

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA SDM DENGAN DIGITAL WORKPLACE SEBAGAI INTERVENING VARIABLE

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Yusvi Adi Mustofa

20402000065

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2022**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
SDM DENGAN DIGITAL WORKPLACE SEBAGAI
INTERVENING VARIABLE**

Disusun Oleh :
Yusvi Adi Mustofa
20402000065

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 24 Juni 2022

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing


Dr. H. Budhi Cahyono, SE, M.Si

Penguji


Prof. Dr. Hj. Wuryanti, MM


Dr. H. Marno Nugroho, MM

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 24 Juni 2022


Prof. Dr. H. Heri Sulisty SE, M.Si
Ketua Program Studi Magister Manajemen

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Yusvi Adi Mustofa
NIM : 20402000065
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Tugas Tesis dengan judul :

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA SDM DENGAN DIGITAL WORKPLACE SEBAGAI INTERVENING VARIABLE

Menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 6 Agustus 2022

Yang menyatakan



Yusvi Adi Mustofa

ABSTRACT

Digital terminology is increasingly widespread in the 4.0 era. In the past, what was called digital was related to computer work. But now Digital is expanding with other activities. There is something called Digital Mindset, Digital Literacy, Digital Transformation to the subject discussed in this research, namely Digital Workplace. In short, Digital Workplace is a work environment that has both physical and technological tools that adopt digital technology capabilities from basic to advanced. This situation is seen from the ability of a transformational leader to lead his organization which is manifested by the excellent performance of employee.

By creating empirical models in the form of Digital Workplace variables, Transformational Leadership and employee performance. Each of these variables is represented scientifically by the indicators that have been discussed in previous journals. The main variables of employee performance will be seen in the perspective of transformational leadership and digital workplace.

Briefly, the results of research conducted in one area of the state-owned electricity company in Indonesia with a total of 204 respondents and an error rate of 5% using the slovin method, show that transformational leadership will have a directly proportional effect on the implementation of digital workplace in the work environment. In addition, transformational leadership will bring employee performance in a straight line as well. The higher the value of transformational leadership in the organization, the higher the application of digital technology in the work environment and encourage the achievement of even better employee performance.

Keywords—Transformational Leadership, Digital Workplace, Employee, Performance

ABSTRAK

Terminologi digital semakin marak di era 4.0. Pada awalnya, yang disebut digital itu hanya yang berkaitan dengan pekerjaan komputer. Namun kini istilah Digital semakin luas makna dan definisinya, ada yang disebut Digital Mindset, Digital Literacy, serta Digital Transformation. Adapun yang menjadi pokok bahasan yang dibahas dalam penelitian ini yaitu Digital Workplace. Digital Workplace adalah lingkungan kerja yang memiliki perangkat fisik dan teknologi yang mengadopsi kemampuan teknologi digital dari dasar hingga lanjutan. Keadaan ini terlihat dari kemampuan seorang pemimpin transformasional dalam memimpin organisasinya yang diwujudkan dengan kinerja pegawai yang sangat baik.

Dengan membuat model empiris berupa variabel Digital Workplace, Transformational Leadership dan kinerja karyawan. Masing-masing variabel tersebut diwakili secara ilmiah oleh indikator-indikator yang telah dibahas pada jurnal-jurnal sebelumnya. Variabel utama kinerja karyawan akan dilihat dalam perspektif kepemimpinan transformasional dan digital workplace. Secara singkat, hasil penelitian yang dilakukan di salah satu wilayah perusahaan listrik negara di Indonesia dengan total 204 responden dan tingkat kesalahan 5% dengan menggunakan metode slovin.

Secara singkat hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mendorong pembentukan digital workplace di unit-unit responden. Kepemimpinan transformasional dan digital workplace di unit responden tidak berhubungan dengan pencapaian kinerja SDM. Salah satu faktor yang utama karena ada faktor koreksi dari manajemen berupa peer assesment.

Keyword : Kepemimpinan transformasional, Digital Workplace, Pegawai, Kinerja

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, karena hanya atas nikmat dan rahmatNya lah tesis ini dapat diselesaikan sebagai bagian dari menempuh pendidikan di Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung dan sebagai bagian dari syarat wisuda Magister Manajemen. Besar harapan penulis tesis ini dapat berguna baik untuk penulis sendiri, maupun pihak lain serta tak lupa PT PLN (Persero) sebagai bagian yang tak terpisahkan dari obyek penulisan ini, untuk mengevaluasi metode kepemimpinan serta pengembangan kinerja SDM yang mereka miliki.

Tak lupa disampaikan penghargaan dan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

- Ayahanda dan ibunda yang tercinta, yang telah dengan sabar memberikan dorongan dan kesabarannya serta doanya kepada penulis.
- Ketua Departemen Program Magister Manajemen, Prof. Dr. H. Heru Sulisty SE, M.Si, beserta jajaran bapak dan ibu dosen pengajar.
- Dosen pembimbing, Prof. Dr. H. Heru Sulisty SE, M.Si
- Dosen penguji Prof. Dr. Hj. Wuryanti, MM dan Dr. H. Marno Nugroho, MM
- Istri dan anak-anak penulis yang tak pernah lupa untuk terus memberikan semangat.
- Serta rekan-rekan MM70 yang telah membersamai selama hampir 2 tahun masa studi ini.

Penulis juga mohon maaf yang sebesar-besarnya jika dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya.

Semarang, 24 Juni 2022

Penulis

DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan	ii
Lembar Pernyataan	iii
Abstract	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II	6
KAJIAN PUSTAKA	6
2.1 Kinerja SDM	6
2.2 Kepemimpinan Transformasional	9
2.3 Digital Workplace	10
2.4 Model Empirik Penelitian	12
BAB III	13
METODE PENELITIAN	13
3.1 Jenis Penelitian	13
3.2 Variabel dan Indikator	13
3.3 Sumber Data	14
3.4 Metode Pengumpulan Data	14
3.5 Populasi dan Sampel	15
3.5.1 Populasi	15
3.5.2 Sampel	16
BAB IV	20

ANALISA DAN PEMBAHASAN.....	20
4.1 Karakteristik Responden Sampling.....	20
4.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	23
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional	24
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Digital Workplace	25
4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SDM	25
4.3 Pengujian Model Pengukuran	26
4.3.1 Outer Loading Factor.....	27
4.3.2 Uji Reliabilitas dan Validitas.....	28
4.3.3 Uji Korelasi Diskriminan.....	29
4.4 Pengujian Struktural Model	30
4.4.1 Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	31
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	32
4.5.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Digital Workplace.....	32
4.5.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja SDM.....	33
4.5.3 Hubungan Digital Workplace dengan Kinerja SDM.....	35
4.5.4 Pembahasan Rumusan Masalah.....	37
BAB V	39
PENUTUP.....	39
5.1 Kesimpulan.....	39
5.2 Keterbatasan Penelitian dan Saran	39
Daftar Pustaka.....	xiii
Lampiran.....	xvi

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Output Sistem Manajemen Kinerja Pegawai	8
Tabel 2.2 Kompetensi Utama	8
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	13
Tabel 3.2 Skala Kuesioner	14
Tabel 3.3 Populasi Penelitian.....	15
Tabel 3.4 Jumlah Sampel Berdasarkan	16
Tabel 4.1 Profil Jenis Kelamin Responden.....	20
Tabel 4.2 Profil Lama Masa Kerja Responden	20
Tabel 4.3 Profil Asal Kantor Responden	22
Tabel 4.4 Kriteria TCR	24
Tabel 4.5 Statistik Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	24
Tabel 4.6 Statistik Deskripsi Variabel Digital Workplace.....	25
Tabel 4.7 Statistik Deskripsi Variabel Kinerja SDM.....	25
Tabel 4.8 Outer Loading Factor Variabel	27
Tabel 4.9 Hasil Uji Variabel	29
Tabel 4.10 Discriminant Validity Berdasarkan Fornell-Larcker	29
Tabel 4.11 R-square Variabel Dependen.....	30
Tabel 4.12 Hasil Path Coefficient.....	31
Tabel 4.13 Hasil Path Coefficient Indirect	32
Tabel 4.14 Indikator Kepemimpinan Transformasional dan Digital Workplace	33
Tabel 4.15 Indikator Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja SDM	34
Tabel 4.16 Top (2020) Hasil Penelitian.....	35
Tabel 4.17 Korelasi Antar Indikator Digital Workplace dan Kinerja SDM	36
Tabel 4.18 Wakil & Najafi (2012) Kriteria Penilaian 360	37

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Framework Manajemen Kinerja	7
Gambar 2.2 Alignment Kinerja SDM.....	7
Gambar 2.3 Model Empirik Penelitian	23
Gambar 4.2 Sebaran Pilihan Pada Indikator DW4	28
Gambar 4.3 Kebijakan Peer Assesment.....	34



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran-1 : Variabel dan Indikator Penelitian	xvi
Lampiran – 2 : Kuesioner Penelitian Untuk Responden.....	xvii
Lampiran – 3 : Tampilan Kuesioner Penelitian Dalam Google Form	xviii
Lampiran – 4 : Hasil Kuesioner Penelitian Dalam Google Form.....	xxi
Lampiran – 5 : Discriminant Validity	xxv
Lampiran – 6 : Correlation Factor	xxvi
Lampiran – 7 : Outer Loading Factor	xxvii
Lampiran – 8 : Total Indirect Effects.....	xxviii
Lampiran – 9 : Path Coefficient.....	xxix
Lampiran – 10 : R-Square.....	xxx
Lampiran – 11 : Construct Reliability And Validity	xxxi



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tidak ada satu pun sumber yang mengetahui persis pertama kali istilah digital diperkenalkan kepada publik. Namun yang jelas sejak ditemukannya transistor pada tahun 1947 oleh William Shockley, John Bardeen dan Walter Brattain perkembangan dunia digital berkembang sangat pesat. Bahkan akibat penemuan tersebut mereka bertiga diberikan hadiah Nobel di bidang fisika pada tahun 1956.

