

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu:

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

Penelitian ini berjudul “*Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit*”. Tujuan penelitian ini adalah meneliti hubungan Kepemimpinan Digital dan Kreativitas Pegawai, perannya dengan pembuatan pekerjaan dan kesesuaian organisasi.

Teknik Pengumpulan data menggunakan Survey Kuisisioner dengan menggunakan Skala *Likert*. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 357 karyawan dari berbagai perusahaan Cina, Teknik analisis yang digunakan menggunakan SPSS 22.0 dan MPLUS 7.0, dan menggunakan metode regresi hirarkis untuk menguji pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap *employee job crafting* dan kreativitas karyawan, Metode *bootstrapping* digunakan untuk menguji peran mediasi dari *employee job crafting* antara kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan, dan efek mediasi yang dimoderasi.

Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan digital berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kreativitas karyawan. Kepemimpinan digital berhubungan positif dan signifikan dengan *employee job crafting* berhubungan

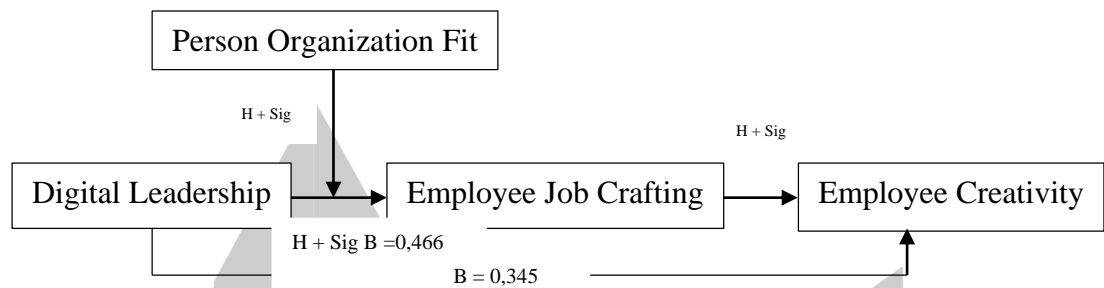
positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, *employee job crafting* berperan sebagai mediasi yang signifikan antara kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan, pengaruh tidak langsung DL – JC – EC adalah signifikan dengan nilai CI 95%. Hasil pengujian efek moderasi kecocokan organisasi antara kepemimpinan digital dan kesesuaian organisasi berhubungan secara signifikan dan positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kecocokan organisasi secara positif memoderasi hubungan kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan. Efek mediasi dari *job crafting* tidak signifikan sedangkan kesesuaian organisasi yang tinggi, terhadap efek mediasi kreativitas karyawan signifikan

Persamaan penelitian terdahulu ini dengan penelitian saat ini adalah:

- a. Sama-sama menggunakan variable Kepemimpinan Digital dan kreativitas karyawan
- b. Sama-sama menggunakan metode survey dengan skala linkert untuk mengumpulkan data.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

- a. Variabel Y pada penelitian terdahulu ini adalah Kreativitas karyawan sedangkan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.
- b. Variabel mediasi (Z) yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah Kesesuaian Organisasi (Z1) dan *Job Crafting* (Z2), sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan variable Mediasi (Z) Kreativitas Pegawai (Z1) dan Kepuasan Kerja(Z2).



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

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Penelitian Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie and Qiuju Cao (2022)**

### 2.1.2 Muh Agrian Nugrah Pratama, Dedy Achmad Kurniady (2020)

Penelitian ini berjudul “*Influence of Digital Leadership Models on the Performance of Educators and Educational Personnel in the COVID-19 Pandemic in the First Middle School*”. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk Meneliti Pengaruh Model Kepemimpinan Digital Kinerja Pendidik dan Kepegawaian di Kecamatan Padalarang Kabupaten Bandung Barat. Metode penelitian yang digunakan metode deskriptif kuantitatif, Pengumpulan data menggunakan survey kuisisioner. Sampel penelitian dalam penelitian yaitu seluruh pendidik dan tenaga kependidikan SLTP sekolah di Kecamatan Padalarang Kabupaten Bandung Barat, Pengambilan sampel acak: Guru, Kepala Sekolah, dan Komite Sekolah yaitu 30% Kepala Sekolah, 35% Guru dan 35% Komite Sekolah. Jumlah total Pembicara adalah 55 orang yang terdiri dari: 11 Kepala Sekolah, 22 Guru, 22 Komite Sekolah

Hasil analisis yang diperoleh dari penelitian ini bahwa kepemimpinan digital berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya masih banyak

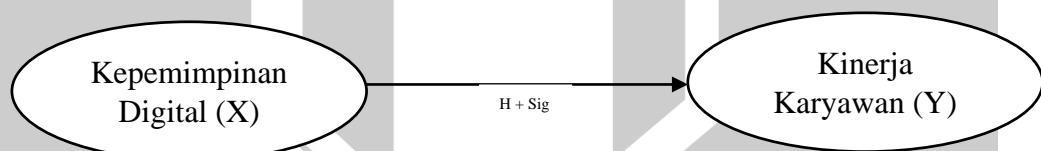
pendidik, tenaga kependidikan dan komite sekolah yang belum memahami dan menerapkan digital kepemimpinan di sekolah, sehingga kepemimpinan digital, khususnya di sekolah yang saat ini menggunakan *E-Learning* masih ada yang belum mengetahuinya.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah:

- a. Sama-sama menggunakan variable bebas (X) Kepemimpinan digital dan sama-sama menggunakan Kinerja Pegawai sebagai variable Terikat (Y).
- b. Sama-sama menggunakan metode survey dalam pengumpulan datanya.

Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu ini dengan penelitian saat ini yaitu:

- a. Pada penelitian ini menggunakan variable mediasi (Z) yaitu kreativitas karyawan (Z1) dan Kepuasan Kerja (Z2), sedangkan pada penelitian terdahulu tidak menggunakan variable mediasi.
- b. Sampel penelitian terdahulu adalah tenaga Pendidik dan kependidikan sedangkan penelitian ini menggunakan sampel karyawan Dinas Pekerjaan Umum di Penajam Paser Utara.



Sumber: Muh Agrian Nugrah Pratama, Dedy Achmad Kurniady (2020)

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Penelitian Muh Agrian Nugrah Pratama, Dedy Achmad Kurniady (2020)**

### 2.1.3 Jem Cloyd M. Tanucan, Crislee V. Negrido, Grace N. Malage (2022)

Penelitian ini berjudul *Digital Leadership of School Heads and Job Satisfaction of Teachers in the Philippines during the Pandemic*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji kepemimpinan digital kepala sekolah sebagai prediktor kepuasan kerja guru di Filipina selama pandemi. Populasi yang digunakan sebanyak 520 guru sekolah negeri di 16 wilayah negara dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner survei online yang divalidasi. Metode penelitian dengan desain deskriptif-prediktif, statistik deskriptif, dan analisis regresi. Menggunakan SPSS versi 26 (SPSS 26.0 IBM Corporation, Armonk, New York, USA) untuk menganalisis data.

Hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan guru memiliki Tingkat kepuasan kerja yang tinggi, kepuasan terhadap rekan kerja memiliki skor rata-rata tertinggi ( $M=3,775$ ,  $SD=0,378$ ) dan kepuasan terhadap orang tua memiliki skor rata-rata terendah ( $M=3,075$ ,  $SD=0,566$ ). Hal ini dapat disimpulkan Kepemimpinan digital sebagai prediktor dan memiliki pengaruh positif yang besar terhadap kepuasan kerja guru dengan nilai Perancang system (SD) ( $\beta = 0.243$ ,  $B = 0.140$ ,  $SE = 0.026$ ,  $CI = 0.089 - 0.191$ ,  $t\text{-value} = 5.398$ ,  $p < 0.05$ ) diindikasikan sebagai predictor terkuat kemudian di ikuti oleh Ekuitas dan kewarganegaraan advokat (ECA) ( $\beta = 0.132$ ,  $p < 0.05$ ), Pelajar terhubung (CL) ( $\beta = 0.128$ ,  $p < 0.05$ ), Perencana Visioner (VP) ( $\beta = 0.125$ ,  $p < 0.05$ ), dan Pemimpin yang memberdayakan (EL) ( $\beta = .103$ ,  $p < 0.05$ ).

Terdapat beberapa Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu:

- a. Sama-sama menggunakan Kepemimpinan Digital dan kepuasan kerja.
- b. Sama-sama menggunakan metode survei dalam pengumpulan datanya.

Perbedaannya penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu:

- a. Variabel terikat (Y) pada penelitian terdahulu adalah Kepuasan Kerja sedangkan pada penelitian ini ada adalah Kinerja Pegawai.
- b. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variable Mediasi (Z) sedangkan pada penelitian ini menggunakan 2 (dua) Variabel Mediasi (Z) yaitu Kreativitas Pegawai ( $Z^1$ ) dan Kepuasan Pegawai ( $Z^2$ ).
- c. Penelitian terdahulu menggunakan 2 (dua) kuisisioner yaitu dengan menggunakan standar ISTE untuk mengukur Tingkat Pendidikan kepala sekolah dan skala kepuasan kerja guru. Tahap selanjutnya kuisisioner untuk meninjau tiga pakar pendidikan
- d. Penelitian terdahulu menggunakan sampel guru di Philipinna, sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel Pegawai Negeri Sipil di Penajam Paser Utara.

*Digital Leadership*

- a. *Equity and Citizenship*  
(Pemerataan dan Kewarganegaraan)
- b. *Visionary Planner*  
(Perencanaan Visioner)
- c. *Empowering Leader*  
(Pemberdayaan Kepemimpinan)
- d. *Systems Designer*  
(Perencanaan Sistem)
- e. *Connected Learner*  
(Pelajar Yang Terhubung)

H + Sig

*Job Satisfaction*

- a. *Satisfaction with Co-workers* (Kepuasan dengan Rekan Kerja)
- b. *Satisfaction with Student's Behaviors* (Kepuasan dengan Perilaku Siswa)
- c. *Satisfaction with Parents* (Kepuasan dengan Orangtua)

Sumber: Jem Cloyd M. Tanuca, Crislee V. Negrido, Grace N (2022)

### **Gambar 2.3**

#### **Kerangka Pemikiran Jem Cloyd M. Tanuca, Crislee V. Negrido, Grace N (2022)**

Penelitian ini berjudul “Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel intervening”. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan adalah Karyawan BRI Cabang Kawi Malang sebanyak 60 orang dengan menggunakan rumus Slovin, Analisis data meliputi analisis deskriptif dan analisis jalur yang diolah dengan menggunakan SPSS versi 25

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, Pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, Kreativitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan kreativitas dapat memediasi hubungan antara pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai.

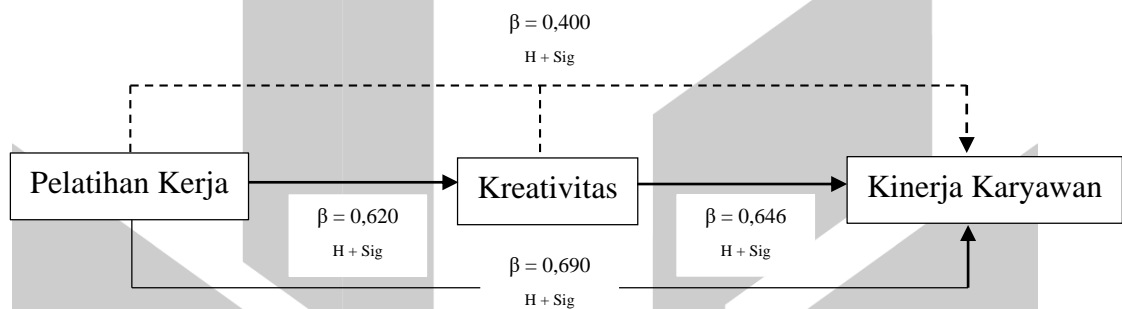
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

- a. Variable mediasi (Z) yang digunakan sama-sama menggunakan Kreativitas Karyawan dan variable terikat (Y) yang digunakan adalah kinerja karyawan.
- b. Metode penelitian yang digunakan sama-sama menggunakan metode survei dalam pengumpulan datanya.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

- a. Variable bebas (X) yang digunakan dalam penelitian ini Kepemimpinan Digital sedangkan pada penelitian terdahulu adalah pelatihan karyawan.

- b. Variabel Mediasi (Z) yang digunakan pada penelitian ini menggunakan 2 (dua) Variabel yaitu kepuasan pegawai dan Kreativitas pegawai, sedangkan pada penelitian terdahulu hanya menggunakan 1 (satu) variable saja yaitu Kreativitas.



Sumber: Leny Aulia Sari (2019)

**Gambar 2.4**  
**Kerangka Pemikiran Leny Aulia Sari (2019)**

#### 2.1.5. Arween Anwar, Dr. Robina Yasmin, Dr. Sadaf Kashif (2022)

Penelitian ini berjudul *The Impact of Employee Engagement on the Job Performance By The Mediating Role Of Creativity: The Moderating Role of Leader Member Exchang*. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan dan menguji apakah kreativitas memediasi hubungan antara keterikatan karyawan dan prestasi kerja serta menganalisis peran moderasi *Leader-Member exchange* (LMX). Sampel penelitian terdiri dari 150 responden yang bekerja di *Advertising Agencies, IT Departments dan Events* manajemen Organisasi kota kembar Pakistan (Rawalpindi dan Islamabad). Teknik Analisis dengan metode regresi dan



*bootstrap* digunakan dalam analisis data dibantu dengan SPSS dan *Process Macro* (*plug in tools* di SPSS).

