kepemimpinan Digital

*Keterangan*

*Estimates (Group number 1 - Default model)*

*Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)*

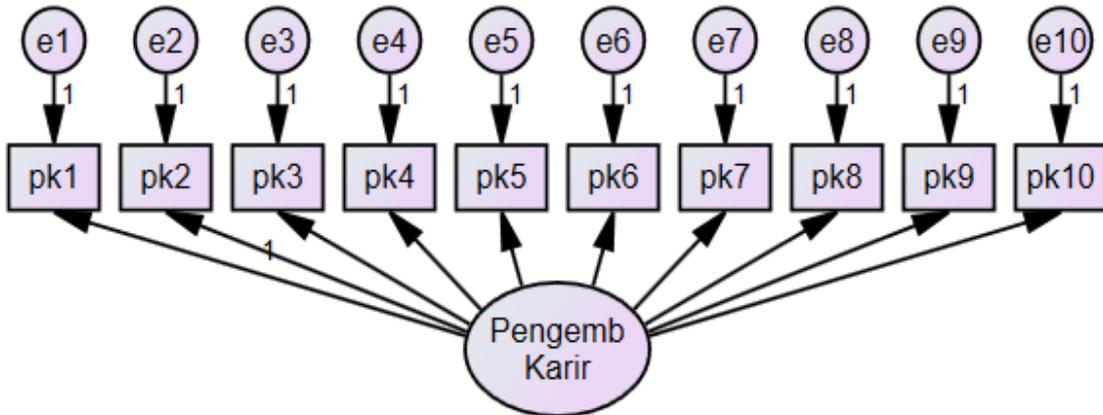
*Maximum Likelihood Estimates*

*Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

Berdasarkan hasil analisis model pada gambar 2. Bisa dilihat bahwa model variabel *gaya kepemimpinan digital*. sudah memenuhi kriteria fit. Hal tersebut bisa dilihat dari parameter RMSEA, dan didukung juga oleh hasil GFI dan CFI. Nilai RMSEA menunjukkan skor sebesar 0,067 artinya *cuf-off value* tersebut sesuai dengan kriteria model fit (dikatakan bagus jika  $RMSEA \leq 0,08$ ). Sedangkan nilai GFI sebesar 0,976 artinya nilai ini juga sudah memenuhi kriteria fit karena GFI yang bagus  $\geq 0,9$  dan untuk CFI juga sudah fit sebesar 0,918[26].

**4.3 Model Fit Pengembangan Karir**

Berikut peneliti sajikan model fit *Pengembangan Karier* yang bisa dilihat pada gambar 4 berikut ini.



Gambar 3. Model CFA Pengembangan Karier

*Keterangan:*

*Estimates (Group number 1 - Default model)*

*Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)*

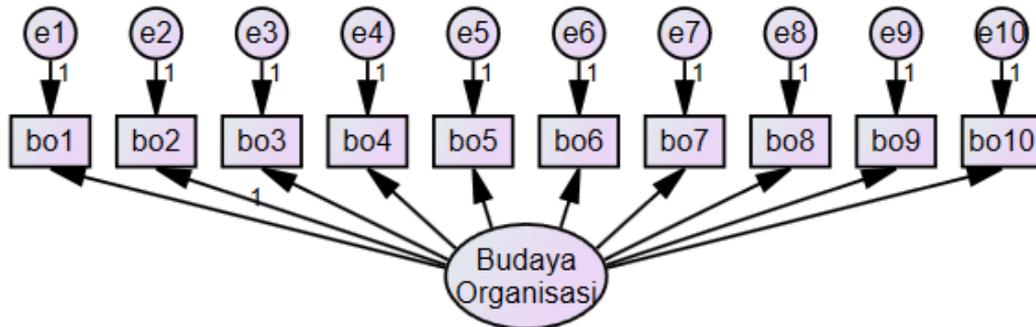
*Maximum Likelihood Estimates*

*Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

Berdasarkan hasil analisis model pada gambar 3. Bisa dilihat bahwa model variabel *Pengembangan Karier* sudah memenuhi kriteria fit. Hal tersebut bisa dilihat dari parameter RMSEA. Nilai RMSEA menunjukkan skor sebesar 0,069 artinya *cuf-off value* tersebut sesuai dengan kriteria model fit (dikatakan bagus jika  $RMSEA \leq 0,08$ ) teori dari [25]. Tetapi untuk mendapatkan model fit tersebut peneliti mengikuti instruksi AMOS untuk melakukan modifikasi dengan cara mengkovariankan error pada pernyataan kedua pada dimensi *saving* dengan dimensi *aset gold*, sehingga model menjadi fit.

