

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

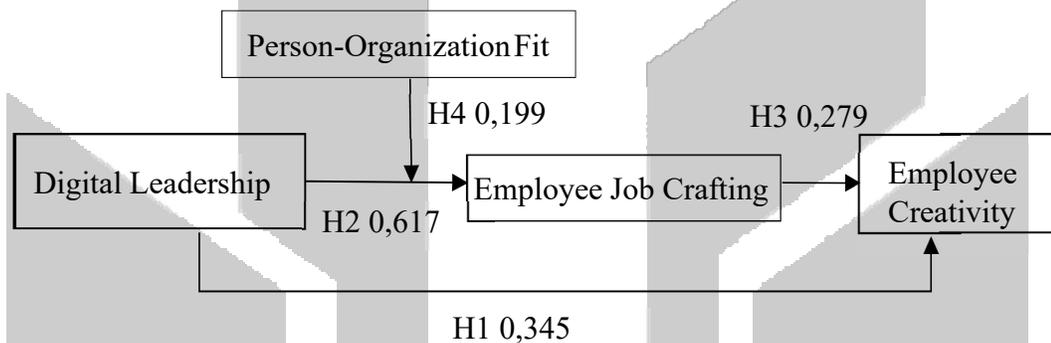
2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan diteliti bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis mengenai pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Milenial Dengan Dimediasi Oleh Perilaku Kerja Inovasi Milenial di Jawa Timur. Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang membahas topik serupa yang akan diteliti. Berikut adalah tinjauan hasil penelitian terdahulu:

2.1.1 Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie dan Qiuju Cao (2022)

Penelitian ini berjudul “*Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan bukti-bukti empiris. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode regresi hierarki. Hasil penelitian menunjukkan *digital leadership* positif berkorelasi dengan *job crafting* dan *employee creativity*. *Job crafting* berkorelasi positif dengan *individual creativity*. Topik pembahasan penelitian ini dilakukan sampel menggunakan survei kuesioner terdiri (T1) karyawan mengisi kuesioner mengenai variabel kepemimpinan digital, *employee job crafting*, *person organization fit*, kreativitas karyawan dan (T2) peserta yang sama menyelesaikan kuesioner mengenai variabel *employee job crafting* dan kreativitas karyawan untuk mencocokkan hasil tanggapannya.

T1 dan T2 peserta diminta untuk mengisi empat digit terakhir nomor ID dalam kuesioner. Penelitian ini mendapatkan sebanyak 357 kuesioner yang valid. Teknik pengambilan sampel menggunakan skala Likert yaitu dimulai dari poin 1 “sangat tidak setuju” hingga poin 5 “sangat setuju”.



Sumber: Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie and Qiuju Cao (2022)

Gambar 2. 1

Kerangka pemikiran Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie and Qiuju Cao (2022)

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan peneliti sebelumnya adalah:

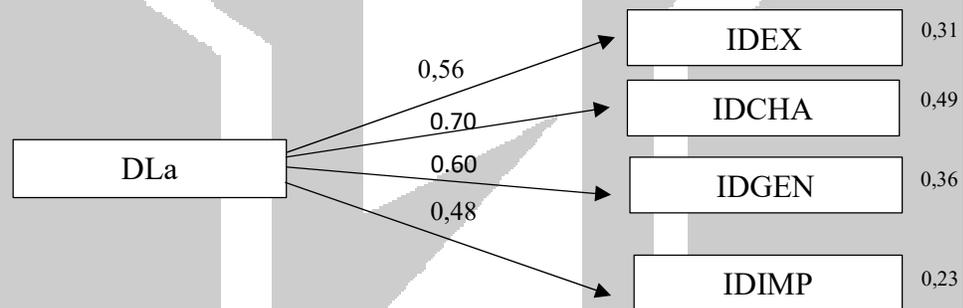
1. Variabel bebas yang digunakan adalah *Digital Leadership*
2. Sama-sama menggunakan Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner.

Perbedaan peneliti yang akan dilakukan dengan peneliti sebelumnya adalah:

1. Pada penelitian yang akan digunakan variabelnya terkait adalah perilaku kerja inovatif sedangkan penelitian terdahulu adalah budaya digital.
2. Perbedaan lainnya pada penelitian yang dilakukan terdapat Performa Organisasi sebagai mediasi sedangkan penelitian terdahulu berkaitan dengan Kinerja karyawan sebagai mediasi.