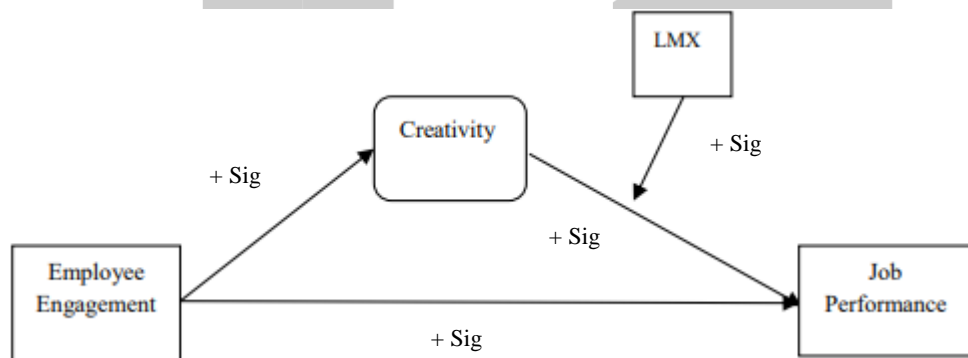
Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif yang signifikan dari keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan nilai ( $B=0.47$ ,  $p < 0.05$ ). Keterikatan karyawan secara positif dan signifikan terkait dengan Kinerja Karyawan sebesar 0,534. Keterikatan karyawan juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kreativitas dengan nilai ( $B=0.4536$ ,  $p < 0,05$ ). Kreativitas berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja dengan nilai ( $B=0.4932$ ,  $p < 0.05$ ). Hubungan LMX dengan keterikatan karyawan sebesar 0,590, kreativitas sebesar 0,438 dan prestasi kerja sebesar 0,468. Kreativitas dapat memediasi keterikatan karyawan dan kinerja karyawan dengan nilai ( $B=0.225$ ,  $p < 0.05$ ). Analisis mediasi menunjukkan nilai  $R^2$  menunjukkan bahwa dengan adanya kreativitas sebagai mediator hubungan antara keterikatan dan kinerja, sedangkan moderasi analisis menunjukkan bahwa LMX tidak memoderasi hubungan antara kreativitas dan kinerja ditunjukkan dengan nilai konstan dengan  $p=0.925$  itu berarti  $p > 0.05$ .

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah:

- a. Pada penelitian terdahulu menggunakan variable terikat (Y) kinerja karyawan dan variable mediasi (Z) kreativitas karyawan.
- b. Sama-sama menggunakan metode survei dalam pengumpulan datanya

Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah:

- a. Pada penelitian terdahulu menggunakan variable bebas (X) *Employee engagement* sedangkan pada penelitian ini menggunakan Kepemimpinan Digital.
- b. Penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis regresi berganda dengan metode bootstrap, sedangkan penelitian ini menggunakan Teknik analisis data SEM-PLS.



Sumber: Arween Anwar, Dr. Robina Yassmin, Dr. Dasaf Kashif (2022)

**Gambar 2.5**  
**Kerangka Pemikiran Arween Anwar, Dr. Robina Yassmin, Dr. Dasaf Kashif (2022)**

#### 2.1.6. Iwan Kurnia Wijaya (2018)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bukit Sanomas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Bukit Sanomas. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Bukit Sanomas yang merupakan karyawan tetap bagian produksi berjumlah 73 orang karyawan. Teknik analisis menggunakan regresi linear berganda dengan *software* SPSS versi 16. Hasil dari penelitian terdahulu ini adalah Kepuasan kerja (X) berpengaruh positif

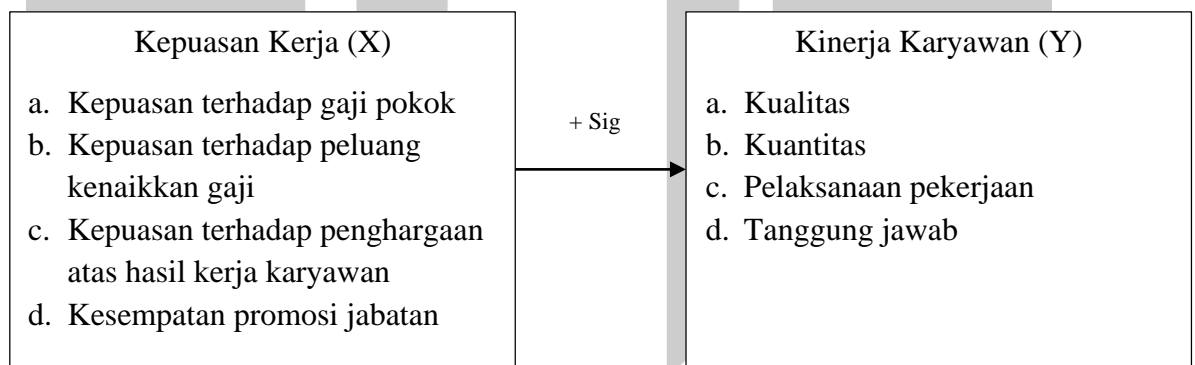
dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dari hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja yang digunakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Persamaan penelitian terdahulu berikut dengan penelitian ini adalah:

- a. Sama-sama menggunakan variable kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan.
- b. Sama-sama menggunakan metode survei dalam pengumpulan datanya

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

- a. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variable Kepemimpinan Digital.
- b. Penelitian terdahulu tidak menggunakan variable mediasi (Z) sedangkan pada penelitian ini menggunakan 2 (dua) Variabel Mediasi yaitu Kreativitas karyawan dan Kepuasan Karyawan.
- c. Teknik analisis data penelitian terdahulu menggunakan regresi linear berganda, sedangkan penelitian saat ini menggunakan SEM-PLS.



Sumber: Iwan Kurnia Wijaya (2018)

**Gambar 2.6**  
**Kerangka Pemikiran Iwan Kurnia Wijaya (2018)**

**2.1.7. Ida Bagus Agung Andi Bhisma Manuaba, Ni Putu Nina Eka Lestari  
(2021)**

Penelitian ini berjudul Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dimediasi oleh variable Kepuasan kerja pada Era New Normal di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Badung. Tujuan Penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh lingkungan kerja, *new culture organization* terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai. Sampel Penelitian dalam penelitian ini adalah Pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja di Bandung berjumlah 145 orang. Teknik analisis menggunakan program AMOS versi 22.

Hasil penelitian ini adalah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai ( $B=0,025$ .  $P < 0,05$ ). *New culture organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai ( $B=0,038$ .  $P < 0,05$ ). *Digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai ( $B=0,012$ .  $P < 0,05$ ). Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai ( $B=0,391$ .  $P < 0,05$ ). *Digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai ( $B=0,022$ .  $P < 0,05$ ). Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai ( $B=0,048$ .  $P < 0,05$ ).

Persamaan penelitian terdahulu ini dengan penelitian sekarang adalah:

a. Sama-sama menggunakan Kinerja Karyawan sebagai variable Terikat (Y), Kepemimpinan Digital sebagai variable bebas (X) dan menggunakan Kepuasan karyawan sebagai variable mediasi (Z).

