



Transformasi Digital SDM dan Gaya Kepemimpinan: Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir PT Jemla Ferry Merak Banten

Dina Aprilia^{1*}, Erlina Gentari², Fidyah³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Serang Raya, Indonesia

Email: apriadiadina00@gmail.com^{1*}, ratuerlinagentari@gmail.com², fidyahfidi29@gmail.com³

Korespondensi penulis: apriadiadina00@gmail.com

Abstract. *The development of digital transformation requires organizations to improve the effectiveness of human resource management through the use of technology and the implementation of adaptive leadership. The success of organizations in facing change is influenced by career development that can improve employee competence and performance. This study aims to analyze the effect of HR Digital Transformation and Leadership Style on Employee Performance through Career Development at PT JEMLA FERRY Merak Banten. The study used a quantitative method with an explanatory approach through a survey design. The research sample used a saturated sampling technique with a total of 65 employees. Data analysis was carried out using SPSS through multiple linear regression, path analysis, and the Sobel test. The results showed that HR Digital Transformation had a positive and significant effect on Career Development with a coefficient of 0.361 ($p < 0.001$), while Leadership Style had an effect of 0.270 ($p = 0.001$). HR Digital Transformation also had an effect on Employee Performance of 0.302 ($p < 0.001$), while Leadership Style had an effect of 0.332 ($p < 0.001$). Career Development had a positive effect on Employee Performance with a coefficient of 0.238 ($p = 0.002$). The Sobel test results show that Career Development partially mediates the influence of HR Digital Transformation ($z = 2.531$; $p = 0.0114$) and Leadership Style ($z = 2.296$; $p = 0.0217$) on Employee Performance. The study concluded that increasing HR digital transformation, implementing an effective leadership style, and career development can improve employee performance sustainably.*

Keywords: *Career Development; Employee Performance; HR Digital Transformation; Leadership Style; Path Analysis.*

Abstrak. Perkembangan transformasi digital menuntut organisasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia melalui pemanfaatan teknologi dan penerapan kepemimpinan yang adaptif. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan dipengaruhi oleh pengembangan karir yang mampu meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Transformasi Digital SDM dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir pada PT JEMLA FERRY Merak Banten. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori melalui desain survei. Sampel penelitian menggunakan teknik sampling jenuh dengan jumlah responden sebanyak 65 karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS melalui regresi linear berganda, *path analysis*, dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformasi Digital SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir dengan koefisien sebesar 0,361 ($p < 0,001$), sedangkan Gaya Kepemimpinan berpengaruh sebesar 0,270 ($p = 0,001$). Transformasi Digital SDM juga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,302 ($p < 0,001$), sedangkan Gaya Kepemimpinan berpengaruh sebesar 0,332 ($p < 0,001$). Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien sebesar 0,238 ($p = 0,002$). Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa Pengembangan Karir memediasi pengaruh Transformasi Digital SDM ($z = 2,531$; $p = 0,0114$) dan Gaya Kepemimpinan ($z = 2,296$; $p = 0,0217$) terhadap Kinerja Karyawan secara parsial. Penelitian menyimpulkan bahwa peningkatan transformasi digital SDM, penerapan gaya kepemimpinan yang efektif, dan pengembangan karir mampu meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Analisis Jalur; Gaya Kepemimpinan; Kinerja Karyawan; Pengembangan Karir; Transformasi Digital SDM.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan era industri 4.0 telah mendorong organisasi untuk melakukan transformasi digital sebagai strategi utama dalam mempertahankan daya saing dan meningkatkan efektivitas operasional. Transformasi digital tidak hanya diartikan sebagai

penggunaan teknologi dalam aktivitas kerja, tetapi juga melibatkan perubahan sistem, budaya organisasi, serta pengelolaan sumber daya manusia (SDM). SDM menjadi faktor penting dalam keberhasilan transformasi digital karena kemampuan individu dalam beradaptasi terhadap perubahan teknologi akan menentukan tingkat produktivitas organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Larasshati & Priyastiwi (2024) menjelaskan bahwa implementasi transformasi digital yang didukung kesiapan SDM mampu meningkatkan efektivitas kerja dan mendukung keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

Selain transformasi digital, faktor kepemimpinan juga memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu mengelola sumber daya organisasi, tetapi juga harus menjadi agen perubahan yang dapat mengarahkan, memotivasi, dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses transformasi organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Pasla et al. (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan manajemen perubahan organisasi karena pemimpin berperan dalam membentuk budaya kerja yang mendukung adaptasi dan inovasi. Di era digital saat ini, gaya kepemimpinan yang efektif tidak lagi hanya berorientasi pada pengawasan, tetapi juga pada kemampuan menciptakan komunikasi yang baik serta mendorong partisipasi karyawan dalam proses kerja.