2.1.2 Tugba Erhan, Hasan Huseyin dan Uzunbacak (2022)

Penelitian ini berjudul “*From Conventional to Digital Leadership: Exploring Digital of Leadership and Innovative Work Behavior*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan digitalisasi dan perilaku kerja inovatif. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik skala (*Likert Scale*) dengan data 115 karyawan. Hasil menunjukkan terdapat hubungan antara kepemimpinan digitalisasi dan perilaku kerja inovatif.



Sumber: Tugba Erhan, Hasan Huseyin dan Uzunbacak (2022)

Gambar 2. 2

Kerangka Pemikiran Tugba Erhan, Hasan Huseyin dan Uzunbacak (2022)

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

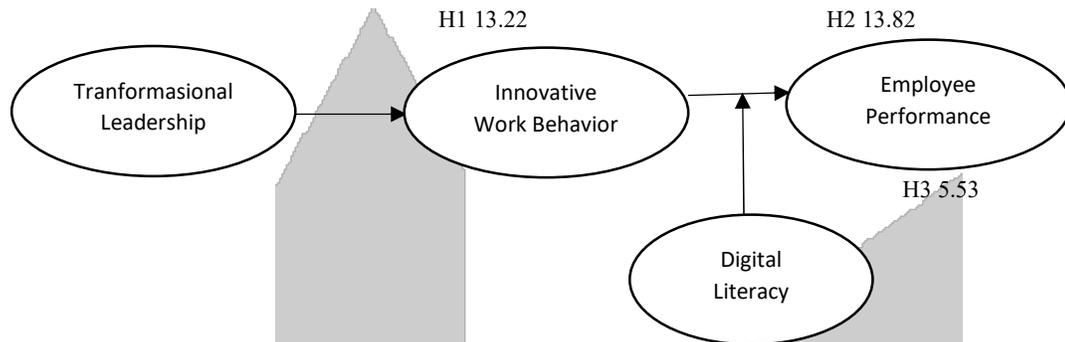
1. Variabel yang terkait adalah kinerja inovatif dan variabel bebasnya adalah tentang *Digital Leadership*.
2. Teknik pengambilan sampel sama-sama menggunakan kuesioner

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Pada penelitian saat ini terdapat variabel mediasi yakni kreativitas karyawan sedangkan penelitian sebelumnya variabel yang digunakan adalah perilaku kerja inovasi karyawan dan tidak mengandung mediasi sesuai dengan variabel yang digunakan.
2. Variabel pada penelitian terdahulu *Digital leadership–idea generation, Digital leadership–idea exploration, Digital leadership–idea championing, Digital leadership–idea implementation*. Sedangkan variabel saat ini tidak ada.

2.1.3 Santoso et al., (2019)

Penelitian terdahulu tersebut yang berjudul “*The Role Of Digital Literacy In Supporting Perfomance Through Innovative Work Behavior: The Case Of Indonesia’s Telecommunication Industry*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak peran literasi digital dalam mendukung kinerja melalui perilaku kerja inovatif dengan kasus industri telekomunikasi Indonesia, dengan menggunakan pengumpulan data metode survei. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pentingnya peran dalam kepemimpinan transformasional agar dapat mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif.



Sumber: Data diolah Santoso, et al., (2019)

Gambar 2.3
Kerangka pemikiran Santoso, et al., (2019)

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Sama-sama variabel nya perilaku kerja inovatif yang positif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pekerjaan.
2. Sama-sama menggunakan metode survey dalam pengumpulan datanya

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Pada penelitian sebelumnya memiliki variabel bebas *transformationa leadership*. Sedangkan penelitian saat ini tidak.
2. Sampel penelitian berbeda dengan penelitian terdahulu, yang di dilakukan penelitian terdahulu adalah karyawan perusahaan telekomunikasi.