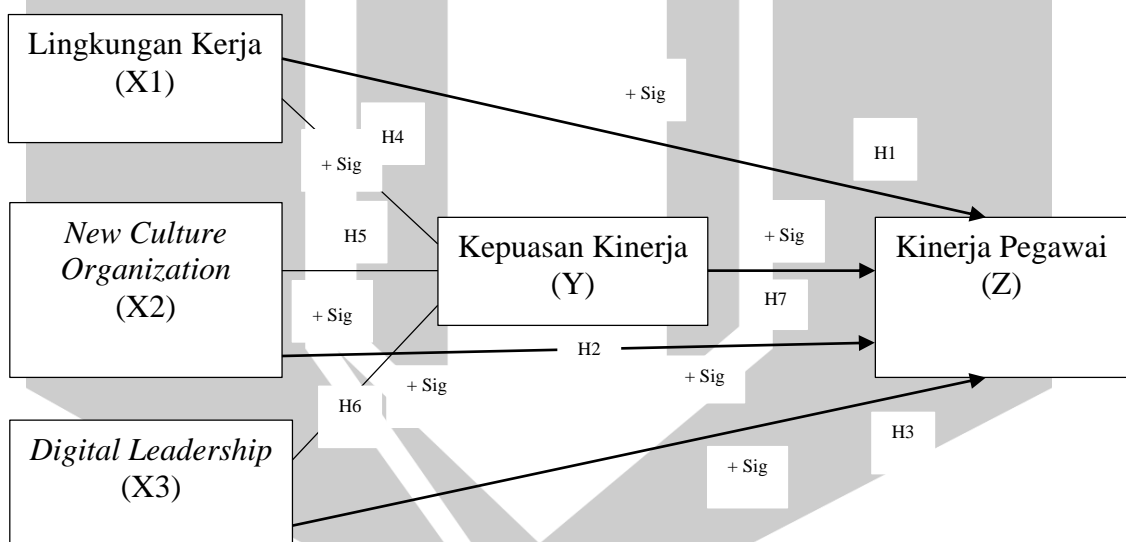
b. Sama-sama menggunakan metode survei dalam pengumpulan datanya

Perbedaan dengan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah:

a. Pada penelitian terdahulu menggunakan 3 (tiga) variable beass (X) yaitu :

Lingkungan Kerja (X1), *New Culture Organization* (X2) dan Kepemimpinan Digital (X3) dan menggunakan 1 (satu) variabel mediasi (Z) Kepuasan karyawan, sedangkan pada penelitian ini menggunakan 2 (dua) variable mediasi yaitu Kreativitas karyawan dan kepuasan karyawan.

b. Sampel pada penelitian terdahulu adalah karyawan Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Badung, sedangkan pada penelitian saat ini adalah karyawan Dinas Pekerjaan Umum di Penajam Paser Utara.



Sumber: Ida Bagus Agung Andi Bhisma Manuaba, Ni Putu Nina Eka Lestari (2021)

**Gambar 2.7**  
**Kerangka Pemikiran Ida Bagus Agung Andi Bhisma Manuaba, Ni Putu Nina Eka Lestari (2021)**

**2.1.8. Muhammad Asif Naveed, Javed Iqbal, Muhammad Zaheer Asghar, Rozeen Shaukat and Pirita Seitamaa-hakkarainen (2022)**

Penelitian ini berjudul *Information Literasy as a predictor of work performance: The MediatingRole Of Lifelong Learning and creativity*. Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh literasi informasi (IL) terhadap prestasi kerja dengan peran mediasi pembelajaran seumur hidup dan kreativitas di kalangan jurnalis di Pakistan. Penelitian ini menggunakan survei kuesioner online yang dilakukan di klub pers di 4 (empat) provinsi (mis. Punjab, Sindh, Khyber Pakhtunkhwa, dan Baluchistan) dan ibukota federal Islamabad. Jumlah responden sebanyak 1084 yang diterima dianalisis menggunakan struktural kuadrat terkecil parsial pemodelan persamaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa IL jurnalis memiliki hubungan positif dan signifikan dengan nilai  $B=0.340$ ,  $p<0,05$ , IL menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan *Life Long Learning* ( $B=0,686$ .  $P<0,05$ ). Begitu juga IL berhubungan positif dan signifikan dengan kreativitas ( $B=0.681$ .  $P<0,05$ ). *Long Life Learning* mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja ( $B=0,166$ .  $P<0,05$ ). Kreativitas mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja dengan nilai ( $B=0,258$ ).  $P <0,05$ ). Peran mediasi *Life Long Learning* dalam hubungan IL dan Prestasi kerja sebesar ( $B=0,144$ .  $P$

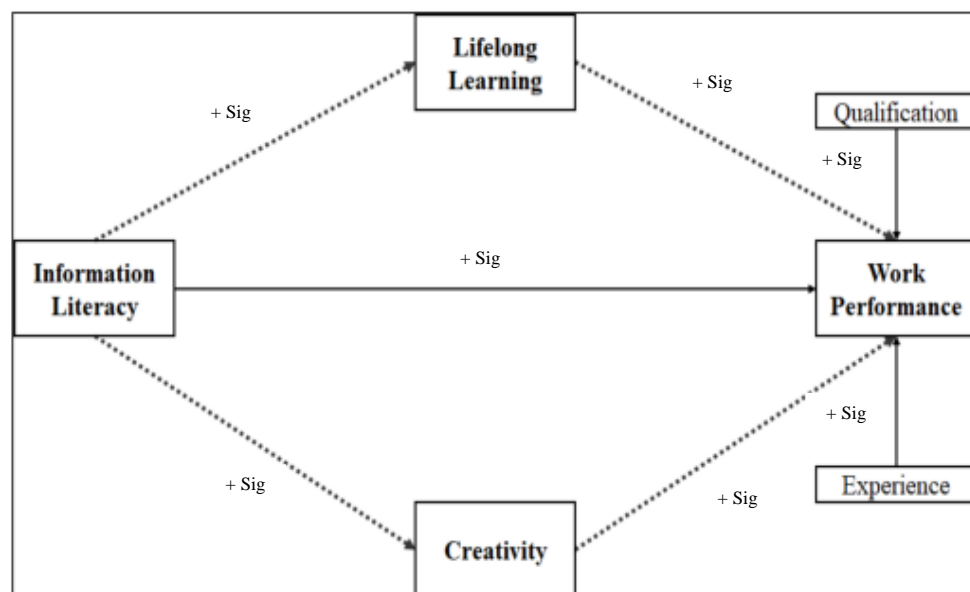
<0,05). Sedangkan peran mediasi kreativitas dalam hubungan antara IL dan prestasi kerja sebesar ( $B=0.073$ .  $P < 0,05$ )

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu:

- Variable terikat (Y) yang digunakan adalah *work performance* dan sama-sama menggunakan variable mediasi (Z) Kreativitas Karyawan.
- Sama-sama menggunakan metode survei dalam pengumpulan datanya

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

- Variabel bebas (X) yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kepemimpinan digital sdagkan dalam penelitian teerdahulu menggunakan Literasi informasi dan variable mediasi menggunakan pembelajaran jangka Panjang sedangkan pada penelitian saat ini adalah kepuasan karyawan.
- Sampel pada penelitian terdahulu adalah anggota klub pers di Turki, sedangkan pada penelitian saat ini adalah karyawan Dinas Pekerjaan Umum di Penajam Paser Utara.