Pengembangan karir juga menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kualitas SDM dan kinerja organisasi. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi, memperoleh pengalaman baru, serta mencapai jenjang karir yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2023) menunjukkan bahwa pengembangan karir yang didukung pelatihan dan peningkatan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kualitas kerja karyawan. Selain itu, Teruna (2021) menjelaskan bahwa pengembangan karir dapat menjadi sarana dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

PT JEMLA FERRY Merak Banten sebagai perusahaan yang bergerak di bidang transportasi laut menghadapi tuntutan untuk melakukan inovasi dan adaptasi teknologi dalam meningkatkan kualitas layanan. Implementasi transformasi digital pada perusahaan diarahkan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mempercepat proses pelayanan. Namun, berdasarkan hasil pra-kuesioner ditemukan bahwa pada variabel transformasi digital terdapat indikator kesiapan dan pelatihan digital yang memperoleh skor sebesar 30 serta kemampuan adaptasi terhadap sistem kerja digital yang memperoleh skor sebesar 32 atau masih berada di bawah standar penilaian. Hasil tersebut menunjukkan masih terdapat hambatan dalam kesiapan karyawan menghadapi perubahan digital di lingkungan kerja (Nudzulul Faidz, 2024).

Selain itu, hasil pra-kuesioner pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan beberapa indikator yang masih mengalami permasalahan. Indikator pelibatan karyawan memperoleh skor sebesar 32, sikap dan interaksi pemimpin memperoleh skor terendah yaitu 25, sedangkan komunikasi dan arahan atasan memperoleh skor sebesar 35. Pada variabel pengembangan karir juga ditemukan prosedur internal memperoleh skor sebesar 29 dan pengembangan kompetensi memperoleh skor sebesar 34. Sementara itu, variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil yang relatif baik. Temuan tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara capaian kinerja yang tinggi dengan sistem pendukung organisasi yang masih belum optimal, terutama pada aspek kepemimpinan, pengembangan karir, dan kesiapan digital (Judijanto, 2025).

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Supriyadi (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian Jennie Rorensia (2025) menunjukkan bahwa faktor digitalisasi memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Saddam Abdul (2023) juga menjelaskan bahwa pengembangan karir dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih dilakukan secara terpisah dan belum mengkaji hubungan transformasi digital SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir sebagai variabel mediasi, khususnya pada perusahaan transportasi laut. Kondisi tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang menjadi dasar perlunya penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital SDM dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir pada PT JEMLA FERRY Merak Banten. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai implementasi transformasi digital dan strategi pengelolaan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

2. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori (*explanatory research*) melalui desain survei. Metode kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan kausal antara Transformasi Digital SDM (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2), Pengembangan Karir (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) secara objektif dan terukur. Pendekatan eksplanatori digunakan karena penelitian tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel sesuai model konseptual penelitian. Desain survei memungkinkan pengumpulan data secara sistematis menggunakan instrumen terstandar sehingga data dapat diolah secara statistik untuk menguji hipotesis penelitian. Penggunaan metode ini dipandang tepat karena mampu menghasilkan temuan empiris yang valid, reliabel, dan dapat digeneralisasikan dalam menjelaskan hubungan antara transformasi digital SDM, gaya kepemimpinan, pengembangan karir, dan kinerja karyawan pada organisasi yang sedang mengalami proses digitalisasi.