Tabel 2.1

Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie dan Qiuju Cao (2022)	<i>Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit</i>	Variabel bebas: Digital Leadership Variabel terkait: Employpess Creativity.	Data sampel penelitian dengan kuisisioner sebanyak 357 orang karyawan industri terhadap performa di suatu perusahaan	Analisis Regresi Hierarki menggunakan SPSS 25.	<i>Digital leadership</i> memiliki korelasi positif dengan <i>job crafting</i> dan <i>employee creativity</i> . Lalu variabel <i>Job crafting</i> memiliki korelasi positif dengan <i>individual creativity</i> .
2.	Tugba Erhan, Hasan Huseyin dan Uzunbacak (2022)	<i>From Convetional to Digital Leadership: Exploring Digital of Leadership and Innovative Work Behavior.</i>	Variabel bebas : <i>Digital Leadership</i> Variabel terkait: <i>Innovative Work Behavior.</i>	Sampel data dengan kusioner sebanyak 115 orang karyawan suatu perusahaan.	Metode SEM PLS, LMX menggunakan Smart PLS.	Ada hubungan signifikan antara variabel penelitian kepemimpinan digitalisasi dengan variabel perilaku kerja inovatif
3.	Santoso., et al (2019)	<i>The Role Of Digital Literacy In Supporting Perfomance Through Innovative Work Behavior: The Case Of Indonesia's Telecommunication Industry</i>	Variabel bebas: <i>employee engagement</i> Variabel terikat: <i>job performance</i> Variabel mediator: <i>creativity</i>	Sampel dari 150 responden dari perusahaan telekomunikasi.	Metode regresi berganda dan bootstraping	Pentingnya peran dalam kepemimpinan transformasional agar dapat mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
			Variabel moderasi: <i>leader member exchange</i>			

Sumber: Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie dan Qiuju Cao, (2022), *Tugba Erhan, Hasan Huseyin dan Uzunbacak*, (2022) dan Santoso., et al, (2019)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepemimpinan Digital

Menurut Jian Zhu, et al (2022) kepemimpinan digital didefinisikan sebagai seorang pemimpin yang menciptakan kenyamanan dan juga kesejahteraan yang dimana memiliki visi dan misi. Kepemimpinan digital menggunakan sumber daya digital perusahaan untuk mempromosikan tujuan organisasi dan individunya. Kepemimpinan digital adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi yang bermakna serta kemampuan mengeksekusi strategi agar dapat mewujudkannya. Kepemimpinan digital diartikan sebagai seperangkat pengetahuan menggunakan teknologi digital untuk mengoptimalkan hidup kita secara efektif menurut Hensellek S (2020) dalam Jian Zhu, et al (2022). Karena digitalisasi dan transformasi organisasi, di era digital ini, perusahaan menghadapi ketidakpastian dan tantangan untuk mempertahankan pertumbuhan berkelanjutan. Untuk mengatasi masalah ini dan untuk membantu perusahaan dalam membuat perubahan yang diperlukan, pemimpin digital harus memiliki kompetensi khusus yang dapat mendorong manajemen yang lebih baik dan mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan. Kemajuan terbaru dalam teknologi digital telah sangat mengubah lanskap organisasi dan kompetitif serta posisi pekerjaan di banyak bisnis.

Sepanjang sejarah, fakta bahwa para pemimpin menciptakan lingkungan kepercayaan dalam kondisi yang berubah, memotivasi karyawan dan komunikasi mereka telah dipengaruhi oleh perkembangan teknologi seperti

yang menarik perhatian Ulutaý dan Arslan (2017:109). Organisasi mencari kepemimpinan baru model yang mengikuti jalur digital untuk proses bisnis, serta gesit, beragam, dan lebih muda pemimpin. Model kepemimpinan di era baru, pemimpin digital harus selalu bersedia memikulnya pengetahuan dan keterampilan maju dan harus mengambil pembelajaran berkelanjutan sebagai prinsip, yang akan mengambil pemimpin dan organisasi selangkah lebih maju dari pesaing. Menurut Krmaz (2010), pemimpin era informasi harus menciptakan budaya kinerja tinggi dengan memandu proses perubahan, pemimpin digital seharusnya mampu mengubah data menjadi cara yang dapat menarik perhatian orang dan mengarahkan organisasi dengan kekuatan informasi dan komunikasi.