Sumber: Muhamaad Asif Naveed, Javed Iqbal, Muhammad Zaheer Asghar, Rozeen Shaukat and Pirita Seitamaa-hakkarainen (2022)

**Gambar 2.8**  
**Kerangka Pemikiran Muhamaad Asif Naveed, Javed Iqbal, Muhammad Zaheer Asghar, Rozeen Shaukat and Pirita Seitamaa-hakkarainen (2022)**





**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

No	Nama Peneliti dan tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
1	Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie and Qiuju Cao (2022)	Meneliti hubungan kepemimpinan Digital dan Kreativitas Pegawai, perannya dengan pembuatan pekerjaan dan kesesuaian organisasi	X : Digital Leadership, Y : Employee Creativity, Z1: Person Organisation Fitt, Z2 : Employee Job Crafting	357 karyawan dari berbagai perusahaan Cina	Analisis regresi berganda	Menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan, dan job crafting serta person-organization fit mampu memoderasi hubungan tersebut. Lebih lanjut, job crafting dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan, sedangkan person-organization fit dapat memperlemah hubungan tersebut.

No	Nama Peneliti dan tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
2	Muh Agrian Nugrah Pratama, Dedy Achmad Kurniady (2019)	Meneliti Pengaruh Digital Model Kinerja Pendidik dan Pendidikan Kepegawaian di Kecamatan Padalarang Kabupaten Bandung Barat”	X: Kepemimpinan Dgital, Y : Kinerja Pendidik	Populasi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan SLTP sekolah di Kecamatan Padalarang Kabupaten Bandung Barat. Pengambilan sampel acak: Guru, Kepala Sekolah, dan Sekolah Komite yaitu 30% Kepala Sekolah, 35% Guru dan 35% Komite Sekolah. Jumlah total Pembicara adalah 55 orang yang terdiri dari: 11 Kepala Sekolah, 22 Guru, 22 Sekolah Komite	Penelitian Ini menggunakan Teknik analisis regresi linear sederhana	Hasil analisis yang diperoleh dari penelitian ini bahwa kepemimpinan digital berpengaruh terhadap kinerja karyawan

No	Nama Peneliti dan tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
3	Jem Cloyd M. Tanucan, Crislee V. Negrido, Grace N. Malaga (2022)	mengkaji kepemimpinan digital kepala sekolah sebagai prediktor kepuasan kerja guru di Filipina selama pandemi.	X : Digital Leadership, Y : Kepuasan Kerja	Sebanyak 520 guru sekolah negeri di 16 wilayah negara menjawab kuesioner survei online yang divalidasi	Teknik analisis regresi Linier. SPSS versi 26 (SPSS 26.0 IBM Corporation, Armonk, New York, USA)	Kepemimpinan digital sebagai prediktor dan memiliki pengaruh positif yang substansial terhadap kepuasan kerja guru
4	Leny Aulia Sari (2019)	Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel intervening	X : Pelatihan Kerja, Y : Kinerja Karyawan, Z : Kreativitas Karyawan.	Karyawan BRI Cabang Kawi Malang sebanyak 60 orang dengan menggunakan rumus Slovin,	Analisis regresi	Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, Pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, Kreativitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan kreativitas dapat memediasi hubungan antara pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai.

No	Nama Peneliti dan tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
5	Arween Anwar, Dr. Robina Yasmin, Dr. Sadaf Kashif, (2022)	menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dan menguji apakah kreativitas memediasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan prestasi kerja serta menganalisis peran moderasi Leader-Member exchange (LMX)	X : Employee Engagement, Y: Kinerja karyawan, Z: kreativitas karyawan	Sampel penelitian terdiri dari 150 responden yang bekerja di Advertising Agencies, IT Departments dan Events manajemen Organisasi kota kembar Pakistan (Rawalpindi dan Islamabad)	Teknik analisis regresi dan bootstrap digunakan dalam analisis	Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari <i>employee engagement</i> terhadap prestasi kerja. Analisis mediasi menunjukkan kreativitas sebagian memediasi hubungan antara keterlibatan dan kinerja, sedangkan moderasi analisis menunjukkan bahwa LMX tidak memoderasi hubungan antara kreativitas dan kinerja.

No	Nama Peneliti dan tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
6	Iwan Kurnia Wijaya (2018)	Meneliti tentang Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV.Bukit Sanomas	X : Kepuasan Kerja, Y : Kinerja	73 karyawan CV Bukit Sanomas	Regresi linear beganda	hasil pengujian dan analisis yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja yang digunakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

No	Nama Peneliti dan tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
7	Ida Bagus Agung Andi Bhisma Manuaba, Ni Putu Nina Eka Lestari (2021)	menguji pengaruh lingkungan kerja, new culture organization terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai	X1: Lingkungan Kerja, X2 : New Culture Organization, X3: Digital Leadership, Y: Kepuasan Kerja, Z: Kinerja pegawai	Pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja di Bandung berjumlah 145 orang	Structural Equation Model (SEM) program AMOS versi 22	(1) Lingkungan kerja, New culture organization dan digital leadership merupakan faktor – faktor yang secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai. (2) kepuasan kerja pegawai dapat memediasi pengaruh tidak langsung lingkungan kerja, New culture organization dan digital leadership terhadap kinerja pegawai, (3) Lingkungan kerja, New culture organization dan digital leadership akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

No	Nama Peneliti dan tahun	Topik Penelitian	Variabel	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil
8	Muhammad Asif Naveed, Javed Iqbal, Muhammad Zaheer Asghar, Rozeen Shaukat and Pirita Seitamaa-hakkarainen (2022)	Pengaruh literasi informasi (IL) terhadap prestasi kerja dengan peran mediasi pembelajaran seumur hidup dan kreativitas di kalangan jurnalis di Pakistan	X : IL (Literasi Informasi), Y: Kinerja, Z1 : Pembelajaran seumur hidup, Z2: Ketrampilan kreativitas	Responden berjumlah 1084 pada klub Pers di 4 (empat) provinsi dan ibukota Federal Islamabad.	Teknik analisis menggunakan (PLS-SEM), SmartPLS versi 3.3.3.	IL jurnalis memiliki hubungan langsung dan tidak langsung namun positif berpengaruh pada prestasi kerja mereka. Pembelajaran seumur hidup dan keterampilan kreativitas juga memediasi hubungan antara IL dan prestasi kerja. Studi ini memberikan bukti empiris tentang bagaimana IL secara langsung mempengaruhi prestasi kerja dan secara tidak langsung dengan peran dimediasi pembelajaran seumur hidup dan kreativitas kinerja pekerjaan guru sekolah dasar di Negara Bagian Oyo