Penemuan transistor tersebut kemudian dikembangkan dalam teknologi material pada tahun 1971 yang ditandai di Silicon Valley Amerika Serikat dengan ditemukannya mikroprosesor yang memiliki 2300 transistor dalam sebuah chip dan digunakan oleh perusahaan kalkulator asal Jepang oleh Federico Faggin, Stanley Mazor dan Masatoshi Shima. Mikroprosesor ini juga menjadi penanda peradaban modern dunia digital, karena begitu banyak peralatan elektronik yang muncul setelahnya dari super komputer hingga ke peralatan kecil seperti jam tangan pintar yang saat ini banyak digunakan oleh manusia untuk mengontrol aktifitas kehidupannya, serta peralatan lainnya yang dahulu hanya bisa menjadi kisah khayalan manusia seperti robot dan mobil autonomous.

Dari terminologi digital secara fisik tersebut, maka kemudian istilah digital berkembang ke arah yang lebih proaktif, Digital Workplace. Peran-peran infrastuktur teknologi informasi diarahkan untuk lebih dapat mengubah dan mentransformasi pola kerja menjadi lebih alami dengan ditunjang sistem kolaborasi tingkat organisasi yang lebih mapan. Dari kebutuhan itulah kemudian muncul sistem desain Digital Workplace untuk organisasi (Williams et al., 2018). Selain itu Digital Workplace juga dapat dianggap sebuah pendekatan dan bukan hanya tentang teknologi saja, terkait konsep kerja terkini di era yang tidak menentu untuk menghadapinya

dengan lebih efisien dan tepat (Leichtfried & Leichtfried, 2016). Terminologi Digital Workplace digunakan untuk menghubungkan semua aktifitas kerja sebuah perusahaan serta interaksi-interaksi di dalamnya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk keluaran yang lebih efisien (Overbeek et al., 2005). Transformasi digital saat ini merupakan topik utama dalam penelitian-penelitian mengenai sistem informasi terbaru. Secara umum transformasi digital akan berfokus pada model bisnis yang terdigitalisasi serta efeknya pada pasar dan masyarakat. Hal-hal tersebut secara langsung maupun tidak langsung menginduksi lingkungan kerja menjadi lebih digital (Meske & Junglas, 2021). Untuk itulah penting untuk memaknai Digital Workplace yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dalam ruang lingkup perusahaan, keberhasilan sebuah perusahaan ditentukan banyak faktor, tak hanya mengenai teknologi tapi juga kompetensi dan tipe kepemimpinan. Hal ini dikarenakan sikap perilaku pemimpin akan membawa feeling pegawai terhadap organisasinya (Wakabi, 2016). Sebagai contoh, tipe kepemimpinan transformasional mampu membangun tim dan membuat individu memahami potensinya (Xie et al., 2018), lalu Xie juga menambahkan bahwa membangun kepercayaan dan identifikasi pribadi mampu mengembangkan atmosfer inovasi di lingkungan organisasi. Karena semakin baik atmosfer inovasi di lingkungan organisasi akan membawa lingkungan kerja yang positif bagi SDM untuk meningkatkan kinerja.

Di era tahun 50an, kinerja perusahaan selalu dihubungkan dengan nilai efisiensi dalam organisasi, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya yang terbatas termasuk sumber daya manusia dan metode yang digunakan. Era modern saat ini, kinerja SDM menjadi fungsi dominan dari dukungan manajemen, lingkungan kerja serta iklim organisasi perusahaan tersebut (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Ketiga hal tersebut memiliki nilai pengaruh sangat besar terhadap kinerja SDM dibandingkan dengan variabel lain seperti pelatihan dan motivasi. Kinerja SDM merupakan faktor kunci dalam perputaran roda organisasi dalam mencapai

kinerjanya, karena kinerja organisasi merupakan unsur penjumlahan-penjumlahan dari kinerja SDM penyusunannya. Perubahan-perubahan struktur perhitungan kinerja SDM akan selalu berubah sejalan dengan perubahan strategis perusahaan. Pendorong kinerja SDM juga dapat diawali dengan keterikatan SDM (Bedarkar & Pandita, 2014).

Semua faktor-faktor pendorong kinerja SDM tersebut perlu disusun secara sistematis untuk sebuah perusahaan, apalagi perusahaan strategis dalam menjalankan industri kelistrikan, yang menjadi obyek penelitian dalam thesis ini, PT PLN (Persero). Apalagi dalam beberapa tahun terakhir ini perusahaan tersebut mengembangkan Transformasi Digital yang salah satunya yang perlu diukur ialah tingkat Digital Workplace nya. Karena hampir seluruh SDM saat ini selalu bekerja dengan komputer dan internet, berbeda dengan beberapa belas tahun yang lalu.

Terdapat *Research Gap* dalam studi terdahulu, dimana Kepemimpinan Transformasional dianggap sangat signifikan berpengaruh terhadap kinerja SDM (Top et al., 2020) namun berbeda dengan yang disampaikan pada riset lainnya yaitu kepemimpinan transformasional tidak dianggap berpengaruh terhadap kinerja SDM (Hasib et al., 2020). Dari *Research Gap* tersebut peneliti memasukkan Digital Workplace sebagai intervening variable dalam thesis ini.

Selain itu juga terdapat fenomena gap yang disampaikan oleh Website Kementerian BUMN pada tanggal 7 Juni 2021 dengan judul “Transformasi PLN, Kunci Sukses Percepat Digitalisasi Pembangkit”. Program Transformasi PLN yaitu Green, Lean, Innovative dan Customer Focused. Ditetapkan oleh PLN sejak 21 April 2020, program transformasi merupakan program perubahan bisnis proses yang ada di PLN. Digitalisasi masuk dalam bagian Lean Transformation. Sehingga dengan meningkatkan fungsi digital dalam perusahaan, diharapkan PLN mampu terus menjadi perusahaan yang maju dan terkemuka.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi yang sudah disampaikan diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini ialah “Bagaimana korelasi kepemimpinan transformasional dalam pencapaian kinerja karyawan serta pengaruhnya terhadap Digital Workplace yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan di lingkungan kerja”. Adapun yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini ialah :

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja SDM ?
- b. Apakah Digital Workplace akan meningkatkan kinerja SDM ?
- c. Apakah kepemimpinan transformasional mendorong Digital Workplace di dalam meningkatkan kinerja SDM ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini ialah :

- a. Mendeskripsikan dan menganalisa kepemimpinan transformasional yang diambil oleh para pimpinan akan membantu karyawan mencapai kinerjanya.
- b. Mendeskripsikan dan menganalisa pengaruh Digital Workplace terhadap kinerja karyawan.
- c. Mendeskripsikan dan menganalisa proses Digital Workplace yang dibangun oleh para pemimpin-pemimpin unit strategis perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademik

Secara akademik penelitian ini bermanfaat untuk berkontribusi terhadap pengembangan digital workplace yang berbasis pada gaya kepemimpinan transformasional.

b. Manfaat Praktis

Dalam praktis penelitian ini berguna sebagai panduan para pemimpin di perusahaan-perusahaan untuk mengembangkan digital workplace dan gaya kepemimpinan transformasional untuk mencapai kinerja karyawan yang mereka pimpin.



BAB II

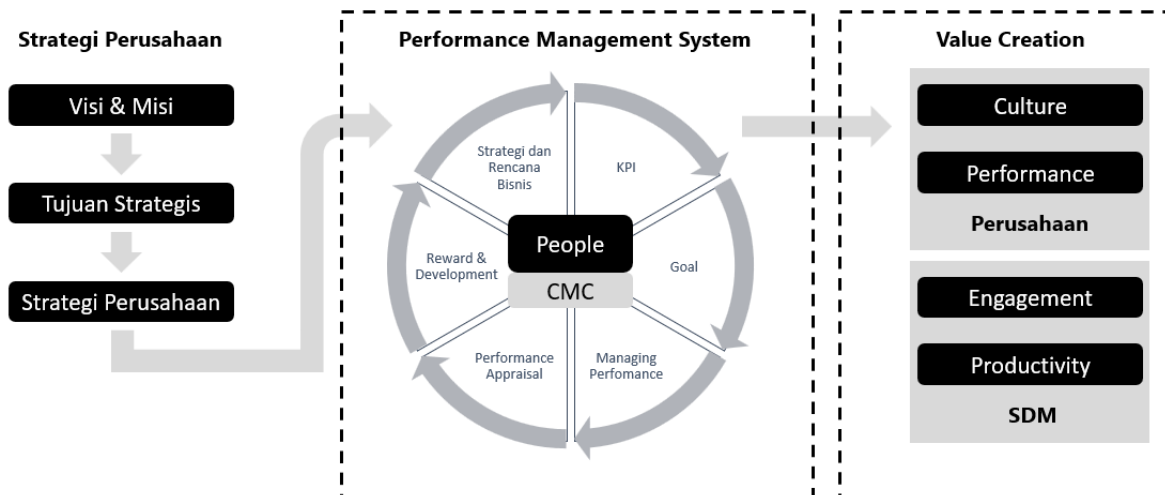
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja SDM

Mulai tahun 60an dan 70an perusahaan-perusahaan mulai mencari cara mengukur kinerja SDM mereka. Hal ini timbul akibat selesai perang dunia kedua dan para perusahaan sudah mulai stabil meningkatkan keuntungan. Diamantidis & Chatzoglou (2019) menyampaikan bahwa ketika perusahaan-perusahaan menyadari bahwa dalam persaingan bisnis perlu mengembangkan sisi keunikan dalam perusahaannya dalam situasi pasar yang terus berubah, maka perusahaan-perusahaan tersebut akan lebih mengeksplorasi kinerja SDM untuk mencapainya.

Anitha (2014) mendefinisikan kinerja SDM sebagai hasil keluaran dan prestasi yang dicapai di tempat kerja. Ditambahkan, bahwa kinerja individu SDM tersebut dipengaruhi oleh kebijakan, metode dan praktek yang dilakukan di dalam perusahaan. Diperlukan integrasi perspektif perhitungan kinerja yang dihubungkan antara aktifitas pegawai dengan strategi dan tujuan perusahaan (Delery & Doty, 1996).