Indikator kepemimpinan yang akan digunakan pada penelitian ini di ambil dari Zeike et al. (2019) dalam Zhu et al, (2022):

1. Sikap terhadap digitalisasi merupakan perasaan senang menggunakan alat digital
2. Kompetensi ahli digital adalah kemampuan sebagai ahli digital
3. Perilaku digital merupakan tindakan mengikuti perkembangan pengetahuan digital terbaru
4. Transformasi digital merupakan kemampuan dalam menerapkan transformasi digital

2.2.2 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang telah dicapai menurut ukuran atau ketentuan yang berlaku pada pekerjaan yang sudah dilakukan seseorang. Motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan menjadi suatu dorongan yang sangat berpengaruh pada peningkatan kemajuan kinerja yang akan di capai karyawan sesuai dengan ketentuan yang diharapkan. Menurut Sansone dan Tang (2021); dalam Arween Anwar et al., (2022) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Motowidlo dan Kell (2012) dalam Obadimeji dan Oredein (2022) kinerja juga bisa berkaitan dengan pencapaian seseorang dalam mencapai tujuan pribadi, seperti mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, atau meningkatkan keterampilan dan kompetensi individu. Secara keseluruhan, kinerja berfungsi sebagai alat evaluasi dan umpan balik yang penting untuk meningkatkan efektivitas, mengidentifikasi kelemahan, dan mencapai hasil yang lebih baik di masa depan.

Indikator yang akan digunakan pada penelitian ini diambil dari Pradhan & Jena (2017):

1. Kinerja Tugas adalah perilaku karyawan yang terkait secara langsung dalam melakukan tugas pekerjaan inti yang mendukung tujuan organisasi

2. Kinerja Kontekstual adalah aktivitas karyawan melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan kondisi sosial dan psikologis organisasi.
3. Kinerja Adaptive adalah kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan pada profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis.

2.2.3 Teori Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai generasi ide baru dan berguna untuk organisasi, termasuk produk baru, ide, layanan, dan metode manajemen (Baer dan Oldham, 2006). Di era ekonomi digital, digital teknologi tidak hanya mendefinisikan kembali kepemimpinan, tetapi juga memiliki efek yang luas pada organisasi dan karyawan. (Hensellek, 2020). Secara khusus, di satu sisi, digitalisasi adalah proses perubahan konstan dengan hasil terbuka. Organisasi harus lebih fleksibel dan terus beradaptasi di semua bagian organisasi.

Indikator yang akan digunakan pada penelitian ini di ambil dari Scott and Bruce's (1994) dalam Chul Ha (2022):

1. Menciptakan ide merupakan upaya untuk menghasilkan gagasan baru yang bermanfaat dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.
2. Mempromosikan ide merupakan upaya untuk mempromosikan gagasan baru ke seluruh lingkungan kerja.

3. Merealisasikan ide yaitu upaya untuk mengaplikasikan gagasan secara nyata.

2.3 Hubungan Antara Variabel

2.3.1 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Digital Leadership melibatkan penggunaan teknologi dan strategi digital yang inovatif untuk memahami, mengelola, dan mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan bisnis. Berikut adalah beberapa cara Menurut Jian Zhu, et al (2022) dimana *Digital Leadership* dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang pertama yaitu teknologi dan alat kerja, Pemimpin digital memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke alat-alat dan teknologi terbaru yang membantu mereka melaksanakan tugas dengan lebih efisien. Penggunaan teknologi yang tepat dapat mengurangi tugas rutin, mengoptimalkan proses kerja, dan meningkatkan produktivitas. Kedua Pelatihan dan Pengembangan, Pemimpin digital mendorong pelatihan dan pengembangan karyawan dalam bidang teknologi digital. Ini membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, memungkinkan mereka untuk menghadapi tuntutan dunia digital yang terus berubah. Ketiga Kolaborasi dan Komunikasi, *Digital Leadership* memfasilitasi kolaborasi tim yang lebih baik melalui platform dan alat digital. Komunikasi yang efektif dan aksesibilitas yang tinggi memfasilitasi kolaborasi dan koordinasi di antara anggota tim, meningkatkan efisiensi dan kinerja kolektif. Yang keempat Kreativitas dan Inovasi, Pemimpin digital mendorong budaya inovasi dan

keaktivitas di organisasi. Mereka menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide-ide baru dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi dengan ide-ide inovatif.