#### 4.4 Model Fit Budaya Organisasi

Berikut peneliti sajikan model fit *Budaya Organisasi* yang bisa dilihat pada Gambar 4 berikut ini.



Gambar 4. Model CFA Budaya Organisasi

Keterangan:

*Estimates (Group number 1 - Default model)*

*Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)*

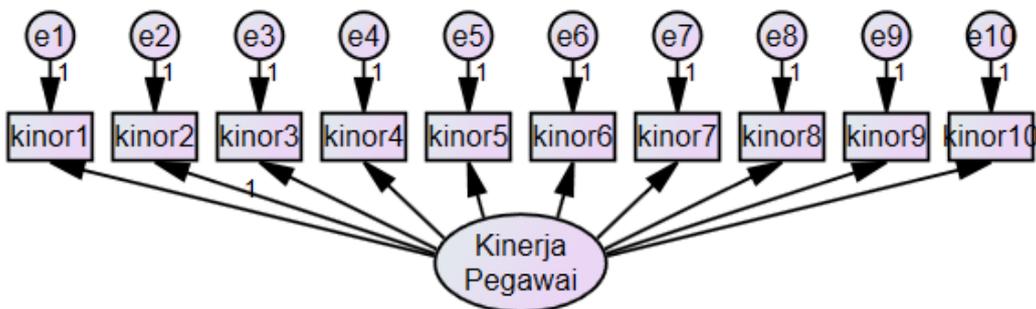
*Maximum Likelihood Estimates*

*Regression Weights: (Group number 1 - Default model)*

Berdasarkan hasil analisis model pada gambar 4. Bisa dilihat bahwa model variabel *Budaya Organisasi* sudah memenuhi kriteria fit. Hal tersebut bisa dilihat dari parameter RMSEA. Nilai RMSEA menunjukkan skor sebesar 0,068 artinya *cuf-off value* tersebut sesuai dengan kriteria model fit (dikatakan bagus jika  $RMSEA \leq 0,08$ ). Selain itu, untuk *Goodness of Fit (GOF) Index* lainnya juga memiliki nilai *cuf-off value* yang fit, seperti GFI sebesar 0,958 dan CFI sebesar 0,913.

#### 4.5 Model Fit Kinerja Karyawan

Berikut peneliti sajikan model fit *Kinerja Pegawai* yang bisa dilihat pada Gambar 5 berikut ini.



Gambar 5. Model CFA Kinerja Pegawai

Keterangan:

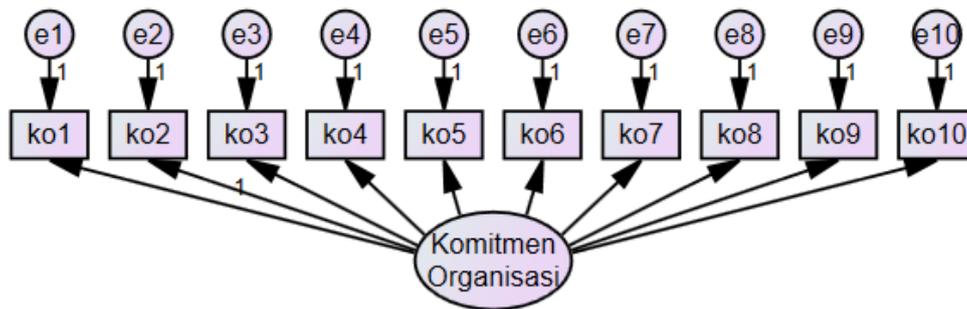
*Estimates (Group number 1 - Default model)*

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)  
Maximum Likelihood Estimates  
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Berdasarkan hasil analisis model pada gambar 5. Bisa dilihat bahwa model variabel *Kinerja Pegawai* sudah memenuhi kriteria fit. Hal tersebut bisa dilihat dari parameter RMSEA. Nilai RMSEA menunjukkan skor sebesar 0,074 artinya *cuf-off value* tersebut sesuai dengan kriteria model fit (dikatakan bagus jika  $RMSEA \leq 0,08$ ) teori dari Ghozali (2017).