Tempat, Subjek Penelitian, dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilaksanakan di PT JEMLA FERRY Merak Banten sebagai perusahaan jasa transportasi laut yang sedang menerapkan transformasi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada kesesuaian karakteristik perusahaan dengan fokus penelitian terkait digitalisasi SDM, kepemimpinan, pengembangan karir, dan kinerja karyawan. Subjek penelitian adalah seluruh karyawan divisi SDM PT JEMLA FERRY Merak Banten yang berjumlah 65 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling jenuh* atau sensus sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner sebagai data utama dengan menggunakan skala Likert 1–5, observasi nonpartisipatif untuk memperoleh gambaran kondisi organisasi, serta dokumentasi berupa data pendukung seperti struktur organisasi, laporan SDM, dan dokumen terkait lainnya.

Instrumen dan Teknik Analisis Data

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5 untuk mengukur seluruh variabel penelitian, yaitu Transformasi Digital SDM (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2), Pengembangan Karir (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Instrumen disusun berdasarkan indikator operasional masing-masing variabel dan diuji melalui uji validitas menggunakan korelasi *Product Moment* serta uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS melalui beberapa tahapan, yaitu *editing*, *coding*, dan *entry data*, kemudian dilanjutkan dengan analisis

statistik deskriptif, uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, serta analisis regresi linear berganda. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji parsial (*uji t*), uji simultan (*uji F*), koefisien determinasi (R^2), dan uji mediasi menggunakan *Sobel test* untuk mengetahui peran Pengembangan Karir (Z) sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Transformasi Digital SDM dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		100	100
	Normal Parameters ^{a,b}		
	Mean	.000000	.000000
	Std. Deviation	1.60228028	2.05454878
Most Extreme Differences	Absolute	.075	.042
	Positive	.043	.040
	Negative	-.075	-.042
Test Statistic		.075	.042
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.190	.200 ^e
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d		.181	.940
99% Confidence Interval	Lower Bound	.171	.934
	Upper Bound	.191	.946

a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.
 d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.
 e. This is a lower bound of the true significance.

Gambar 1. Uji Normalitas.

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test*, diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,190 dan 0,200 pada masing-masing model. Nilai signifikansi tersebut lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 ($\text{Sig.} > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual pada model penelitian berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas dalam penelitian ini telah terpenuhi sehingga data layak digunakan untuk pengujian lebih lanjut menggunakan analisis regresi.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.588	1.589		3.516	<.001		
	TRANSFORMASI DIGITAL	.216	.069	.267	3.151	.002	.736	1.359
	GAYA KEPEMIMPINAN	.268	.063	.348	4.226	<.001	.783	1.277
	PENGEMBANGAN KARIR	.238	.076	.277	3.143	.002	.681	1.469

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Gambar 2. Uji Multikolinearitas.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* variabel Dompert paymasing-masing diatas 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) masing-masing variabel dibawah 10, maka dapat disimpulkan bahwa variabel pada penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas.

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	1.891	.910		2.078
	TRANSFORMASI DIGITAL	-.006	.039	-.016	-.151
	GAYA KEPEMIMPINAN	-.024	.037	-.068	-.631

a. Dependent Variable: ABS_RES

Gambar 3. Uji Heterokedasititas.

Berdasarkan tabel di atas, seluruh variabel dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikansi seluruh variabel lebih dari 0,05. Penelitian ini menggunakan Uji Glesjer untuk menguji adanya gejala heteroskedastisitas, apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05, artinya tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis regresi linier berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	5.588	1.589		3.516
	TRANSFORMASI DIGITAL	.216	.069	.267	3.151
	GAYA KEPEMIMPINAN	.268	.063	.348	4.226
	PENGEMBANGAN KARIR	.238	.076	.277	3.143

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Gambar 4. Analisis Regresi.

Dari tabel Coefficients, persamaan regresinya (menggunakan Unstandardized Coefficients/B) adalah:

$$Y = 5,588 + 0,216X_1 + 0,268X_2 + 0,238X_3 \dots \dots \dots I$$

Berdasarkan hasil analisis koefisien regresi (B), diperoleh nilai konstanta sebesar 5,588 yang menunjukkan bahwa apabila variabel Transformasi Digital, Gaya Kepemimpinan, dan Pengembangan Karir dianggap konstan atau bernilai nol, maka Kinerja Karyawan memiliki nilai sebesar 5,588. Variabel Transformasi Digital memiliki koefisien sebesar 0,216 yang berarti setiap peningkatan satu satuan Transformasi Digital akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,216 dengan asumsi variabel lain tetap. Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki koefisien sebesar 0,268 yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan Gaya Kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,268. Sementara itu, Pengembangan Karir memiliki koefisien sebesar 0,238 yang berarti setiap peningkatan satu satuan Pengembangan Karir akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,238. Seluruh koefisien regresi bernilai positif, sehingga menunjukkan adanya hubungan searah, yaitu