Digital Leadership memungkinkan pemimpin untuk mengakses informasi bisnis dan analitik yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Ini membantu dalam merencanakan langkah-langkah yang lebih tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam rangka mengoptimalkan pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan, penting bagi pemimpin untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang teknologi digital dan bagaimana mengintegrasikannya secara efektif dalam operasi dan budaya organisasi. Selain itu, pemimpin perlu mempertimbangkan kesiapan dan kemampuan karyawan dalam mengadopsi teknologi baru dan memberikan dukungan yang diperlukan selama proses transformasi digital.

2.3.2 Pengaruh Digital Leadership terhadap Perilaku Kinerja Inovatif Karyawan

Pemimpin organisasi menghadapi transformasi digital; mereka diharapkan dapat memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan, sehingga para pemimpin dituntut untuk terbuka terhadap perubahan baru dan mampu mengevaluasi dari perspektif inovatif. Untuk alasan ini, keterampilan kepemimpinan digital sangat penting untuk mendukung eksplorasi ide. Selain itu, ketika efek yang kuat dari pemimpin pada karyawan dianggap, gaya kepemimpinan memainkan peran penting pada perilaku karyawan termasuk

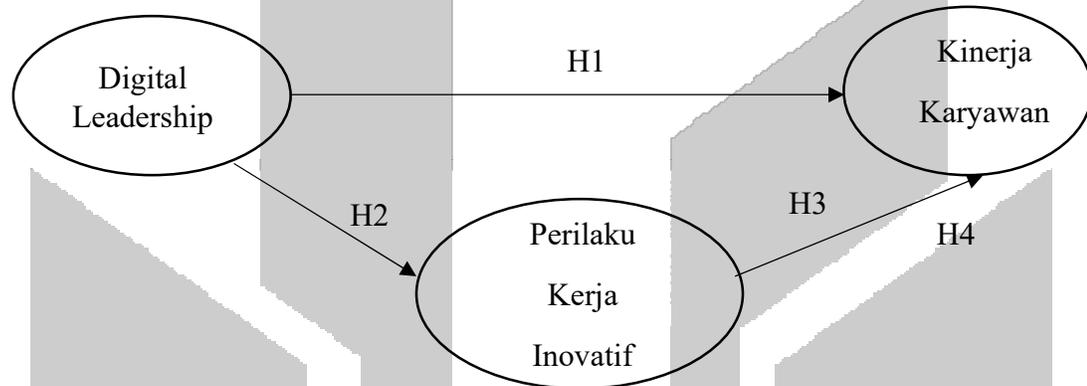
kinerja (Iqbal dkk., 2019). Studi menunjukkan bahwa peran kepemimpinan mempengaruhi hasil organisasi seperti inovasi (Jung et al., 2020). Karena inovasi membutuhkan kreativitas, untuk mendukung hasil inovatif karyawan, pemimpin dengan pendekatan inovatif atau pemimpin yang mendorong ide kreatif sangat penting bagi organisasi.

2.3.3 Pengaruh Perilaku Kinerja Inovatif Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Inovasi dan perubahan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang penting bagi perusahaan di lingkungan pasar yang berubah dengan cepat saat ini. Inovasi dimulai dari perilaku inovasi individu, melalui pengenalan masalah dan realisasi ide, yang memungkinkan perusahaan mencapai kinerja yang luar biasa. Menurut penelitian dari jurnal Jun Chul Ha (2022) Perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka melalui perubahan yang berorientasi pada tujuan dan spesifik dalam anggota dan organisasi mereka melalui inovasi. Sedangkan peningkatan produktivitas ditekankan untuk meningkatkan keuntungan di lingkungan bisnis tradisional di masa lalu, perusahaan yang menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks saat ini menekankan kinerja inovatif untuk menghasilkan hasil kinerja yang berorientasi pada pelanggan dan pasar, oleh karena itu, inovasi yang berkelanjutan merupakan faktor dalam pergerakan menuju organisasi berkinerja tinggi.

2.4 Kerangka Pemikiran

Menurut uraian diatas maka kerangka pemikiran dapat saya susun sebagai berikut:



Sumber: Data diolah (2024)

Gambar 2. 4
Kerangka Penelitian saat ini

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1 = *Digital Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Milenial di Jawa Timur.

H2 = *Digital Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif Milenial di Jawa Timur.

H3 = Perilaku Kerja Inovatif secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Milenial di Jawa Timur.

H4 = *Digital Leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Milenial di Jawa Timur.