Sumber : Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie and Qiuju Cao (2022), Muh Agrian Nugrah Pratama, Dedy Achmad Kurniady (2019), Jem Cloyd M. Tanucan, Crislee V. Negrado, Grace N. Malaga (2022), Leny Aulia Sari (2019), Arween Anwar, Dr. Robina Yasmin, Dr. Sadaf Kashif, (2022), Iwan Kurnia Wijaya (2018), Ida Bagus Agung Andi Bhisma Manuaba, Ni Putu Nina Eka Lestari (2021), Muhammad Asif Naveed, Javed Iqbal, Muhammad Zaheer Asghar, Rozeen Shaukat and Pirita Seitamaa-hakkarainen (2022).

## 2.2 Landasan Teori

Pada sub bab ini, peneliti akan menguraikan teori-teori yang mendasari dan mendukung penelitian, yang berkaitan dengan topik penelitian yaitu Pengaruh Kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Penajam Paser Utara dengan kepuasan kerja dan kreativitas pegawai sebagai variable mediasi.

### 2.2.1 Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan Digital/*Digital leadership* merupakan kepemimpinan digital yang muncul akibat perkembangan lingkungan yang berbasis teknologi. Digital leadership merupakan keterampilan kunci yang perlu dimiliki pada era transformasi digital (Zeike et al., 2019). Dengan perkembangan dan inovasi dalam teknologi informasi dan komunikasi seperti pengembangan *e-learning* dan internet, gaya kepemimpinan baru telah muncul yang disebut *digital leadership*.

Pemimpin digital adalah visioner, motivator perubahan, mampu menggabungkan ide-ide dalam bisnis untuk proyek, dan membangun koneksi melalui penciptaan peluang baru untuk kemitraan/usaha patungan/*outsourcing* dan bentuk kolaborasi lainnya (Fisk,2002). Terdapat 5 karakteristik Kriteria kepemimpinan digital terdiri asal 5 karakteristik (Pearl Zhu, 2015):

1. Pemikiran yaitu kemampuan dalam menghadapi perubahan pasar serta persaingan.
2. Kreatif yaitu pemimpin digital yang memiliki pola pikir kreativitas serta inovasi untuk merumuskan ide- ide baru menjadi sebuah kenyataan.



3. Visioner yaitu pemimpin digital yang memiliki kemampuan memberikan arahan serta sebagai orkestra pada mentransformasi usaha digital.
4. Rasa ingin tahu yaitu menggunakan ekosistem yg kompleks serta bergerak maju karena faktor *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA). Seseorang pemimpin digital wajib mempunyai kemampuan belajar.

Indikator-indikator *digital leadership* dalam Erhan *et al* (2022) adalah sebagai berikut:

1. *Innovation ability*, adalah kemampuan seorang atasan berinovasi di dalam perusahaan.
2. *Digital Skills*, adalah kemampuan seorang atasan menggunakan teknologi yang ada.
3. *Strong networks*, adalah kemampuan seorang atasan memiliki jaringan-jaringan yang kuat dan luas.
4. *Cooperation*, adalah kemampuan seorang atasan dalam bekerja sama dengan baik Bersama karyawan.
5. *Participation and visionary*, adalah sikap keikutsertaan atasan kepada karyawan dan memiliki visi yang jelas untuk perusahaan.

Adapun indikator dari kepemimpinan digital itu sendiri menurut Zeike *et al* (2019) dalam Zhu *et al* (2022) adalah:

1. Sikap Pemimpin menyukai penggunaan teknologi digital.
2. Kompetensi pemimpin memiliki keahlian dalam bidang digital.
3. Perilaku pimpinan mengikuti perkembangan digital saat ini.

4. Pimpinan mendukung transformasi kerja menggunakan digital.
5. Pemimpin memiliki gagasan yang jelas tentang struktur yang diperlukan untuk melaksanakan transformasi digital.
6. Pemimpin memiliki gagasan yang jelas tentang proses yang diperlukan untuk melaksanakan transformasi digital.

Penelitian ini merujuk pada definisi variabel dan indikator dari penelitian Zhu *et al* (2022)

### **2.2.2 Kreativitas Pegawai**

Kreativitas adalah kemampuan untuk menanggapi secara fleksibel kebutuhan akan peluang dan produk baru yang biasanya merupakan hal yang dihasilkan dari proses yang diprakarsai oleh seorang individu. Kreativitas karyawan dapat didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide baru, orisinal dan berguna dalam menjalankan tugas-tugas di tempat kerja, yang meliputi pengembangan produk baru, proses kerja yang lebih efektif dan solusi untuk masalah yang kompleks. (Y. Rudyanto Sedono,2021).

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas karyawan, (Y. Rudyanto Sedono,2021) antara lain:

1. Lingkungan kerja yang mendukung kreativitas: Faktor lingkungan seperti suasana kerja yang positif, kebebasan untuk bereksperimen, dan adanya sumber daya dan sarana yang cukup dapat mempengaruhi kreativitas karyawan.

2. Keterampilan dan pengetahuan: Pegawai yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tugas yang dihadapinya lebih cenderung menghasilkan ide-ide kreatif.
3. Motivasi intrinsik: Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik atau motivasi yang berasal dari dalam diri sendiri cenderung lebih kreatif karena mereka merasa senang dan terpenuhi ketika melakukan tugas-tugas yang menantang.
4. Dukungan dari manajemen dan rekan kerja: Adanya dukungan dan penghargaan dari manajemen dan rekan kerja dapat meningkatkan kreativitas karyawan karena mereka merasa diapresiasi dan diakui atas kontribusi yang diberikan.
5. Kemampuan berpikir divergen: Kemampuan untuk berpikir divergen atau berpikir *out-of-the-box* merupakan faktor yang penting dalam menghasilkan ide-ide kreatif.

Terdapat beberapa indikator kreativitas pegawai yang dapat diamati di tempat kerja (Y. Rudyanto Sedono,2021). Beberapa indikator tersebut antara lain:

1. Munculnya ide-ide baru yang inovatif dalam menjalankan tugas atau proyek tertentu.
2. Pengembangan produk atau layanan baru yang berbeda dan unik dari produk atau layanan yang sudah ada.
3. Mengembangkan metode atau proses kerja baru yang lebih efektif dan efisien.

4. Kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang kompleks dan tidak biasa dengan cara yang inovatif.
5. Berpikir kritis dan kreatif dalam menghadapi tantangan yang dihadapi di tempat kerja.
6. Kemampuan untuk melihat potensi dalam suatu situasi dan menemukan solusi alternatif untuk mencapai tujuan tertentu.
7. Berani mencoba hal-hal baru dan berinovasi.
8. Menunjukkan rasa ingin tahu yang tinggi dan sering mencari informasi baru untuk meningkatkan kinerja.