#### 4.6 Model Fit Komitmen Organisasi

Berikut peneliti sajikan model fit *Komitmen Organisasi* yang bisa dilihat pada gambar 7 berikut ini.



Gambar 6. Model CFA Komitmen Organisasi

Keterangan:

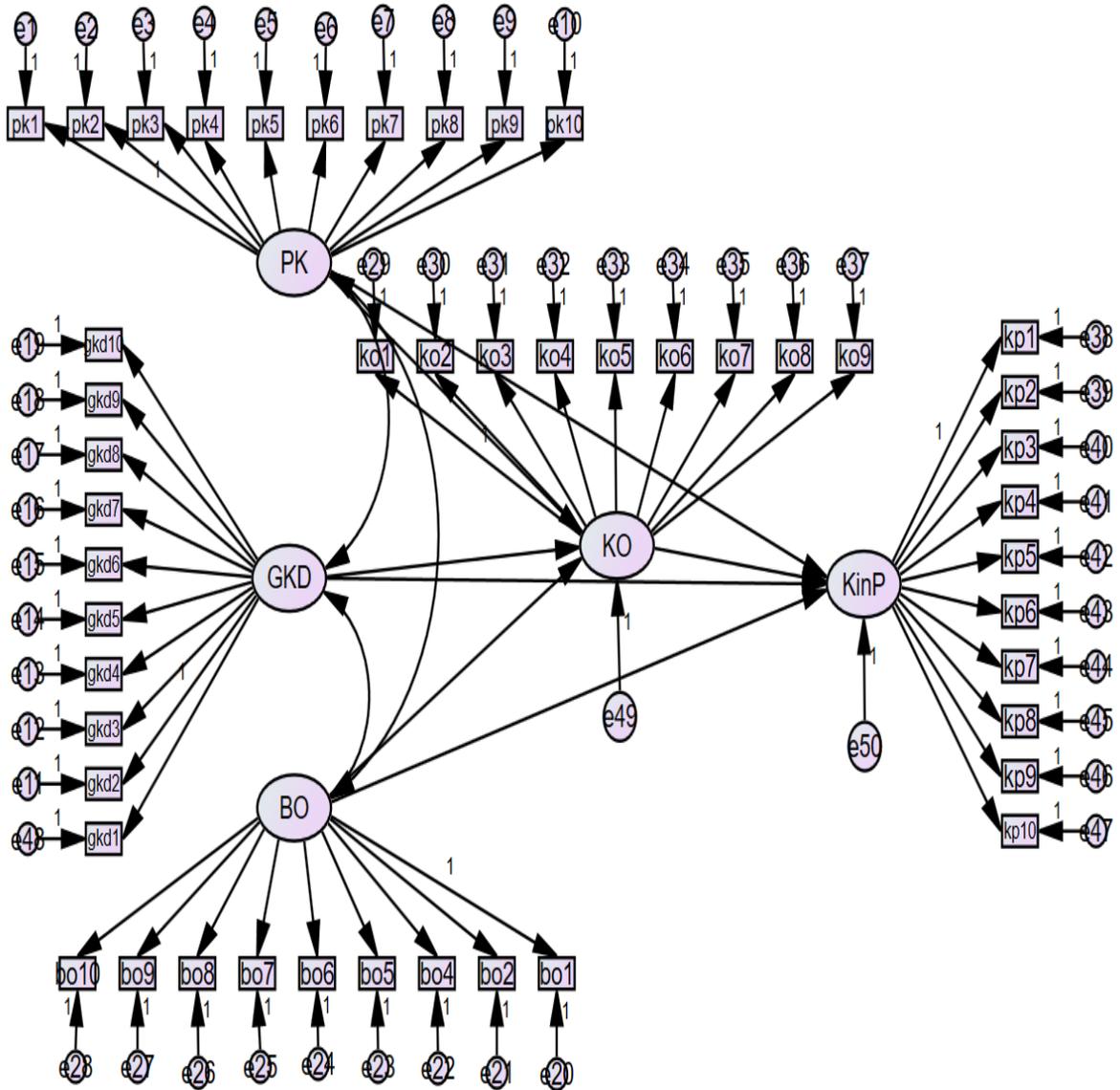
Estimates (Group number 1 - Default model)  
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)  
Maximum Likelihood Estimates  
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Berdasarkan hasil analisis model pada gambar 6. Bisa dilihat bahwa model variabel *Komitmen Organisasi* sudah memenuhi kriteria fit. Hal tersebut bisa dilihat dari parameter RMSEA. Nilai RMSEA menunjukkan skor sebesar 0,069 artinya *cuf-off value* tersebut sesuai dengan kriteria model fit (dikatakan bagus jika  $RMSEA \leq 0,08$ ) teori dari Ghozali (2017). Tetapi untuk mendapatkan model fit tersebut peneliti mengikuti instruksi AMOS untuk melakukan modifikasi dengan cara mengkovariankan error pada item sebanyak 2 kali. sehingga barulah didapatkan model yang fit. Selain itu, model fit juga terjadi pada GFI sebesar 0,967 dan CFI sebesar 0,943.