Perhitungan kinerja SDM PT PLN (Persero) ditentukan dari penurunan (cascading) target nilai dari hierarki yang paling tinggi sampai ke struktur dan fungsi yang paling bawah. Dikarenakan stakeholder utama PT PLN (Persero) adalah Pemerintah RI maka target pertama didapat dari nilai target tersebut yang disampaikan kepada Direksi perusahaan. Target tersebut kemudian dikunci menjadi Kontrak Kinerja perusahaan. Pola penyampaian target tersebut masuk dalam Framework Manajemen Kinerja seperti diagram dibawah ini :



Gambar 2.1 Framework Manajemen Kinerja
(Sumber : Manajemen Kinerja PLN)

Selanjutnya nilai target korporat tersebut dijabarkan dalam balance score card masing-masing unit induk (Pembangkitan, Transmisi, Distribusi, serta unit usaha afiliasi lainnya) sesuai dengan uraian tugasnya masing-masing. Untuk jelasnya dapat dilihat dalam skema dibawah ini :



Gambar 2.2 Alignment Kinerja SDM
(Sumber : Manajemen Kinerja PLN)

Setelah diturunkan kedalam target kinerja pegawai setiap semester, maka perhitungan pencapaian pegawai baru dapat dilakukan. Menggunakan 2 (dua) sumber nilai dari pencapaian

kinerja pribadi terhadap target yang sudah disepakati, ditambah dengan nilai dari pemetaan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Hal tersebut dapat dilihat dari diagram dibawah ini :

Tabel 2.1
Output Sistem Manajemen Kinerja Pegawai

Hasil Pengukuran Kompetensi Individu	Hasil Pengukuran Sasaran Individu				
	Marginal	Need Improvement	Meet Requirement	Exceeds Requirement	Outstanding
Kom-1	-	-	-	Sangat Potensial	Luar Biasa
Kom-2	-	Kandidat Potensial	Potensial	Optimal	Sangat Optimal
Kom-3	Perlu Perhatian	Kandidat Potensial	Potensial	Optimal	-
Kom-4	Sangat Perlu Perhatian	Perlu Penyesuaian	-	-	-

Sumber : Data Perusahaan 2022

Adapun indikator-indikator utama yang digunakan dalam menentukan nilai kinerja SDM perusahaan yang berasal dari komponen kompetensi utama yaitu :

Tabel 2.2
Kompetensi Utama

No	Nama Kompetensi Utama	Kode
1	Orientasi Pada Pencapaian (Achievement Orientatation)	ACH
2	Membangun Kepercayaan (Building Trust)	BTR
3	Pembelajaran Berkesinambungan (Continous Learning)	CLE
4	Fokus Pada Pelanggan (Customer Focus)	CFO

Sumber : Data Perusahaan 2022

Pada akhirnya, seorang pegawai akan mendapat nilai kinerja dengan tipe sebagai berikut : (1) Luar Biasa, (2) Sangat Optimal, (3) Sangat Potensial, (4) Optimal, (5) Potensial, (6) Kandidat Potensial, (7) Perlu Penyesuaian, (8) Perlu Perhatian, dan (9) Sangat Perlu Perhatian.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas dapat disimpulkan kinerja SDM ialah suatu ukuran yang komprehensif mengenai seluruh keluaran (output) individu pegawai terhadap target yang sudah ditetapkan dan disesuaikan dengan tujuan perusahaan.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Bass (1997) membagi gaya kepemimpinan menjadi kepemimpinan transformatif dan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional berkonsentrasi pada pengembangan anggota sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Manajer yang menggunakan gaya kepemimpinan ini akan berkonsentrasi pada pertumbuhan dan pengembangan sistem nilai anggota-anggotanya, mereka mampu memberikan inspirasi dan nilai-nilai moral yang baik kepada anggotanya (Ismail et al., 2012). Masih dari Bass (1997) tujuan dari kepemimpinan transformasional ialah *me-transform* orang dan organisasi dalam arti sesungguhnya seperti mengubah pikiran dan hati, memperbesar visi, wawasan dan pemahaman, memperjelas alasan membuat perilaku selaras dengan nilai-nilai, konsep dan membawa perubahan yang permanen, mengabadikan diri dan membangun momentum. Berdasarkan definisi-definisi dan uraian gaya kepemimpinan transformasional yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional ialah perilaku signifikan dari pemimpin dalam mengarahkan anggota-anggotanya sehingga mampu menciptakan inspirasi dan motivasi yang tinggi.

Top et al. (2020) menyampaikan bahwa kepemimpinan transformasional sangat signifikan berpengaruh terhadap kinerja SDM. Inspirasi dan motivasi yang disampaikan pemimpin mampu membawa kesadaran SDM untuk berprestasi lebih baik lagi. Penelitian tersebut menggunakan responden 44,9% berjenis kelamin wanita dan 55,1% berjenis kelamin pria, dan mayoritas responden (72,5%) memiliki masa kerja diatas 1 tahun.

Ditambahkan oleh Ahmed Waham et al., (2020) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang signifikan dalam peningkatan kinerja organisasi. Dalam konteks bahwa kinerja organisasi merupakan gabungan dari kinerja SDM, maka dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan ini membawa dampak positif bagi kinerja SDM.

Beberapa indikator yang dipakai dalam pengukuran gaya kepemimpinan dapat dilihat dari Bass dan Riggio (2006) yaitu (1) Idealized Influence, (2) Inspirational Motivation, (3) Intellectual Stimulation dan (4) Individualized Consideration.

H 1 : Bila gaya kepemimpinan transformasional semakin baik, maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM.

2.3 Digital Workplace

Williams et al. (2018) menyampaikan bahwa Digital Workplace (DWP) ialah segala bentuk teknologi yang digunakan oleh SDM untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam bahasa lain Zimmer et al., (2020) menambahkan bahwa Digital Workplace hadir karena evolusi teknologi digital yang menawarkan cara baru dalam berkolaborasi antar tim-tim SDM yang tersekat-sekat baik secara fungsi maupun geografi. Tantangan lingkungan digital yang baru ternyata membawa efek pula ke dalam cara kerja SDM.

Masih menurut Zimmer et al., (2020), penting bagi perusahaan untuk menyeleksi teknologi digital agar sesuai dengan Digital Workplace yang mereka butuhkan. Dalam kata lain Digital Workplace merupakan bentuk kompleks namun dinamis dari interaksi fisik, budaya dan pengaturan digital dalam pengalaman kerja di sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai kinerjanya. Selain itu berhasil atau tidaknya Digital Workplace transformasi sangat bergantung dari pemimpinnya (Zimmer et al., 2020).

Zimmer juga menyatakan bahwa Digital Workplace tidak semata-mata mengadopsi teknologi digital dalam pekerjaan, namun yang lebih penting ialah teknologi digital tersebut

mampu meningkatkan nilai organisasi dalam pekerjaannya. Overbeek et al. (2005) bahkan menambahkan bahwa Digital Workplace sebuah solusi bagi sebuah organisasi yang memiliki multi bidang dalam aktifitasnya, misalnya operasi, pemasaran, logistik dan lain-lain. Overbeek juga menyatakan bahwa dengan penerapan Digital Workplace yang baik maka sudah tidak ada lagi *lack of information* bagi para SDM, karena semua informasi dari lintas bidang dapat diketahui dengan lebih cepat dan presisi.

Dari definisi-definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Digital Workplace ialah suatu desain dan strategi, cara kerja dan interaksi, serta platform teknologi yang digunakan secara holistik oleh sebuah organisasi.

Indikator yang digunakan dalam melihat kedalaman Digital Workplace suatu organisasi telah disampaikan oleh Lisova (2020) yaitu (1) Collaboration, (2) Information Access, (3) Digital Technologies, (4) Digital Identity & Security.

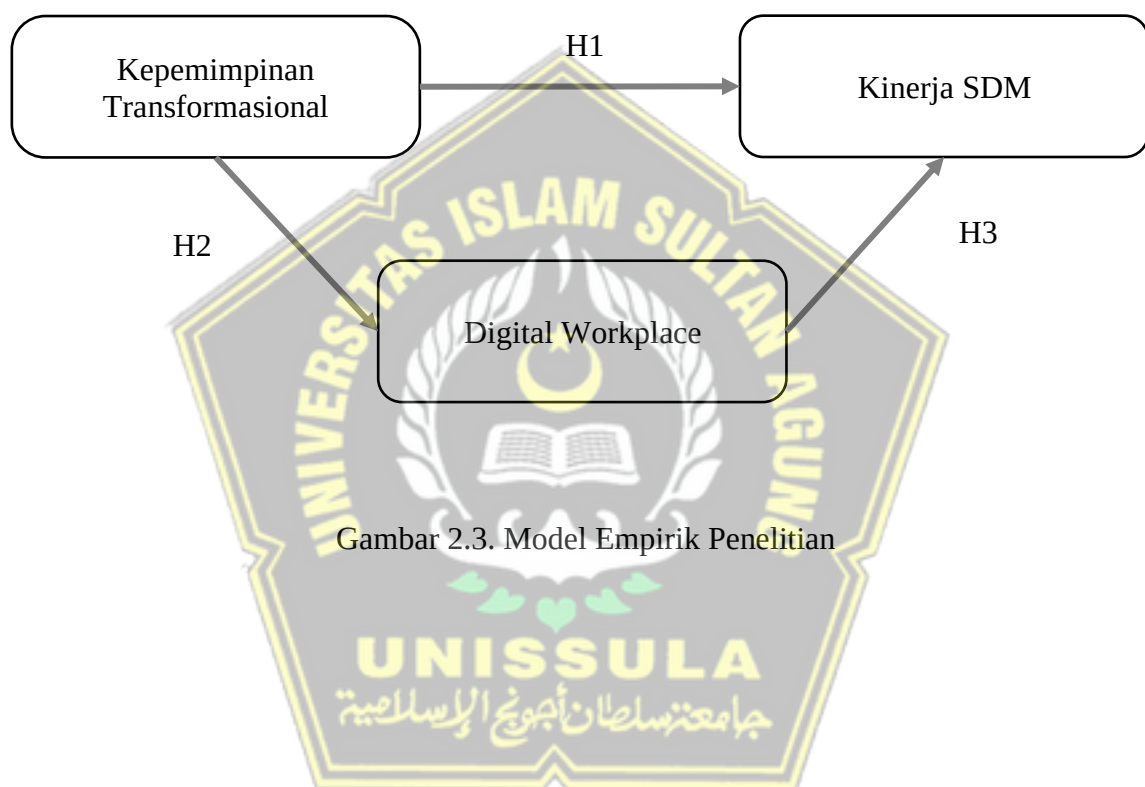
Selanjutnya untuk membangun hipotesis yang disampaikan dalam bawah paragraf ini, Meske & Junglas (2021) menyampaikan bahwa penerapan Digital Workplace akan membawa budaya kerja positif bagi SDM untuk dapat lebih berpartisipasi lagi dalam organisasinya. Perhatian SDM meningkat drastis sejalan dengan transformasi ini, dan dari perhatian tersebut kemudian muncul komitmen SDM untuk mendorong organisasi menjadi lebih maju di masa depan. Disampaikan juga bahwa kepemimpinan berpengaruh besar dalam transformasi Digital Workplace sebuah organisasi. Kesadaran pimpinan akan diadopsi oleh SDM-SDM yang ada dibawahnya.