semakin baik Transformasi Digital, Gaya Kepemimpinan, dan Pengembangan Karir, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.588	1.589		3.516	<.001
	TRANSFORMASI DIGITAL	.216	.069	.267	3.151	.002
	GAYA KEPEMIMPINAN	.268	.063	.348	4.226	<.001
	PENGEMBANGAN KARIR	.238	.076	.277	3.143	.002

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Gambar 5. Hasil Uji Parsial (Uji t).

Uji parsial (*uji t*) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individu. Kriteria pengujian dilakukan dengan melihat nilai signifikansi, di mana hipotesis diterima apabila nilai signifikansi $< 0,05$ dan ditolak apabila nilai signifikansi $> 0,05$. Berdasarkan hasil analisis, variabel Transformasi Digital memperoleh nilai *t hitung* sebesar 3,151 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 ($< 0,05$), sehingga menunjukkan bahwa Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Gaya Kepemimpinan memperoleh nilai *t hitung* sebesar 4,226 dengan nilai signifikansi $< 0,001$ ($< 0,05$), sehingga Gaya Kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, variabel Pengembangan Karir memperoleh nilai *t hitung* sebesar 3,143 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 ($< 0,05$), yang menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hasil uji parsial menunjukkan bahwa seluruh variabel independen secara individual memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	222.797	3	74.266	30.938	<.001 ^b
	Residual	230.443	96	2.400		
	Total	453.240	99			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN KARIR, GAYA KEPEMIMPINAN, TRANSFORMASI DIGITAL

Gambar 6. Hasil Uji Simultan (Uji F).

Uji simultan (*uji F*) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis pada tabel ANOVA diperoleh nilai *F hitung* sebesar 30,938 dengan tingkat signifikansi $<0,001$. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa Transformasi Digital, Gaya Kepemimpinan, dan Pengembangan Karir secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen secara signifikan.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.701 ^a	.492	.476	1.54934

a. Predictors: (Constant), PENGEMBANGAN KARIR, GAYA KEPEMIMPINAN, TRANSFORMASI DIGITAL

Gambar 7. Hasil Koefisien Determinasi (R^2).

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis pada tabel *Model Summary*, diperoleh nilai *R* sebesar 0,701 yang menunjukkan bahwa hubungan antara Transformasi Digital, Gaya Kepemimpinan, dan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan termasuk dalam kategori kuat. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,476 menunjukkan bahwa variabel Transformasi Digital, Gaya Kepemimpinan, dan Pengembangan Karir mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan sebesar 47,6%, sedangkan sisanya sebesar 52,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian seperti kompensasi, motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *Std. Error of the Estimate* sebesar 1,54934 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi model terhadap variabel dependen.

Bentuk Model Jalur dan Persamaan Regresi

Model analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Dalam penelitian ini, Transformasi Digital SDM (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) bertindak sebagai variabel independen, Pengembangan Karir (Z) sebagai variabel mediasi, serta Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Model jalur yang diuji terdiri atas jalur a untuk menguji pengaruh Transformasi Digital SDM dan Gaya Kepemimpinan terhadap Pengembangan Karir, jalur c (*total effect*) untuk menguji pengaruh

langsung variabel independen terhadap Kinerja Karyawan sebelum mediator dimasukkan, serta jalur b dan c' yang digunakan untuk menguji pengaruh mediator terhadap variabel dependen dan pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen setelah mediator dimasukkan.