#### 4.7 Uji Hipotesis

Peneliti telah memastikan bahwa enam alat ukur yang digunakan sudah memenuhi kriteria fit. Sesuai dengan parameter yang ada. Sehingga langkah berikutnya adalah melakukan pengujian hipotesis, dengan menggunakan analisis SEM berdasarkan kerangka berpikir yang telah dibahas pada Gambar (1). Lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 7 berikut ini.

Pengaruh Pengembangan Karier, Gaya Kepemimpinan Digital dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi pada Badan Litbang Kesehatan Kementerian Kesehatan



Gambar 7. Model Pengukuran Penelitian

Keterangan:

GKD = (Gaya Kepemimpinan Digital)

PK = (Pengembangan Karier)

BO = (Budaya Organisasi)

KinP = (Kinerja Pegawai)

KO = (Komitmen Organisasi)

Berdasarkan dari gambar 7 dapat dijelaskan hipotesis ketiga menyebutkan bahwa *membahas pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel independen, devenden dan intervening*. Untuk melihat ada tidaknya pengaruh tersebut maka bisa dilihat pada output AMOS bagian *Regression Weights* (lihat pada tabel 33).

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital, Pengembangan Karier dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi (Ervina Agustin Rantauwati, dkk)*

Tabel 2. Pengaruh Langsung

Keterangan	Estimate	S.E.	C.R.	P
GKD → KinP	-275	137	-2,002	,045
GKD → KO	,020	,058	0,338	,735
PK → KinP	-303	,146	-2,068	,039
PK → KO	-214	,064	-3,374	***
BO → KinP	,579	,159	3,645	***
BO → KO	,257	,069	3,721	***
KO → KinP	1.670	219	7,615	***

Berdasarkan tabel diatas pengaruh langsung dapat disimpulkan, untuk pengaruh *Gaya Kepemimpinan Digital* terhadap *Kinerja Pegawai* menghasilkan koefisien jalur sebesar -275 dengan standar error sebesar 137 dan nilai C.R -2.002 untuk nilai P menghasilkan taraf yang signifikan sebesar 0,045.

Tabel 4. Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	t-hitung	t-tabel
GKD → KinP → KO	2.128	1.985
PK → KinP → KO	2.011	1.968
BO → KinP → KO	2.723	1.985

Berdasarkan dari Uji Hipotesis tidak Langsung didapatkan nilai  $1.985 < 2.128$  yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel independen *Gaya Kepemimpinan Digital* (X1) terhadap variabel dependen *Kinerja Pegawai* (Y) melalui variabel Intervening (Z) *Komitmen Organisasi*.