H 2 : Bila semakin positif gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi nilai Digital Workplace dalam organisasi.

H 3 : Bila semakin positif Digital Workplace dalam organisasi maka semakin tinggi pula nilai kinerja SDM.

2.4 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka yang lengkap dan mendalam maka model empirik penitlitan ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini. Penjelasannya ialah Pencapaian Kinerja SDM dipengaruhi oleh budaya Digital Workplace serta Tipe Kepemimpinan Transformasional yang dijalankan dalam perusahaan tersebut.



Gambar 2.3. Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian bertipe Explanatory Research dengan metode campuran antara data kualitatif dan kuantitatif. Yousaf (2021) menyampaikan bahwa Explanatory Research dilakukan pada penelitian yang belum diteliti dengan baik sebelumnya, penelitian dilakukan dengan mendefinisikan variabel-variabel operasional dan membuat model pendekatan dari obyek yang diteliti. Dilakukan dengan cara menjelaskan pengaruh antar variabel-variabel yang telah didefinisikan sebelumnya, menguji hipotesis yang diajukan dari indikator-indikator yang sudah ditentukan pula. Variabel tersebut ialah digital workplace, kepemimpinan transformasioanl dan kinerja SDM.

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Digital Workplace, Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja SDM, adapun jumlah indikator dari masing-masing variabel dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 3.1

Jumlah Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Jumlah Indikator
1	Kepemimpinan Transformasional	4
2	Digital Workplace	4
3	Kinerja SDM	9

Pengambilan data diperoleh dengan metode kuesioner, diambil dari kuesioner yang disebar ke para SDM-SDM kantor induk/wilayah di area HTD 8, dengan menggunakan skala penilaian seperti dibawah ini :

Tabel 3.2
Skala Kuesioner

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	7	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

3.3 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini terdiri dari data primer. Untuk data primer penelitian mencakup digital workplace, dan kepemimpinan transformasional. Dengan data yang didapat dari setiap responden ialah sebagai berikut :

- Asal kantor induk/wilayah
- Jenis kelamin
- Lama bekerja
- Nilai kinerja terakhir
- Tingkat kepuasan penilaian kinerja
- Nilai variabel Digital Workplace
- Nilai variabel Kepemimpinan Transformasional

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini mengumpulkan data dengan cara melakukan penyebaran kuesioner dan merekapitulasi nilai kinerja responden berdasarkan sistem kinerja PLN. Untuk penyebaran kuesioner yang merupakan data primer, dilakukan dengan link google form kepada seluruh calon responden.

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini ialah para pegawai di lingkungan PT PLN (Persero) Kantor Induk regional area Human Talent Development (HTD) 8, yang terdiri dari : Pusat Penelitian dan Pengembangan (PUSLITBANG), Pusat Sertifikasi (PUSERTIF), Pusat Pendidikan dan Pelatihan (PUSDIKLAT), Pusat Pemeliharaan Ketenagalistrikan (PUSHALIS), Pusat Manajemen Proyek (PUSMANPRO), Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Barat (UIP JBB), Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah (UIP JBT), Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Timur dan Bali (UIP JBTB) dan Unit Induk Pembangkitan Tanjung Jati B (UIK TJB). Pembagian area HTD itu sesuai dengan Surat Keputusan Direksi No. 0001.P/DIR/2022 tanggal 12 Januari 2022.

Penelitian ini berupa model kuesioner online yang disebar melalui tautan google form (ref : <https://forms.gle/UshkuCuXrejvdhDC9>) kepada populasi pegawai di kantor area HTD 8. Adapun total populasi dari penelitian ini dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 3.3
Populasi Penelitian

Kantor Induk/Wilayah	Populasi
PUSLITBANG	102
PUSERTIF	272
PUSDIKLAT	390
UIP JBB	306
PUSHARLIS	237
UIP JBT	310
PUSMANPRO	398
UIK TJB	72
UIP JBTB	253
TOTAL	2340

3.5.2 Sampel

Responden dalam penelitian ini ialah kumpulan dari individu dengan model dan karakter yang telah ditetapkan sebelumnya. Populasi dalam penelitian magister ini adalah para karyawan di lingkungan PT PLN (Persero) untuk area pengelolaan HTD 8 dengan total populasi sebanyak 9 kantor induk/wilayah.

Teknik sampling menggunakan metode slovin untuk margin error sebesar 5% dari total populasi sebanyak 2340 responden maka dapat ditentukan jumlah sampel yang akan diambil yaitu dengan formula sebagai berikut :

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{(1 + (N \times e^2))} \\&= \frac{2340}{(1 + (2340 \times 0.05^2))} \\&= 341,6 \approx 342 \text{ sampel}\end{aligned}$$

Tabel 3.4
Jumlah Sampel Berdasarkan Kantor Induk / Wilayah

Kantor Induk/Wilayah	Sampel
PUSLITBANG	15
PUSERTIF	40
PUSDIKLAT	57
UIP JBB	45
PUSHARLIS	35
UIP JBT	45
PUSMANPRO	58
UIK TJB	10
UIP JBTB	37
JUMLAH	342

Adapun metode pengambilan sampel adalah menggunakan metode Purposive Sampling yang artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yaitu : a)

Lokasi kantor induk dalam area HTD 8, b) Per kantor induk diambil sampling proporsional mengikuti metode slovin dengan tingkat error sebesar 5%.

3.1 Teknik Analisis

Dalam penelitian thesis ini menggunakan teknik analisis data kuantitatif. Secara definisi, penelitian kuantitatif ialah proses penelitian yang berfokus pada pengujian teori-teori melalui variabel yang telah ditetapkan untuk digunakan dalam penelitian dalam bentuk angka lalu kemudian dilakukan analisis data dengan metode statistika baik manual konvensional maupun dengan komputer. Peneliti menggunakan piranti lunak SmartPLS 3.0.

Adapun langkah-langkah menggunakan SmartPLS menurut Ghozali (2008) ialah sebagai berikut :

1. Merancang model penelitian (inner model)

Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLN didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

2. Merancang model pengukuran (outer model)

Perancangan model pengukuran dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif dan formatif.

3. Mengkonstruksi diagram jalur

Jika langkah 1 dan 2 sudah dilakukan, maka agar hasilnya dapat lebih mudah dipahami, hasil inner dan outer model dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.

4. Konversi diagram jalur ke dalam sistem persamaan

- a. Outer model

- i. Convergent Validity, korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar 3 sampai 7 indikator.

- ii. Discriminant Validity, membandingkan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika square root of average variance extracted (AVE) lebih besar dari korelasi dengan nilai seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki Discriminant Validity yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

- iii. Composite Reliability (pc), Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki Reliabilitas komposit yang baik jika memiliki Composite Reliability $\geq 0,7$, walaupun bukan merupakan standar absolut

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

b. Inner model

Goodness of fit model diukur menggunakan R-square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameter. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan Q-square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R^2_1)(1-R^2_2) \dots (1-R^2_p)$$

Dimana R^2_1 , R^2_2 , .. R^2_p adalah R-square Variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total adalah dengan mencari nilai Goodness of Fit (GoF). Untuk nilai GoF pada PLS-SEM harus dicari secara manual.

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

c. Pengujian hipotesis

Pengujian ini menggunakan jalur analisa untuk mengecek model dari hubungan yang sudah ditetapkan dengan melihat hubungan kausalitas antara variabel.

Adapun bentuk persamaannya adalah sebagai berikut :

$$Y = a_1 X_1 + a_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja SDM

X₁ = Digital Workplace

X₂ = Kepemimpinan Transformasional

a₁ a₂ = Koefisien regresi

e = Kesalahan estimasi (residual)

Uji statistik yang digunakan ialah Uji T. Uji T merupakan uji pada pengaruh masing-masing variabel bebasnya (independent) terhadap variabel terikatnya (dependent). Dalam thesis ini uji T dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS.

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden Sampling

Kuesioner penelitian didistribusikan kepada responden yang merupakan pegawai PT PLN (Persero) Area HTD 8. Responden dalam penelitian ini sejumlah 204 pegawai memberikan jawabannya. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode purposive sampling sejumlah 9 unit kelas kantor induk di lingkungan PT PLN (Persero) Area HTD 8. Sampel disebarakan melalui utas google form, yang disampaikan ke seluruh kantor induk dengan jumlah seluruh target pegawai sebanyak 342 orang dan respond rate yang didapat ialah 204 pegawai atau sekitar 57%.

Tabel 4.1
Profil Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Pria	148	72,55%
2	Wanita	56	27,45%
Total		204	100%

Sumber : Data primer kuesioner diolah tahun 2022

Dari kuesioner ini didapat jumlah responden masih dominan dari pria sebanyak 148 orang (72,55%) atau sekitar hampir 3x lipatnya dari responden wanita yang sebanyak 56 orang (27,45%). Gambaran ini menunjukkan bahwa kuesioner ini sudah cukup valid untuk mewakili semua jenis kelamin di area survey. Sehingga faktor kecenderungan dan keterkaitan antar jenis kelamin dengan isi responden dapat diabaikan.