Adapula Indikator dari kreativitas pegawai menurut (Ngo *et al*,2020) yaitu:

1. Berpikir Lancar (*fluency*) : Kemampuan untuk memberikan atau menciptakan ide yang bisa menyelesaikan suatu permasalahan dengan tepat dan benar.
2. Berpikir Luwes: Kemampuan berpikir secara fleksibel dengan cara berpikir yang obyektif.
3. Berpikir Orisinal: *Mindset* atau cara berpikir sendiri yang berbeda diantara individu yang lain
4. Berpikir Rinci: Kemampuan dalam memperbaiki, memberi ide serta menyempurnakan ide menjadi lebih baik.
5. Mempromosikan ide: Kemampuan untuk mengkomunikasikan ide secara jelas dan dapat mengimplementasikan ide-ide kreatif dalam kegiatan sehari-hari.
6. Merealisasikan ide: Proses implementasi kebijakan atau inisiatif yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.

Pada penelitian ini akan digunakan indikator kreativitas pegawai yang dikembangkan oleh (Ngo *et al*,2020).

### **2.2.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja (Hassibuan,2014). Ada beberapa indikator kepuasan kerja (Hasibuan, 2014) yaitu:

- a. Menyenangi pekerjaannya, yaitu seseorang menyenangkan pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya,
- b. Mencintai pekerjaannya,

- c. Moral kerja, yaitu kesepakatan batinlah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang di tetapkan,
- d. Kedisiplinan, yaitu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban,
- e. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima (Robbins,2017). Indikator pengukuran kepuasan kerja sebagai mana yang disampaikan (*Cellucci and Devries, 2020*) ialah sebagai berikut:

1. Pemikiran untuk tetap bertahan pada pekerjaan, yaitu sebuah pemikiran pegawai untuk tetap bertahan pada pekerjaan karena perasaan yang nyaman pada tempat kerja.
2. Kepuasan terhadap aktivitas, pekerjaan di artikan sebgai seberapa besar aktivitas pekerjaan yang sudah dilaksanakan.
3. Kepuasan terhadap pekerjaan secara keseluruhan, menggambarkan penilaian pegawai terhadap pekerjaannya secara keseluruhan.

Dalam penelitian saat ini indikator yang gunakan adalah indikator yang disampaikan (*Cellucci and Devries,2020*).

### 2.2.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atau pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan (Widodo,2018). Kinerja pegawai juga mencakup kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk peningkatan produktivitas, efisiensi, efektivitas, kualitas, dan kepuasan pelanggan. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Kinerja dapat diukur dengan berbagai cara, seperti produktivitas, efisiensi, efektivitas, atau kualitas kerja (Robbins,2016). Kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil atas tugas tertentu yang dilaksanakan. Menurut Stephen S Robbins kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kemampuan, motivasi, lingkungan kerja, dan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, kinerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasional seperti struktur organisasi, budaya organisasi, dan kebijakan pengelolaan kinerja.

Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan (Robbins,2016). Menurut Stephen S Robbins terdapat indikator untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas: Kualitas produk atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi harus mencerminkan kepuasan pelanggan dan dapat bersaing di pasar.
2. Produktivitas: Produktivitas yang tinggi dapat diukur dari output yang dihasilkan oleh organisasi per unit input yang digunakan.

3. Keuntungan: Keuntungan merupakan ukuran penting dari kesehatan finansial organisasi dan kemampuannya untuk mempertahankan operasi jangka panjang.
4. Kepuasan pelanggan: Kepuasan pelanggan adalah indikator penting dari keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan mempertahankan basis pelanggan yang loyal.
5. Karyawan: Karyawan yang efektif dan efisien merupakan sumber daya organisasi yang sangat berharga dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.
6. Inovasi: Inovasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan merupakan faktor penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi.
7. Reputasi: Reputasi organisasi dan citra merek dapat mempengaruhi persepsi pelanggan dan pasar secara keseluruhan.
8. Tanggung jawab sosial: Tanggung jawab sosial organisasi mencakup kesediaan untuk mempertimbangkan dampak lingkungan dan sosial dari operasi organisasi.
9. Keandalan dan keamanan: Keandalan dan keamanan produk atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi merupakan faktor penting dalam membangun kepercayaan pelanggan.

Ada Beberapa indikator kinerja pegawai menurut Pradhan & Jena (2017) yaitu:



1. Kinerja Tugas: perilaku pegawai yang terkait secara langsung dalam melakukan tugas pekerjaan inti yang mendukung tujuan organisasi dengan membantu pekerjaan pegawai yang tidak hadir.
2. Kinerja Kontekstual: Aktivitas karyawan melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan kondisi sosial dan psikologis organisasi.

Pada penelitian ini akan digunakan indikator kinerja pegawai yang dikembangkan oleh Pradhan & Jena (2017).

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

Dalam sub bab ini dijelaskan secara detail bagaimana hubungan antar variabel yang terkait dengan penelitian. Memuat tentang hubungan variable bebas, variable terikat dan variable intervening, sesuai dengan topic penelitian. Berikut ini adalah hubungan antar variable yang terdiri dari:

#### **2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Pegawai**

Hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja pegawai bergantung pada bagaimana kepemimpinan digital digunakan dalam konteks tertentu, Secara umum kepemimpinan digital dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan fleksibilitas akses yang lebih baik ke informasi dan komunikasi, serta dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses kerja. Penelitian terdahulu yang diteliti oleh Wina Annissa Sunaryo, Tabroni, Lies Putriana, Fahrudin Salim dan Mombang Sihite (2021). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepemimpinan Digital berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Penerapan kepemimpinan digital membuat pegawai merasa dipandu dalam melaksanakan transformasi digital sehingga pekerjaan menjadi lebih mudah. Kepemimpinan digital memberikan fleksibilitas akses yang lebih baik ke informasi dan komunikasi. Hal tersebut meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian terdahulu yang ditulis oleh Jem Cloyd M. Tanucan, Crislee V. Negrido, Grace N. Malaga (2022) Kepemimpinan digital sebagai prediktor dan memiliki pengaruh positif yang substansial terhadap kepuasan kerja guru.

### **2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kreativitas Pegawai**

Kepemimpinan Digital memiliki hubungan positif dengan kreativitas pegawai. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie and Qiuju Cao (2022) kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kreativitas pegawai. Pemimpin digital memberikan fleksibilitas akses yang lebih baik ke informasi dan komunikasi serta memberikan ruang bagi karyawan untuk berinovasi sehingga akan meningkatkan kreativitas karyawan.