#### 4.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital Melalui Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan dari Uji Hipotesis tidak Langsung didapatkan nilai  $1.985 < 2.128$  yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel independen *Gaya Kepemimpinan Digital* (X1) terhadap variabel dependen *Kinerja Pegawai* (Y) melalui variabel Intervening (Z) *Komitmen Organisasi*. Perkembangan teknologi yang pesat menuntut pimpinan dan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan guna mencapai tujuan organisasi[27][28]. Tidak hanya itu, digital leader juga harus dibentuk dengan pola pikir dan kemampuan memecahkan masalah serta mampu menjaga hubungan antar anggota dan antar tim

#### 4.9 Pengaruh Pengembangan Karier Digital Melalui Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan dari Uji Hipotesis tidak Langsung didapatkan nilai  $1.968 < 2.011$  yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel independen *Pengembangan Karier* (X2) terhadap variabel dependen *Kinerja Pegawai* (Y) melalui variabel Intervening (Z) *Komitmen Organisasi*. Pengembangan karir memberikan kesempatan untuk promosi jabatan dalam suatu organisasi dan memberikan kesempatan untuk mendapat pelatihan dan pengembangan keterampilan yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kerja mereka. Hal tersebut didukung oleh penelitian[29] yang mendapatkan hasil penelitian yakni pengembangan karir pada perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan[13].

#### 4.10 Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan dari Uji Hipotesis tidak Langsung didapatkan nilai  $1.985 < 2.723$  yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel independen *Budaya Organisasi* (X2) terhadap variabel dependen (Y) *Kinerja Pegawai* melalui variabel Intervening (Z) *Komitmen Organisasi*. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [30][31] yang mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional. Semakin kuat budaya organisasi yang digunakan di badan penelitian dan pengembangan kementerian kesehatan maka akan

semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan karena karyawan merasakan adanya kesesuaian nilai pribadi dengan nilai perusahaan[32].

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan karier dan budaya organisasi maka dapat disampaikan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Pegawai terdapat pengaruh yang signifikan dan negatif dari *Gaya Kepemimpinan Digital* terhadap *Kinerja Pegawai*. Semakin pemimpin dapat mengubah teknologi menjadi acuan untuk membuat kinerja pegawai menjadi semakin meningkat namun tidak bisa sejalan dengan kondisi di kantor membuat atasan dan bawahan lambat memahami fungsi dari teknologi.
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital terhadap Komitmen Organisasi terdapat pengaruh yang tidak signifikan dan negatif dari *Gaya Kepemimpinan Digital* terhadap *Komitmen Organisasi* disebabkan adanya pemahaman yang tidak dapat direalisasikan pimpinan terhadap dampak perubahan yang semakin tinggi dalam penggunaan digital.
3. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari *Pengembangan Karier* terhadap *Kinerja Pegawai* yang membuat kinerja meningkat dikarenakan termotivasi adanya promosi jabatan maupun jenjang karir yang disediakan organisasi dalam membentuk karakter pegawai menjadi lebih baik.
4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Komitmen Organisasi terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari *Pengembangan Karier* terhadap *Komitmen Organisasi* kepuasan pegawai dalam mencapai karir yang meningkat membuat kinerja lebih produktif sehingga karyawan memiliki kesetiaan dalam bekerja dikarenakan adanya tahapan promosi karir yang memberikan kesempatan bagi pegawai.
5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari *Budaya Organisasi* terhadap *Kinerja Pegawai* perbedaan budaya maupun karakter pegawai membuat organisasi memiliki sebuah peraturan agar tidak ada perbedaan dalam perspektif dunia kerja semua menjadi satu terutama kedisiplinan dalam bekerja sehingga memotivasi pegawai agar kinerja menjadi optimal
6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi artinya terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari *Budaya Organisasi* terhadap *Komitmen Organisasi*. Membuat pegawai menjadi efisien atau tepat waktu dalam menjalankan peraturan yang diberikan organisasi sehingga bisa berdampak pada sudut pandang pegawai agar mereka setia dalam bekerja.
7. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari *Komitmen Organisasi* terhadap *Kinerja Pegawai*, *Komitmen pegawai* akan ada jika kinerja mereka di pandang baik oleh organisasi dilihat dari kesetiaan maupun integritas pegawai dalam menyingkapi tugas dan beban kerja yang diberikan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka diberikan beberapa saran sebagai berikut :