Tabel 4.2
Profil Lama Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
1	1 – 5 Tahun	51	25,00%
2	6 – 10 Tahun	59	28,92%

3	11 – 15 Tahun	62	30,39%
4	16 – 20 Tahun	10	4,90%
5	> 20 Tahun	22	10,78%
Total		204	100%

Sumber : Data primer kuesioner diolah tahun 2022

Selanjutnya untuk gambaran lama masa kerja responden dapat dilihat dalam tabel 6. Mayoritas responden memiliki masa kerja selama 11-15 tahun dengan jumlah 62 orang (30,39%). Masa kerja ini relatif berada dalam middle karir, jika diasumsikan masa kerja total selama 30 tahun. Group pertengahan ini juga mampu menggambarkan kondisi aktual secara lugas karena mereka pernah berada pada tahap awal bekerja dan mengenal sistem di dalam organisasi. Lalu jumlah responden juga didominasi oleh kalangan muda dengan kisaran 1-5 tahun masa kerja sebanyak 51 orang (25%) dan rentang 6-10 tahun masa kerja sebanyak 59 orang (28,92%). Jika diasumsikan mereka merupakan kalangan fresh graduate yang kemudian langsung bergabung di organisasi pada usia 23 tahun, maka kisaran tahun kelahiran mereka di rentang 1994 – 1999. Rentang tahun tersebut teknologi digital sudah mempengaruhi pola masyarakat dengan komputer, laptop, pager bahkan telepon seluler. Sehingga dapat dikatakan kelompok responden tersebut berada dalam tingkatan digital natives seperti yang disampaikan oleh Helsper & Eynon (2010).

Digital Natives merupakan pengakuan kepada tahapan psikologis seseorang manusia yang telah bersentuhan teknologi digital sejak masa kecil. Psikologis ini yang terus terbawa bagaimana mereka merespon sebuah informasi digital termasuk sebuah utasan kuesioner. Lalu Helsper & Eynon (2010) juga menambahkan bahwa kemampuan digital natives ini dapat diukur dari segi kemandirian mereka menggunakan teknologi digital dalam pekerjaan atau kehidupannya, juga salah kemampuan yang diukur ialah multitasking dalam melakukan beberapa pekerjaan sekaligus.

Jumlah responden yang paling kecil yaitu di kelas rentang 16 – 20 tahun masa kerja dengan jumlah responden sebanyak 10 orang (4,9%). Rentang ini dalam organisasi tempat kuesioner dilakukan memang merupakan rentang dimana mereka sedang berada di puncak karir yaitu pada usia 40-45 tahun. Ada faktor kesibukan kerja yang menghalangi mereka untuk memberikan respon ditambah golongan ini bukan termasuk digital natives. Secara karakter lebih menyukai dunia nyata dan real seperti rapat-rapat, diskusi kerja, dan lain-lain. Namun menarik karena responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun menjawab sekitar 22 orang (10,78%). Di rentang usia sekitar 45 tahun keatas, merupakan masa peralihan sebelum memasuki masa pensiun. Rentang usia seperti ini dalam piramida manajemen kebanyakan sudah masuk ke dalam golongan fungsional ahli. Sehingga memungkinkan mereka untuk merespon kuesioner ini.

Tabel 4.3
Profil Asal Kantor Responden

No	Asal Kantor	Jumlah	Prosentase
1	PUSLITBANG	26	12,75%
2	PUSERTIF	17	8,33%
3	PUSDIKLAT	13	6,37%
4	UIP JBB	3	1,47%
5	PUSHARLIS	36	17,65%
6	UIP JBT	66	32,35%
7	PUSMANPRO	24	11,76%
8	UIK TJB	18	8,82%
9	UIP JBTB	1	0,49%
Total		204	100%

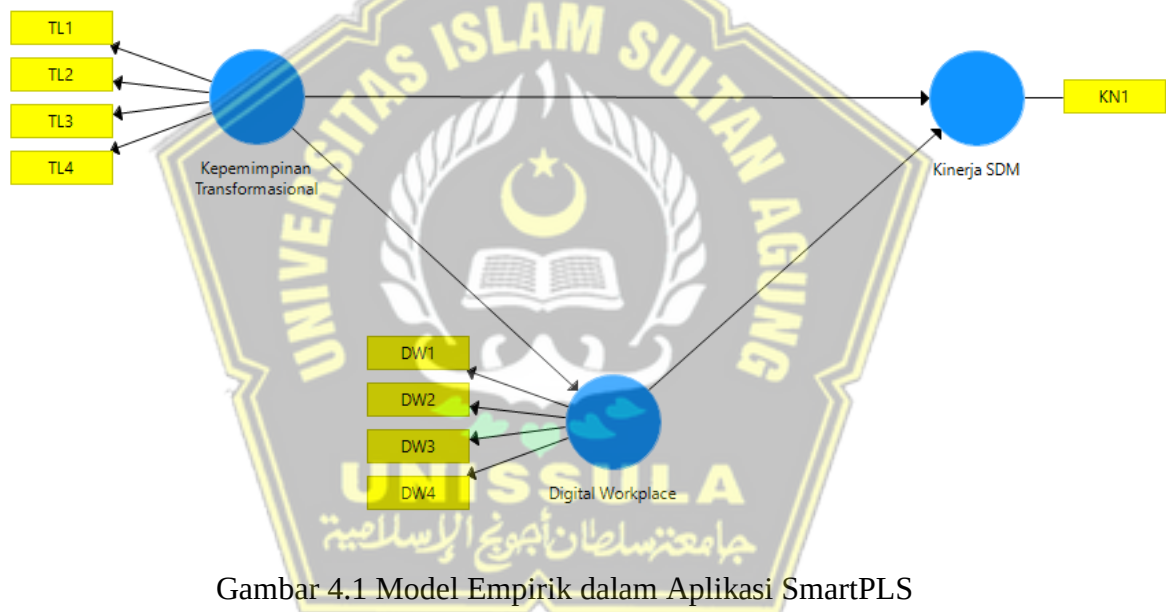
Sumber : Data primer kuesioner diolah tahun 2022

Pembahasan selanjutnya ialah dari asal kantor responden di area HTD 8. Jumlah ini tidak dapat diperbandingkan karena jumlah pegawai di masing-masing kantor tersebut memang berbeda-beda. Namun jika dilihat dari jenis kantor maka terdapat 3 jenis yaitu konstruksi dan

proyek (UIP), pembangkit listrik (UIK) dan pusat jasa pengembangan (PUS). Relatif menunjukkan jumlah responden yang bervariasi antara satu kantor dengan kantor lainnya.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa penelitian ini menggunakan 3 variabel yaitu kepemimpinan transformasional, digital workplace dan kinerja SDM, dan selanjutnya masing-masing variabel menggunakan indikator-indikator yang dipakai sebagai bahan kuesioner untuk mendeteksi nilai variabel tersebut. Menggunakan model empirik yang telah dibuat dengan aplikasi SmartPLS sebagai berikut :



Gambar 4.1 Model Empirik dalam Aplikasi SmartPLS

Selanjutnya akan dilakukan analisis deskriptif variabel terhadap ketiga variabel diatas yang telah digambarkan melalui smartPLS. Menggunakan 2 nilai yaitu Mean dan TCR (Total Capaian Responden) untuk masing-masing indikator dalam setiap variabel. Dalam aljabar, nilai mean dapat diartikulasikan sebagai nilai yang mewakili keseluruhan rentang data dengan akurasi antara 95-99% jika mengikuti distribusi normal. Sementara TCR sendiri, Arikunto (2002) menjelaskan bahwa kriteria pencapaian responden dalam kuesioner (TCR) dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Tabel 4.4
Kriteria TCR

No	Prosentase Pencapaian	Kriteria
1	90 – 100 %	Sangat Baik
2	80 – 89,99 %	Baik
3	65 – 79,99 %	Cukup Baik
4	55 – 64,99 %	Kurang Baik
5	0 – 54,99 %	Tidak Baik

Sumber : Arikunto (2002)

Dengan demikian jika analisis deskripsi variabel-variabel dibawah ini menggunakan dua nilai tersebut, dapat menghasilkan penjelasan-penjelasan yang saling berhubungan dalam penelitian ini.

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformatif

Tabel 4.5
Statistik Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformatif

Item	Pernyataan	Mean	TCR
TL1	Idealized Influence	5,95	85,01%
TL2	Inspirational Motivation	5,90	84,31%
TL3	Intellectual Stimulation	5,70	81,44%
TL4	Individualized Consideration	5,49	78,36%
Rata-rata		5,76	82,28%

Sumber : Pengolahan data primer tahun 2022

Analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformatif ini menunjukkan nilai rata-rata sebesar 5,76 dari nilai maksimal sebesar 7, serta menghasilkan nilai TCR sebesar 82,28% atau bernilai baik. Dapat dijelaskan bahwa secara umum nilai kepemimpinan di area responden dominan tipis bersifat transformatif, karena berada di rata-rata Quartil 4. Sifat dominan kepemimpinan transformatif ini merata secara baik diseluruh wilayah area responden. Hal ini memiliki beberapa faktor pengaruh baik internal maupun eksternal. Namun secara internal kondisi ini tidak mengagetkan dikarenakan PT PLN (Persero) mempunyai sistem kaderisasi pemimpin yang cukup

baik dan selektif. Dengan pola asesmen yang terpadu oleh Asesmen Centre PT PLN (Persero) dalam pemilihan pemimpin membuat nilai kemampuan pimpinan cukup merata di seluruh kantor induk.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Digital Workplace

Tabel 4.6
Statistik Deskripsi Variabel Digital Workplace

Item	Indikator	Mean	TCR
DW1	Collaboration	6,07	86,76%
DW2	Information Access	5,66	80,88%
DW3	Digital Technologies	6,14	87,68%
DW4	Digital Identity & Security	5,22	74,58%
Rata-rata		5,77	82,47%

Sumber : Pengolahan data primer tahun 2022

Analisis deskriptif variable digital workplace memiliki nilai rata-rata 5,77 dari maksimal sebesar 7. Dengan nilai Total Capaian Responden sebesar 82,47% yang memiliki arti nilai yang baik. Nilai ini juga tidak terlalu jauh berbeda dengan nilai variabel diatas, kepemimpinan transformasional. Pada nilai ini, kualitas organisasi dipandang sudah dominan tipis pada lingkungan yang menyiapkan Digital Workplace dengan baik, karena range mean berada dalam kuartil 4. Kesiapan ini juga sejalan dengan salah satu program unggulan PT PLN (Persero) sejak tahun 2019, yaitu Transformasi Digital. Aktivitas tersebut secara tidak langsung mendorong kesiapan Digital Workplace di masing-masing kantor induk.