Persamaan regresi yang digunakan adalah:

Model (1) — Persamaan mediator (jalur a):

$$Z = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + e_1 \dots \dots \dots \text{II}$$

Model (2) — Persamaan total effect (jalur c):

$$Y = c_0 + c_1X_1 + c_2X_2 + e_2 \dots \dots \dots \text{III}$$

Model (3) — Persamaan direct effect dan mediator (jalur b dan c'):

$$Y = c'_0 + c'_1X_1 + c'_2X_2 + bZ + e_3 \dots \dots \dots \text{IV}$$

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dihitung menggunakan persamaan:

$$a \times b \dots \dots \dots \text{V}$$

Sedangkan pengaruh total (*total effect*) dihitung sebagai:

$$\text{Total Effect} = \text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect} \dots \dots \dots \text{VI}$$

Tabel 1. Hasil Analisis Model Total Effect.

Variabel	Koefisien (B)	t	Sig.
Transformasi Digital SDM	0,302	4,593	<0,001
Gaya Kepemimpinan	0,332	5,303	<0,001
Statistik Model			Nilai
F Hitung			37,988
Sig F			<0,001
R Square			0,439
Adjusted R Square			0,428

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai *F hitung* sebesar 37,988 dengan nilai signifikansi <0,001. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Transformasi Digital SDM dan Gaya Kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga model layak digunakan. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,428 menunjukkan bahwa sebesar 42,8% variasi Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh Transformasi Digital SDM dan Gaya Kepemimpinan, sedangkan sisanya sebesar 57,2% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa Transformasi Digital SDM memiliki koefisien sebesar 0,302 dengan nilai signifikansi <0,001, sedangkan Gaya Kepemimpinan memiliki koefisien sebesar 0,332 dengan nilai signifikansi <0,001. Dengan demikian kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 2. Hasil Analisis Model Mediasi.

Variabel	Koefisien (B)	t	Sig.
Transformasi Digital SDM	0,216	3,151	0,002
Gaya Kepemimpinan	0,268	4,226	<0,001
Pengembangan Karir	0,238	3,143	0,002
Statistik Model		Nilai	
F Hitung		30,938	
Sig F		<0,001	
R Square		0,492	
Adjusted R Square		0,476	

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai *F hitung* sebesar 30,938 dengan signifikansi <0,001 sehingga model dinyatakan layak digunakan. Nilai *Adjusted R Square* meningkat menjadi 0,476 yang menunjukkan bahwa setelah mediator Pengembangan Karir dimasukkan, kemampuan model menjelaskan variasi Kinerja Karyawan meningkat menjadi 47,6%. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa Transformasi Digital SDM, Gaya Kepemimpinan, dan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 5,588 + 0,216X_1 + 0,268X_2 + 0,238Z \dots\dots\dots \text{VII}$$

Tabel 3. Perbandingan Koefisien Jalur c dan c'.

Jalur	Tanpa Mediator (c)	Dengan Mediator (c')	Keterangan
$X_1 \rightarrow Y$	0,302	0,216	Menurun
$X_2 \rightarrow Y$	0,332	0,268	Menurun

Berdasarkan hasil perbandingan koefisien jalur diketahui bahwa pengaruh Transformasi Digital SDM terhadap Kinerja Karyawan mengalami penurunan dari 0,302 menjadi 0,216 setelah variabel Pengembangan Karir dimasukkan ke dalam model. Demikian pula pengaruh Gaya Kepemimpinan menurun dari 0,332 menjadi 0,268. Penurunan koefisien tersebut menunjukkan bahwa sebagian pengaruh variabel independen terhadap Kinerja Karyawan disalurkan melalui Pengembangan Karir. Karena koefisien c' masih signifikan, maka indikasi yang muncul mengarah pada mediasi parsial (*partial mediation*).

Tabel 4. Hasil Uji Sobel.

Hipotesis	Indirect Effect	Z Sobel	p-value	Keputusan
H6 ($X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$)	0,085918	2,531	0,0114	Signifikan
H7 ($X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$)	0,064260	2,296	0,0217	Signifikan