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan digital, pengembangan karier dan budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada badan penelitian dan pengembangan kementerian kesehatan penulis menyampaikan saran-saran yang kiranya dapat memberikan manfaat pada pihak-pihak yang terkait pada penelitian ini. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan badan penelitian dan pengembangan kementerian kesehatan perlu memperhatikan kebutuhan para karyawan, karena karyawan merupakan aset penting dalam sebuah organisasi, tanpa karyawan perusahaan tidak akan mengalami kemajuan. Oleh karena itu mensejahterahkan karyawan menjadi hal yang paling mendasar. Pimpinan atau pihak terkait lebih memperhatikan pekerjaan dan tanggung jawab setiap karyawan, memperhatikan hak dan kewajiban yang berhak diperoleh karyawan semisal gaji, promosi jabatan, dan atasan yang bertanggung jawab. Adanya pemimpin yang sesuai dengan perubahan teknologi dan memberikan sikap yang terdidik kepada pegawai akan meningkatkan kinerja pada badan penelitian dan pengembangan kementerian kesehatan harus mengelola komitmen kerja dengan baik supaya karyawan tetap bertahan dan setia terhadap organisasi. Dari segi kedisiplinan dan peraturan dalam budaya organisasi perlu diperhatikan lagi agar karyawan menaati peraturan yang ada sesuai standar operasional perusahaan, karena masih banyak yang lalai akan pekerjaan dan absensi yang mengalami peningkatan tidak hadirnya karyawan atau disebut Alpha/Mangkir. Pada Lingkungan kerja hendaknya ada tambahan dalam melengkapi fasilitas karyawan agar tidak terjadi kecelakaan kerja dan untuk peraturan antara perusahaan dan karyawan perlu diperjelas dan diperketat agar tidak adanya karyawan yang terkena surat peringatan dan Pemecatan oleh karena itu harus ada hubungan baik