4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Tabel 4.7
Statistik Deskripsi Variabel Kinerja SDM

Item	Pernyataan	Mean	TCR
KN1	Nilai Performance Pegawai	5,47	76,33%

Sumber : Pengolahan data primer tahun 2022

Nilai kinerja diatas diambil oleh responden langsung dari data penilain kinerja pegawai Semester I tahun 2021/2022. Dan nilai tersebut merupakan informasi yang sangat pribadi yang hanya diketahui oleh responden serta pejabat yang berwenang. Merupakan nilai gabungan dari skala hasil pengukuran kompetensi individu dengan nilai sasaran individu seperti yang tercantum dalam tabel 2.1 yang memiliki skala 1 -9. Analisis deskriptif variabel kinerja SDM ini memiliki nilai rata-rata sebesar 5,47 dari maksimal sebesar 9, berbeda dengan dua variabel lainnya. Dapat diketahui juga Total Capaian Responden (TCR) sebesar 76,33%. Nilai TCR ini bernilai cukup baik menurut Arikunto (2002). Dari nilai variabel yang ada, nilai variabel ini merupakan nilai rata-rata terendah dan sekaligus nilai TCR terendah dibandingkan dengan 2 variabel lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat pencapaian kinerja SDM belum terlalu bergantung pada 2 kondisi variabel yang ada, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk melihat hubungan yang lebih dekat dengan kinerja SDM di organisasi responden. Berada pada pertengahan kuartil 2, menandakan bahwa kecenderungannya hasil variabel ini tidak terlalu dipengaruhi oleh kedua variabel lainnya.

4.3 Pengujian Model Pengukuran

Pada pengujian ini dilakukan analisa dan perhitungan terkait beberapa factor seperti : Outer Loading Factor, Uji Relibilitas dan validitas serta Uji Korelasi Diskriminan. Ketiga hal tersebut dilakukan untuk meyakinkan penelitian, bahwa indikator yang diambil dalam masing-masing variable bernilai valid dan dapat dipertanggungjawabkan untuk ditarik pada beberapa hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai asumsi penelitian.

4.3.1 Outer Loading Factor

Faktor uji ini merupakan bentuk korelasi bivariat antara setiap variabel dengan indikator pembentuknya yang direpresentasikan dalam kontribusi nilai absolut (Hair et al., 2018).

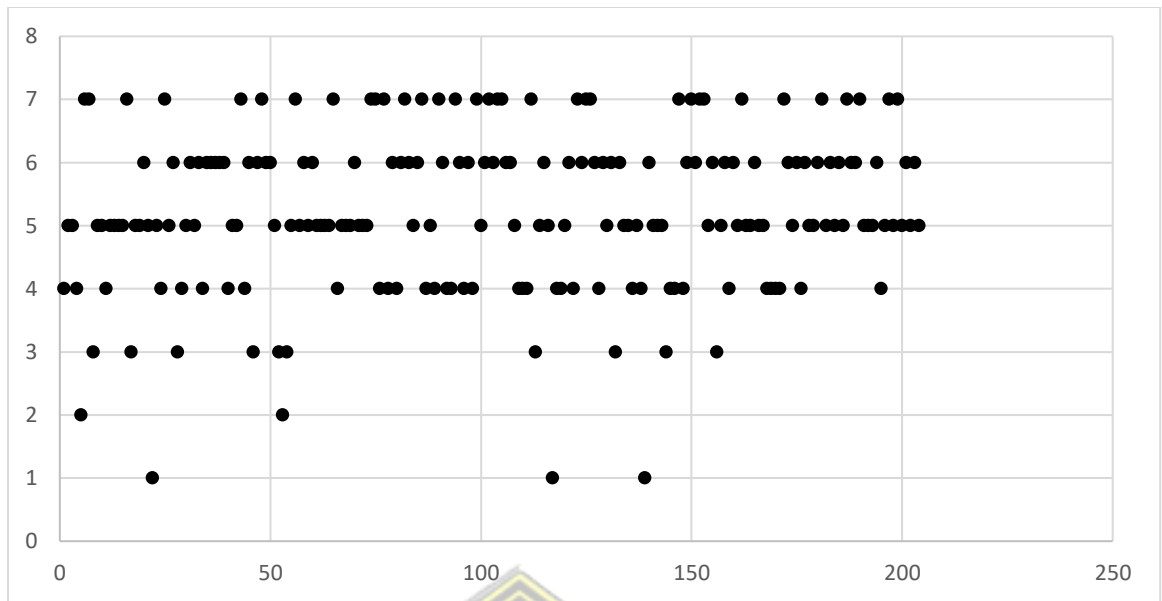
Ditambahkan bahwa nilai absolut tersebut dianggap valid jika bernilai $> 0,7$.

Tabel 4.8
Outer Loading Factor Variabel

	Digital Workplace	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja SDM
DW1	0.807		
DW2	0.835		
DW3	0.804		
DW4	0.784		
KN1			1.000
TL1		0.911	
TL2		0.935	
TL3		0.948	
TL4		0.880	

Sumber : Pengolahan data primer tahun 2022

Dapat dilihat dari tabel 4.8, bahwa semua nilai indikator dalam variabel-variabel tersebut bernilai lebih dari 0,7. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan valid untuk mewakili bentuk variabel yang ingin diketahui dalam kuesioner. Nilai outer loading factor paling rendah berada pada indikator DW4 “*Sistem keamanan jaringan kantor saudara sudah teruji*”. Indikator tersebut juga terendah dalam analisa deskriptif variabel Digital Workplace diatas. Ada beberapa faktor mengapa indikator ini paling lemah dari indikator lainnya. Salah satunya ialah dimensi sebaran jawaban kuesioner yang cukup variatif. Lebih detail dapat dilihat sebaran nilai jawaban untuk indikator ini seperti gambar dibawah ini :



Gambar 4.2
Sebaran Pilihan Pada Indikator DW4

Dari gambar 4.1 dapat dianalisa bahwa pada dasarnya sebaran pilihan responden berada pada tingkat positif (skala 5, skala 6 dan skala 7). Namun untuk nilai netral juga memiliki jumlah yang cukup besar (skala 4). Disamping ini masih ada responden yang tidak setuju terhadap pernyataan indikator DW4 ini berada dalam organisasinya. Hal variatif inilah yang membuat nilai konstruksya terhadap variabel yang ingin dibentuk menjadi lebih rendah dari indikator lainnya.

4.3.2 Uji Reliabilitas dan Validitas

Dalam sebuah model yang dianalisa dengan menggunakan SEM (Structured Equation Model) analysis, maka faktor yang menentukan model tersebut valid ialah jalur-jalur yang sudah dibuat. Baik itu jalur antara variabel satu dengan variabel lainnya, atau antara indikator dengan variabelnya sendiri. Secara langsung model tersebut menggambarkan koneksi hubungan dan kepengaruhan antara satu dengan lainnya. Sehingga dibutuhkan uji jalur (path coeffiency) apakah jalur tersebut valid. Salah satu metode yang dapat dilakukan ialah melakukan uji reliabilitas dan validitas. Uji ini akan

menilai konstruk dari indikator terhadap variabel yang dituju. Hair et al. (2018) memberikan aturan bahwa nilai path dianggap valid jika memiliki nilai $AVE > 0,5$, Composite Reliability $> 0,7$ serta Cronbach's Alpha $> 0,6$.

Tabel 4.9
Hasil Uji Variabel

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Digital Workplace Kepemimpinan Transformasional Kinerja SDM	0.823	0.827	0.882	0.652
	0.938	0.940	0.956	0.845
	1.000	1.000	1.000	1.000

Sumber : Pengolahan data primer tahun 2022

Dari tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa semua variabel memiliki nilai diatas batas valid. Dibandingkan dengan ketiga variabel yang digunakan, Digital Workplace mendapat nilai yang paling rendah untuk AVE, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha, selisih nilai antara 12-35 %. Walau begitu indikator-indikator dalam Digital Workplace tetap dianggap valid karena memiliki nilai yang cukup.

4.3.3 Uji Korelasi Diskriminan

Hair et al. (2018) menyatakan bahwa Discriminant Validity ialah derajat nilai yang menyatakan keserupaan konsep-konsep yang secara nyata berbeda. Nilai uji ini dianggap baik jika masing-masing konstruk bernilai lebih tinggi dari konstruk nilai variabel lainnya.

Tabel 4.10
Discriminant Validity berdasarkan Fornell-Larcker

	Digital Workplace	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja SDM
Digital Workplace	0.808		
Kepemimpinan Transformasional	0.514	0.919	
Kinerja SDM	0.068	0.093	1.000

Sumber : Pengolahan data primer tahun 2022

Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai AVE untuk setiap variabel bernilai lebih tinggi daripada konstruk dengan variabel lainnya. Dengan demikian dapat diambil keterangan bahwa variabel ini valid untuk dapat diteliti secara ilmiah dalam model yang telah ditetapkan sebelumnya.

4.4 Pengujian Struktural Model

Pengujian struktural model dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R square dari model penelitian yang telah dibuat. Nilai R-square dapat digunakan untuk menilai sebuah pengaruh variable independen terhadap variable dependen. Nilai estimasi R-square dalam penelitian ini deapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.11
R-Square variabel dependen

	R-Square	R-Square Adjusted
Digital Workplace	0,265	0,261
Kinerja SDM	0,009	-0,001

Sumber : Pengolahan data primer tahun 2022

Didapat gambaran dari tabel 4.11 diatas bahwa nilai pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap digital workplace adalah 0,265 atau 26,5%. Sementara pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM adalah 0,009 atau 0,9%. Secara umum dalam model ini, kepemimpinan transformasional lebih mendorong penciptaan digital workplace dibandingkan dengan kinerja SDM. Bahkan bisa diketahui dengan nilai pengaruh sekitar 0,9% terhadap kinerja SDM, Kepemimpinan Transformasional dalam organisasi responden dapat diabaikan pengaruhnya.

4.4.1 Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

4.4.1.1 Analisis Pengaruh Langsung

Dalam penelitian ini dilakukan bootstrapping pada aplikasi SmartPLS 3.0 untuk melihat apakah sebuah hipotesis yang sudah dibuat dapat diterima atau tidak. Hipotesis diterima pada saat tingkat signifikansi (P Values) lebih kecil dari 0,05 atau t-value melebihi nilai kritisnya (Hair et al., 2018). Nilai T-statistics untuk tingkat 5% sebesar 1,96.