Berdasarkan hasil uji Sobel diperoleh nilai z sebesar 2,531 dengan *p-value* 0,0114 pada hubungan Transformasi Digital SDM terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir. Sementara itu hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir memperoleh nilai z sebesar 2,296 dengan *p-value* 0,0217. Karena seluruh nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 maka Pengembangan Karir terbukti memediasi pengaruh Transformasi Digital SDM dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Transformasi Digital SDM terhadap Pengembangan Karir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformasi Digital SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir dengan nilai koefisien sebesar 0,361 dan signifikansi $<0,001$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan transformasi digital dalam pengelolaan sumber daya manusia maka semakin meningkat pula peluang pengembangan karir karyawan. Transformasi digital yang diterapkan melalui penggunaan sistem HR digital, otomatisasi administrasi, integrasi data, dan pemanfaatan teknologi pelatihan memungkinkan peningkatan kompetensi dan keterampilan karyawan secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Condrobimo (2023) yang menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan perubahan organisasi melalui pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efektivitas kerja. Selain itu, Fan (2023) menyatakan bahwa digitalisasi manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan pengembangan SDM melalui sistem berbasis teknologi, sementara Mijarisman et al. (2025) menemukan bahwa transformasi digital dalam praktik manajemen SDM dapat meningkatkan efektivitas pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Pengembangan Karir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir dengan koefisien sebesar 0,270 dan signifikansi 0,001. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin besar pula peluang peningkatan pengembangan karir karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, motivasi, komunikasi yang efektif, serta dukungan kepada karyawan dapat meningkatkan pengembangan kompetensi individu dalam organisasi. Hasil ini sejalan dengan Ningsih dan Gistituati (2025) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian Pasla et al. (2022) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki peranan penting dalam perubahan organisasi dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Selain itu, Axl H.C.S. (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir dan peningkatan kualitas kinerja karyawan.

Pengaruh Transformasi Digital SDM terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformasi Digital SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,302 dan signifikansi $<0,001$. Hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan implementasi transformasi

digital dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penerapan teknologi digital dalam proses kerja memungkinkan peningkatan efisiensi, percepatan akses informasi, kemudahan koordinasi, dan pengurangan kesalahan kerja sehingga produktivitas karyawan meningkat. Temuan ini sejalan dengan Pettalangi et al. (2025) yang menyatakan bahwa transformasi digital SDM bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi melalui integrasi teknologi. Hasil ini juga mendukung penelitian Arfah dan Pramono (2025) yang menjelaskan bahwa integrasi teknologi seperti *artificial intelligence* dan *big data analytics* mampu meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan organisasi serta meningkatkan kinerja. Selain itu, Syahrahmanda et al. (2024) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi dalam manajemen kinerja mampu meningkatkan produktivitas karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien sebesar 0,332 dan signifikansi $<0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat komitmen karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Teruna (2021) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian Siswanto et al. (2023) juga menemukan bahwa kepemimpinan memiliki peranan penting dalam proses perubahan organisasi terutama pada era digitalisasi. Selain itu, penelitian Rorensia et al. (2025) menunjukkan bahwa faktor organisasi dan kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien sebesar 0,238 dan nilai signifikansi sebesar 0,002. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan pengembangan karir akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memperoleh kesempatan pelatihan, promosi, mentoring, serta evaluasi kerja cenderung memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan Hakim (2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan dan kompetensi individu melalui berbagai kegiatan pengembangan. Penelitian Mustaan dan Hamdi (2022) juga menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja

karyawan. Selain itu, Widiyasari dan Padmantyo (2023) menjelaskan bahwa peningkatan kompetensi dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

Pengaruh Transformasi Digital SDM terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir

Hasil uji Sobel menunjukkan nilai z sebesar 2,531 dengan p -value sebesar 0,0114 ($<0,05$), sehingga Pengembangan Karir terbukti memediasi pengaruh Transformasi Digital SDM terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, tetapi juga melalui peningkatan pengembangan karir. Penerapan transformasi digital memungkinkan organisasi menyediakan sistem pelatihan berbasis digital, peningkatan kompetensi, serta akses pengembangan kemampuan secara berkelanjutan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Fan (2023) dan Mijarisman et al. (2025) yang menjelaskan bahwa transformasi digital mampu meningkatkan kualitas pengembangan SDM yang berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir

Hasil uji Sobel menunjukkan nilai z sebesar 2,296 dengan p -value sebesar 0,0217 ($<0,05$), sehingga Pengembangan Karir terbukti memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga melalui peningkatan pengembangan karir. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, dukungan, kesempatan pelatihan, dan arahan karir kepada karyawan dapat meningkatkan kompetensi individu yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Pasla et al. (2022) yang menyatakan bahwa pemimpin memiliki peranan sebagai fasilitator dalam pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, Axl H.C.S. (2022) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap pengembangan karir yang selanjutnya memengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Transformasi Digital SDM dan Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir serta Kinerja Karyawan pada PT JEMLA FERRY Merak Banten. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Transformasi Digital SDM berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir dengan koefisien sebesar 0,361 dan Gaya