antar atasan dan bawahan terus mengevaluasi diri dan pekerjaan. Sebagai acuan peneliti yang akan mendarang dengan tema sejenis ini manajemen sumber daya manusia diharapkan untuk menambah variabel yang digunakan karena pasti ada kurangnya dari peneliti saya ini dengan keterbatasan dari saya diharapkan agar peneliti selanjutnya melengkapi dengan judul dan pembahasan yang terorganisir dan sesuai dengan realita permasalahan yang akan diangkat pada badan penelitian dan pengembangan kementerian kesehatan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- [1] E. Winarti, "Perencanaan manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan," *Tarbiyatuna J. Pendidik. Ilm.*, vol. 3, no. 1, pp. 1–26, 2018.
- [2] L. Rohida, "Pengaruh era revolusi industri 4.0 terhadap kompetensi sumber daya manusia," *J. Manaj. Dan Bisnis Indones.*, vol. 6, no. 1, pp. 114–136, 2018.
- [3] L. A. Abdillah *et al.*, *Human Capital Management*. Yayasan Kita Menulis, 2020.
- [4] I. M. D. P. Asana, I. G. I. Sudipa, and K. A. P. Putra, "A Decision Support System on Employee Assessment Using Analytical Network Process (ANP) and BARS Methods," *J. Tek. Inform. CIT Medicom*, vol. 13, no. 1, pp. 1–12, 2021.
- [5] N. F. Rohmah, "Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia," *Intizam, J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 2, no. 1, pp. 1–11, 2018.
- [6] H. Abdullah, "Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi," *War. Dharmawangsa*, no. 51, 2017.
- [7] D. Riley, "Turnover intentions: The mediation effects of job satisfaction, affective commitment and continuance commitment." The University of Waikato, 2006.
- [8] A. J. DuBrin, *Fundamentals of organizational behavior: An applied perspective*. Elsevier, 2013.
- [9] S. Hartini, "Peran inovasi: pengembangan kualitas produk dan kinerja bisnis," *J. Manaj. dan kewirausahaan*, vol. 14, no. 1, pp. 83–90, 2012.
- [10] C. C. E. Tjahjaningsih, "Pengaruh employee engagement dan modal sosial terhadap kinerja karyawan dengan OCB (Organizational Citizenship Behaviour) sebagai mediasi (Studi pada Bank Jateng kantor pusat)," *Media Ekon. dan Manaj.*, vol. 30, no. 2, 2016.
- [11] S. Zeike, K. Bradbury, L. Lindert, and H. Pfaff, "Digital leadership skills and associations with psychological well-being," *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 16, no. 14, p. 2628, 2019.
- [12] E. E. W. Tulungen, D. P. E. Saerang, and J. B. Maramis, "TRANSFORMASI DIGITAL: PERAN KEPEMIMPINAN DIGITAL," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 10, no. 2, 2022.
- [13] M. F. Arismunandar and H. Khair, "Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan," *Maneggio J. Ilm. Magister Manaj.*, vol. 3, no. 2, pp. 273–282, 2020.
- [14] M. L. N. Rosmadi and Z. Tachyan, "Pengaruh pelatihan, disiplin, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan," *IKRA-ITH Hum. J. Sos. Dan Hum.*, vol. 2, no. 2, pp. 18–26, 2018.
- [15] M. I. Tindow, P. A. Mekel, and G. M. Sendow, "Disiplin kerja, motivasi dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada pt. bank sulut cabang calaca," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 2, no. 2, 2014.
- [16] H. Hafiid and Y. Sugiarto, "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Kerja Untuk Menghadapi Persaingan Tenaga Kerja Asing," *Public Adm. J.*, vol. 4, no. 1, pp. 43–53, 2020.
- [17] W. Wibowo and M. Phil, "Budaya Organisasi; Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang," *Jakarta PT Raja Graf. Persada*, 2016.
- [18] B. A. Spencer, "Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation," *Acad. Manag. Rev.*, vol. 19, no. 3, pp. 446–471, 1994.
- [19] S. P. Robbins, T. A. Judge, D. Angelica, and W. Resthi, "Perilaku Organisasi I: Organizational Behavior." -, 1919.
- [20] S. P. Robbins and T. A. Judge, "Perilaku organisasi edisi ke-12," *Jakarta: Salemba Empat*, vol. 11, 2008.
- [21] R. M. Yusuf and D. Syarif, *Komitmen organisasi*. Nas Media Pustaka, 2018.
- [22] L. R. A. Sirait, "Hubungan Antara Persepsi Terhadap Kohesivitas Kelompok dengan Komitmen Organisasi Pada UKM KSR di Universitas Yogyakarta." Universitas Mercu Buana Yogyakarta,

---

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital, Pengembangan Karier dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi(Ervina Agustin Rantauwati,dkk)*

- 2018.
- [23] M. R. Muis, J. Jufrizen, and M. Fahmi, “Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan,” *Jesya (Jurnal Ekon. dan Ekon. Syariah)*, vol. 1, no. 1, pp. 9–25, 2018.
- [24] N. Blunch, *Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS statistics and AMOS*. Sage, 2012.
- [25] I. Ghozali, *Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi. Dengan Program AMOS 24*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro., 2017.
- [26] S. Santoso, *Konsep dasar dan aplikasi SEM dengan AMOS 24*. Jakarta: Elex Media Komputindo, 2018.
- [27] T. Narutomo, “Manajemen Perubahan dalam Paradigma Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Mendukung Keunggulan Kompetitif Organisasi,” *J. Bina Praja J. Home Aff. Gov.*, vol. 4, no. 1, pp. 29–34, 2012.
- [28] M. Muliana *et al.*, *Pengantar Manajemen*. Yayasan Kita Menulis, 2020.
- [29] A. H. Ramli and R. Yudhistira, “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta,” in *Prosiding Seminar Nasional Cendekiawan*, 2018, pp. 811–816.
- [30] I. W. S. Wibawa and M. S. Putra, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada PT. Bening Badung-Bali).” Udayana University, 2018.
- [31] C. M. Taurisa, I. Djastuti, and I. Ratnawati, “Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang).” Diponegoro University, 2012.
- [32] I. A. Mahayasa, D. K. Sintaasih, and M. S. Putra, “Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior perawat,” *Matrik J. Manajemen, Strateg. Bisnis Dan Kewirausahaan*, vol. 12, no. 1, pp. 71–86, 2018.