Tabel 4.12
Hasil Path Coefficient

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T- Stat	P Values
Digital Workplace → Kinerja SDM	0.027	0.028	0.075	0.358	0.720
Kepemimpinan Transformasional → Digital Workplace	0.514	0.514	0.097	5.298	0.000
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja SDM	0.080	0.078	0.059	1.359	0.175

Sumber : Pengolahan data primer tahun 2022

Dari tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa koefisien jalur yang memenuhi kaidah yang telah disebut diatas hanya pada jalur Kepemimpinan Transformasional → Digital Workplace. Hal tersebut diambil dikarenakan pada jalur tersebut memiliki nilai P Values yang lebih kecil dari 0,05 yaitu bernilai 0, dan memiliki nilai T-statistics > 1,96 yaitu sebesar 5,298. Sementara untuk jalur hipotesis lainnya tidak valid dikarenakan memiliki nilai dari standar validitas sebuah jalur hipotesis.

Selain itu dapat diambil kesimpulan juga dari tabel 4.12, bahwa kepemimpinan transformasional sangat kuat berhubungan positif dengan pembentukan digital workplace di lingkungan kerja, hal tersebut sesuai dengan hipotesis (H2) dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja SDM (H0) juga berkorelasi positif (mendukung) walau masih terlihat lemah karena memiliki nilai kemungkinan (P-values)

antara 0,05 hingga 0,1. Namun digital workplace tidak mendukung kinerja SDM, berbeda dengan hipotesis ke 1 (H1). Sehingga dalam penelitian ini H1 ditolak.

4.4.1.2 Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.13
Hasil Path Coefficient Indirect

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Digital Workplace → Kinerja SDM Kepemimpinan Transformasional → Digital Workplace Kepemimpinan Transformasional → Kinerja SDM	0.014	0.014	0.040	0.346	0.729

Sumber : Pengolahan data primer tahun 2022

Tidak jauh berbeda dari analisis diatas, pada analisis ini akan dinilai jalur hipotesis terhadap pengaruh tak langsung. Dalam penelitian ini ialah jalur Kepemimpinan Transformasional → Kinerja SDM. Setelah uji signifikansi diketahui bahwa nilai yang didapat sebesar 0,729 dengan T-statistics sebesar 0,346. Maka dengan ini dapat dinyatakan bahwa jalur hipotesis tidak langsung ini tidak valid untuk diambil kesimpulannya. Kesimpulannya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja SDM cenderung langsung.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Seperti yang telah dijelaskan dalam konsep model penelitian ini di Bab II, penelitian ini memiliki hipotesis-hipotesis yang akan dibahas hasilnya satu demi satu berdasarkan data penelitian berupa kuesioner yang telah diolah menggunakan SmartPLS versi 3.0.

4.5.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Digital Workplace

Dari pengujian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan penciptaan Digital Workplace di organisasi responden sesuai dengan hasil tabel 4.12. Dengan nilai T-statistic sebesar 5,298 dan nilai p-Value sebesar 0,000. Pengaruh tersebut sebesar 51% terhadap organisasi.

Tabel 4.14
Korelasi Antar Indikator Kepemimpinan Transformasional dan Digital Workplace

	DW1	DW2	DW3	DW4
TL1	0.369	0.416	0.358	0.468
TL2	0.347	0.366	0.294	0.358
TL3	0.367	0.388	0.32	0.415
TL4	0.337	0.441	0.302	0.467

Sumber : Pengolahan data primer tahun 2022

Dari tabel 4.14 diatas dapat diketahui bahwa indikator Kepemimpinan Transformasional berhubungan secara moderat untuk indikator DW2 dan DW4, bernilai cukup untuk DW1 dan sedikit lemah untuk DW3. Jika diulas, DW3 sendiri merupakan representasi aspek penerapan teknologi digital. Hal ini dipahami bahwa di tataran organisasi secara umum, model mindset dan pengetahuan digital cukup baik implementasinya, namun belum tentu dengan terapan teknologi digital itu sendiri yang akan berhubungan dengan perilaku digital. Karena penerapan butuh effort, sumber daya dan kordinasi.

Haddud & McAllen (2018) menyatakan bahwa diperlukan kemampuan kepemimpinan yang mumpuni dalam pembentukan Digital Workplace. Walau dalam jurnal tersebut tidak disebutkan secara khusus mengenai tipe kepemimpinan seperti apa yang lebih mendorong Digital Workplace, namun Haddud menegaskan bahwa karakter Digital Leadership secara positif mendorong Digital Workplace di sebuah organisasi. Sehingga hipotesis ini sejalan dengan penelitian sebelumnya.

Lalu kemudian Attaran et al. (2019) juga menyatakan bahwa tendensi seorang pemimpin akan mendorong digital workplace sebagai solusi beberapa permasalahan di organisasinya mulai dari menciptakan hubungan, menghilangkan batasan informasi, mengurangi biaya serta meningkatkan efisiensi organisasi.

4.5.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja SDM

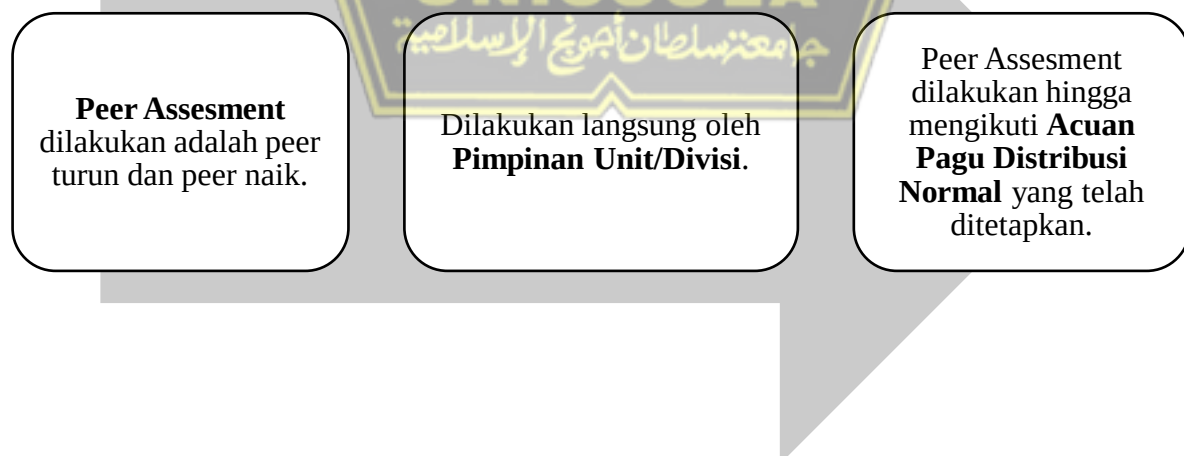
Pada tabel diatas diketahui bahwa hasil T-statistic hipotesis ini bernilai 1,359 dan P-values sebesar 0,175. Dalam statistic yang disampaikan oleh Hair et al. (2018), maka hipotesis ini

tidak valid. Dengan tingkat pengaruh yang kecil antara Kepemimpinan Transformatif dan Kinerja SDM hanya sebesar 8% dengan tingkat signifikan yang rendah ($P\text{-values} > 0,05$).

Tabel 4.15
Korelasi Antar Indikator Kepemimpinan Transformatif dan Kinerja SDM

	KN1
TL1	0.068
TL2	0.102
TL3	0.112
TL4	0.064

Secara umum, korelasi Kepemimpinan Transformatif (TL) ini paling lemah terhadap indikator Kinerja SDM (KN), hanya direntang 6-11% keterikatan dibandingkan dengan indikator lainnya yang bisa mencapai hampir 50% keterikatan. Peneliti beranggapan bahwa faktor penilaian kinerja SDM dalam organisasi tersebut memiliki mekanisme tambahan atau mekanisme koreksi. Hal ini terbukti dengan adanya mekanisme Peer Assesment seperti yang ada metode penilaian kinerja dibawah ini :



Gambar 4.3 Kebijakan Peer Assesment (Koreksi Nilai Kinerja)
Sumber Dokumen PLN 2022

Sehingga penilaian kinerja tidak semata-mata hasil usaha para pegawai, namun ada faktor subyektif dari para pengelola kinerja berupa Peer Assesment. Diperlukan penelitian lebih lanjut terkait mekanisme tersebut di masa mendatang.

Hal ini berbeda dan berlawanan dengan apa yang sudah disampaikan oleh B. Bass (1997) dan Mostafa et al. (2015), bahwa Kepemimpinan Transformasional akan berkorelasi positif dengan kinerja SDM. Begitu dengan yang disampaikan oleh Top (2020), Kepemimpinan Transformasional berperan sangat positif terhadap kinerja SDM seperti dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.16
Top (2020) Hasil Penelitian

Independent Variables	Dependent Variable	Correlation	Covariance	Adj R Square	t Stat	R Square
Idealize Influenced	Employee Performance	0,0666	0,0250	0,002	5,539	0,004
Intellectual Stimulation	Employee Performance	0,1309	0,0444	0,019	7,195	0,015
Individual Consideration	Employee Performance	0,1683	0,0638	0,015	10,49	0,021
Inspirational Motivation	Employee Performance	0,2323	0,0743	0,047	10,74	0,054

4.5.3 Hubungan Digital Workplace dengan Kinerja SDM

Dalam penelitian ini menghasilkan korelasi Digital Workplace dengan Kinerja SDM dalam bentuk T-statistic sebesar 0,358 dan p-Values sebesar 0,720. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ini tidak valid (negative).