Kepemimpinan sebesar 0,270. Selain itu, Transformasi Digital SDM juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien sebesar 0,302, sedangkan Gaya Kepemimpinan berpengaruh sebesar 0,332. Variabel Pengembangan Karir juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,238. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan penerapan teknologi digital, kualitas kepemimpinan, serta pengembangan karir mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menunjukkan bahwa Pengembangan Karir mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Transformasi Digital SDM dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Transformasi Digital SDM terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir memiliki nilai z sebesar 2,531 ($p\text{-value}=0,0114$), sedangkan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Pengembangan Karir memiliki nilai z sebesar 2,296 ($p\text{-value}=0,0217$). Temuan ini mengindikasikan bahwa Pengembangan Karir berperan sebagai mediasi parsial, sehingga peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh transformasi digital dan gaya kepemimpinan, tetapi juga melalui peningkatan kesempatan pengembangan karir yang diberikan organisasi. Dengan demikian, perusahaan perlu memperkuat strategi digitalisasi dan kepemimpinan yang mendukung pengembangan karir guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Arfah, M., & Pramono, S. A. (2025). Eksplorasi transformasi digital dalam MSDM: Dampak integrasi artificial intelligence dan big data analytics terhadap pengambilan keputusan strategis. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(1), 183–192. <https://doi.org/10.33395/jmp.v14i1.14673>
- Axl, H. C. S. (2022). The effect of training, career development, and leadership style on employee performance at the Tomohon City Regional Education. *Jurnal EMBA*, 10(2), 560–568.
- Condrobimo, A. R. (2023). Memahami transformasi digital. *Binus University Information Systems*.
- Fan, M. (2023). Research on digital transformation of human resource management in public sector. *EAI Proceedings*. <https://doi.org/10.4108/eai.1-9-2023.2338722>
- Hakim, S. A. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier di PLN UP3 Muaro Bungo. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 12(2), 454–466.
- Mijarisman, Heryadi, R., Sandri, & Syaepudin. (2025). Transformasi digital dalam praktik manajemen sumber daya manusia. *Community Engagement & Emergence*, 6(2), 1169–1179.
- Mustaan, & Hamdi, N. (2022). Pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan PT PLN. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(12), 4047–4060.
- Ningsih, S., & Gistituati, N. (2025). Memahami teori dan gaya kepemimpinan. *Jurnal Kepemimpinan dan Kengerusan Sekolah*, 10(2), 455–461.
- Pasla, B. N., Ayu, M. S., & Rasid, F. (2022). Leadership style types: The importance of organizational culture and change management. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 3, 105–115. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v3i2.45>
- Pettalongi, S. S., Widodo, J., Djunaedi, H., & Lestari, N. (2025). *Digitalisasi dan transformasi sumber daya manusia*. PT Penerbit Naga Pustaka.
- Rorensia, J., Sholihah, I. N., Eritawana, & Jesia. (2025). Pengaruh budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 5(2), 135–150. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i2.6117>
- Siswanto, R., Darmawan, N., Rudiana, U., Pontianak, U. T., & Laut, B. (2023). Peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan pendidikan digital. *Jurnal Media Akademik*, 2(9).
- Syahrachmanda, D. D., Faza, H., Bidawi, N., Pasaribu, G. A., Tuffahati, J., Jannah, R., & Darmansah, T. (2024). Peran teknologi dalam meningkatkan manajemen kinerja karyawan. *Jurnal Teknologi & Manajemen*, 8(3), 51310–51316.
- Teruna, D. (2021). Model gaya kepemimpinan pada perusahaan di Indonesia. *Jurnal Teknologi Manajemen*, 19(1). <https://doi.org/10.52330/jtm.v19i1.18>
- Widiyasari, E., & Padmantyo, S. (2023). Pengaruh kemampuan karyawan, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*, 7(2), 1245–1257.