### **2.3.4. Pengaruh Kreativitas Dengan Kinerja Pegawai**

Kreativitas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kreativitas pegawai dengan kinerja, yaitu penelitian dari Leny Aulia Sari (2019) yang menyatakan bahwa kreativitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang kreatif akan memiliki ide-ide baru yang inovatif

dan bekerja secara lebih efektif dan efisien sehingga akan meningkatkan baik kualitas maupun kuantitas hasil kerjanya.

### **2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang puas adalah pegawai yang produktif. Hasil penelitian terdahulu yang ditulis oleh Iwan Kurnia Wijaya (2018) didapatkan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang puas terhadap pemimpin, gaji, rekan kerja dan lingkungan kerja akan bekerja dengan senang dan bahagia sehingga menjadi lebih produktif dan meningkat kinerjanya.

### **2.3.6. Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Melalui Kreativitas Pegawai**

Kepemimpinan digital yang mampu memberikan akses terhadap teknologi, mempromosikan kolaborasi dan komunikasi, serta memberikan ruang bagi pegawai untuk berinovasi, dapat membantu meningkatkan kreativitas dan kinerja pegawai secara keseluruhan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie and Qiuju Cao (2022) kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kreativitas pegawai.

Kreativitas dapat mendorong pegawai mencari solusi yang inovatif dan efektif dalam menyelesaikan tugas dan masalah yang dihadapi. Pegawai yang kreatif cenderung memiliki ide-ide baru yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, serta menghasilkan produk atau layanan yang lebih baik, penelitian dari Leny Aulia Sari (2019) yang menyatakan bahwa kreativitas

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai,

### **2.3.7 Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai**

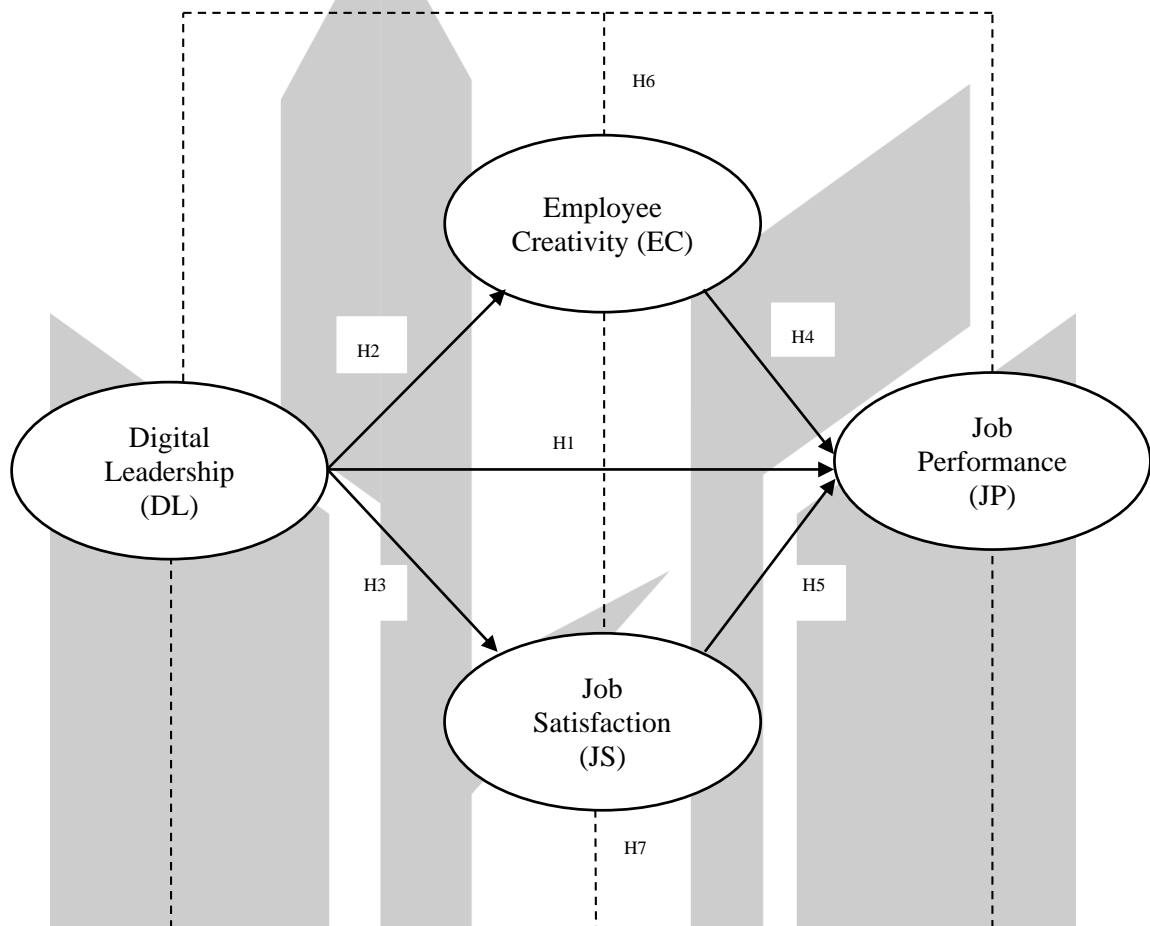
Penerapan Kepemimpinan digital memberikan fleksibilitas akses yang lebih baik ke informasi dan komunikasi sehingga pekerjaan menjadi lebih mudah. Hal tersebut meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian Jem Cloyd M. Tanucan, Crislee V. Negrido, Grace N. Malaga (2022) menemukan bahwa kepemimpinan digital sebagai prediktor dan memiliki pengaruh positif yang substansial terhadap kepuasan kerja. Kepuasan pegawai dalam bekerja dapat meningkatkan produktifitas, semakin puas para pegawawi dalam bekerja maka semakin besar kinerjanya. Dengan terciptanya kepuasan kerja yang merupakan sikap positif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka, maka akan meningkatkan kinerja pegawai (Wibowo, 2007). Hasil penelitian terdahulu yang ditulis oleh Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie, dan Qiuju Cao (2022) juga menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan digital memengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

## **2.4 Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan landasan teori yang terkait dengan variable penelitian pada penelitian ini, dan juga berdasarkan teori -teori yang telah dijelaskan beserta hubungan antar variable bebas dan variable terikat juga dengan variable

intervensi. Maka penulis dapat menggambarkan kerangka pemikiran dari penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 2.9**  
**Kerangka Pemikiran Peneliti**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Kepemimpinan Digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas PU Kabupaten Penajam Paser Utara
2. H2: Kepemimpinan Digital berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas pegawai di dinas PU Kabupaten Penajam Paser Utara

3. H3: Kepemimpinan Digital berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai di dinas PU Kabupaten Penajam Paser Utara
4. H4: Kreativitas Pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas PU Kabupaten Penajam Paser Utara
5. H5: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas PU Kabupaten Penajam Paser Utara
6. H6: Kreativitas pegawai dapat memediasi hubungan kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai di Dinas PU Kabupaten Penajam Paser Utara
7. H7: Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai di Dinas PU Kabupaten Penajam Paser Utara