Tabel 4.17
Korelasi Antar Indikator Digital Workplace dan Kinerja SDM

	KN1
DW1	0.144
DW2	-0.041
DW3	0.106
DW4	0.027

Sama halnya dengan point 4.5.2, korelasi indikator Digital Workplace (DW) dengan Kinerja SDM (KN) ini juga lemah. Nilai pencapaiannya hanya di rentang -4 – 14%. Menarik karena ada hasil yang bernilai negatif untuk DW2 yang merupakan representasi dari akses informasi. Dalam organisasi di PT PLN (Persero), akses informasi terkait nilai kinerja SDM memang merupakan informasi terbatas untuk para Manajemen Atas dan pengelola kinerja. Hal tersebut bisa menjadi pendorong negatif di lingkungan pegawai karena tidak mendapatkan informasi yang mereka butuhkan. Adapun maksud dari organisasi membuat mekanisme tersebut agar tidak ada perbandingan subyektif antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, dan agar muncul kenyamanan dalam bekerja karena berada dalam satu sistem yang sama. Namun dengan adanya nilai korelasi tersebut, organisasi dapat mempertimbangkan cara lain agar akses informasi tetap transparan untuk kinerja SDM namun tetap aman bagi pegawai lainnya.

Dalam penelitian ini, hipotesis mengenai Digital Workplace mendorong Kinerja SDM ditolak karena tidak memenuhi nilai probabilitas error yang seharusnya $P\text{-Value} < 0,05$. Hal ini berbeda dengan penelitian Benson et al (2002).

Benson et al. (2002) menyatakan bahwa Digital Workplace berkorelasi positif terhadap pencapaian kinerja SDM. Hal tersebut terjadi karena Digital Workplace akan menjembatani proses pembelajaran yang efektif, sistem organisasi yang agile serta kontrol kinerja yang lebih terpadu.

4.5.4 Pembahasan Rumusan Masalah

Dalam unit-unit reponden yang semuanya menggunakan metode penilaian kinerja yang sama berupa peer assesment menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang dipraktekan oleh para pemimpin unit mereka tidak berkorelasi lurus dengan pencapaian nilai kinerja mereka. Hal ini berbeda dengan apa yang disampaikan oleh Top et al. (2020) dan Ahmed Waham et al. (2020) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang sangat signifikan dengan nilai kinerja.

Sehingga uraian selanjutnya ialah alternatif perhitungan kinerja yang lebih sesuai dan mencerminkan kondisi aktual di lapangan. Salah satunya metode penilaian kinerja lainnya ialah Penilaian 360 Derajat (360 Feedback). Vakil alroaia & Najafi (2012) menyampaikan bahwa penilaian kinerja 360 derajat mampu menghilangkan subyektifitas penilaian sehingga lebih berguna baik untuk pegawai ataupun organisasi. Metode tersebut menggunakan faktor penilaian seperti yang dicantumkan dalam tabel 4.18 ini :

Tabel 4.18
Vakil & Najafi (2012) Kriteria Penilaian 360

Cognitive skills	Technical skills	Personal skills	Human skills
Saving resources	Expertise	Good apperance	Active in social activities
Overtime commitment	Good Experience	Honestly	Appropriate behaviour with colleagues
Quality Work	Quality of work	Interest and hardworking	Ability to transfer knowledge
Low expectations	Capability of accomplishing duties	Popular criticism	Ability to motivate
Responsible	Quantity of accomplished	Good speaker	Coordination abilities
Punctuality	Update access to information	Flexibility	Active in participating in sessions

Loyalty	Using advance of technology	Compliance with etchical issues	Team building
Keeping secrets	Reliability		
Creativity and Innovation			
Decision making ability			

Dalam kesimpulannya artikel tersebut mencantumkan bahwa penggunaan metode ini lebih adaptif terhadap karakter manusia di dalam organisasi, sehingga hasilnya lebih valid. Namun penilaian multi sumber seperti ini masih memiliki kelemahan, yaitu ada kemungkinan sumber dari luar yang tidak paham detail jobdesk pegawai yang diukur, tidak mampu memberikan konstruksi yang sesuai dengan organisasi.

Selanjutnya, dalam metode pengukuran kinerja lainnya, sebagai alternatif juga dapat menggunakan metode Management by objectives (MBO). Metode ini memang bukan sebuah metode yang baru, diawali oleh Peter Drucker pada tahun 1950an, metode ini efektif untuk pekerjaan tim yang memiliki banyak task untuk segera diselesaikan (Antoni, 2005). Masih menurut Antoni, MBO dapat dilihat sebagai teknik penetapan tujuan bagi manajemen, panduan untuk penetapan tujuan organisasi dan dalam penelitian dapat digunakan sebagai model explanatory research. Banyak studi tentang penetapan tujuan menunjukkan bahwa tujuan spesifik organisasi dan umpan baliknya akan meningkatkan kinerja, dan kepuasan, jika kinerja pegawai dihargai secara memadai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap digital workplace di PT PLN (Persero) HTD area 8. Sehingga semakin tinggi nilai Kepemimpinan Transformasional para pemimpin organisasi maka akan semakin tinggi pula pembentukan dan adopsi digital workplace dalam organisasi tersebut.
2. Kepemimpinan Transformasional dan Digital Workplace tidak berpengaruh terhadap Kinerja SDM.
3. Digital Workplace terhadap Kinerja SDM dalam penelitian ini tidak didapatkan hubungan yang signifikan, sehingga Digital workplace tidak bisa menjadi intervening antara kepemimpinan transformasional dan pencapaian Kinerja SDM.

5.2 Keterbatasan Penelitian dan Saran

Keterbatasan pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Penelitian hanya dilakukan pada pegawai PT PLN (Persero) di wilayah area HTD 8. Oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada seluruh wilayah area HTD di PT PLN (Persero).
2. Penelitian dalam thesis hanya menggunakan analisis data dengan PLS, oleh karena itu dalam penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode analisis lainnya.

3. Respond rate dalam penelitian ini juga perlu ditingkatkan karena masih di angka 57%, beberapa faktor yang mempengaruhi ialah birokrasi internal perusahaan yang memerlukan pendekatan khusus.
4. Nilai indikator R-square yang rendah (negatif) untuk Kinerja SDM mengindikasikan masih ada faktor lain yang berpengaruh, yang sudah dijelaskan dalam Bab IV sebelumnya, dan diperlukan penelitian lebih lanjut di masa mendatang. Misalnya dengan menambahkan variabel intervening atau moderat berupa Leader Preference (Graeber et al, 2019) sebagai faktor subyektifitas dalam organisasi.
5. Secara keseluruhan indikator kepemimpinan transformasional yang paling lemah dalam penelitian ini ialah Inspirational Motivation, sehingga dapat diteliti lebih detail penyebab dan hambatan mengapa karakter tersebut tidak menonjol di unit-unit responden, mengingat kepemimpinan transformasional sangat identik dengan sikap inspirasi dan motivasi para pemimpinnya.
6. Dalam penelitian ini tidak menunjukkan sama sekali di unit-unit responden pembentukan Digital Workplace yang membantu kinerja mereka dalam perusahaan, padahal dengan model transformasi yang dicanangkan oleh Direksi PLN pada tahun 2020, merupakan sebuah kunci penting menciptakan iklim digital dalam unit-unit PLN. Oleh karena itu selanjutnya dapat didalami lebih detail lagi mengenai penciptaan iklim digital di unit-unit PLN agar sesuai dengan transformasi korporat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed Waham, M., Abdul Rahman, R., & Wan Mustaffa, W. S. (2020). The Effect of Transformational Leadership on the Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq. *International Business Education Journal*, 13(May), 74–84. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.sp.7.2020>
- Anitha. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Antoni, C. (2005). Management by objectives - An effective tool fro teamwork? *International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174–184. <https://doi.org/10.1080/0958519042000311381>
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2019). The need for digital workplace: Increasing workforce productivity in the information age. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 15(1), 1–23. <https://doi.org/10.4018/IJEIS.2019010101>
- Bass, B. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Change, Transformation & Leadership. *Itnow*, 62(4), 56–57. <https://doi.org/10.1093/itnow/bwaa120>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.04.174>
- Benson, A. D., Johnson, S. D., & Kuchinke, K. P. (2002). The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 4(4), 392–404. <https://doi.org/10.1177/152342202237518>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>

- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Haddud, A., & McAllen, D. (2018). Digital workplace management: Exploring aspects related to culture, innovation, and leadership. *PICMET 2018 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Managing Technological Entrepreneurship: The Engine for Economic Growth, Proceedings*, 1–6. <https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481807>
- Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z., & Pratiwi, A. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by leader-member exchange (LMX). *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 119–1209. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.173>
- Helsper, E. J., & Eynon, R. (2010). Digital natives: Where is the evidence? *British Educational Research Journal*, 36(3), 503–520. <https://doi.org/10.1080/01411920902989227>
- Ismail, A. M., Reza, R., & Mahdi, S. (2012). Analysis the Relationship between Cultural Intelligence and Transformational Leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 252–261.
- Jr, J. F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Leichtfried, C., & Leichtfried, C. (2016). *Digital Workplace Platforms and Knowledge Sharing A Case Study Digital Workplace Platforms and Knowledge Sharing A Case Study*.
- Lisova, O. (2020). *Business Plan: Digital Workplace Solution for Business Management and Employee Engagement*. 21(1), 1–9.
- Meske, C., & Junglas, I. (2021). Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation. *Behaviour and Information Technology*, 40(11), 1120–1136. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1742382>
- Mostafa, G., Claudine, S., & Carmen, R. (2015). The Emerging Role of Transformational Leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467.
- Overbeek, S., Van Middendorp, S., & Rijsenbrij, D. (2005). The digital workspace in the

- financial sector. *IT Management Select*, 11(4), 38–51.
- Top, C. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1). <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Top, C., Bryar Mohammad Sharif Abdullah, & Akar Hemn Mahmood Faraj. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1). <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Vakil alroaia, Y., & Najafi, Z. (2012). Performance measurement of employee using an integrated 360° feedback system and AHP method: A case study of municipality. *Management Science Letters*, 2(5), 1655–1660. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.04.024>
- Wakabi, B. M. (2016). Leadership Style and Staff Retention in Organisations. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(1), 412–416. <https://doi.org/10.21275/v5i1.nov152642>
- Williams, S. P., Schubert, P., Williams, S. P., & Schubert, P. (2018). ScienceDirect ScienceDirect Designs for the Digital Workplace Designs for the Digital Workplace. *Procedia Computer Science*, 138, 478–485. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.066>
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y., & Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 135(May), 257–265. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.05.017>
- Zimmer, M. P., Baiyere, A., & Salmela, H. (2020). Digital Workplace Transformation: The Importance of Deinstitutionalising the Taken for Granted. *ECIS 2020 Proceedings*, June, 1–15.