

**PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP* TERHADAP  
*DIGITAL TRANSFORMATION* MELALUI  
*DIGITAL INNOVATION***

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat S2  
**Program Studi S2 Manajemen**



**Disusun oleh:**

**A Yazid Niam**  
**NIM. 20402300099**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
SEMARANG  
2024**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

**PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP* TERHADAP *DIGITAL TRANSFORMATION* MELALUI *DIGITAL INNOVATION***

Disusun oleh :

**A Yazid Niam**  
**NIM. 20402300105**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian penelitian tesis Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 4 September 2024  
Pembimbing,



**Dr. Budi Cahyono, S.E., M.Si.**  
NIK 210492030

**HALAMAN PERSETUJUAN SETELAH UJIAN**

**PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP* TERHADAP *DIGITAL TRANSFORMATION* MELALUI *DIGITAL INNOVATION***

**Disusun oleh :**


**A Yazid Niam**  
**NIM. 20402300099**

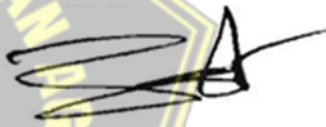
Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 6 September 2024

**Susunan Dewan Penguji**


**Pembimbing**

**Penguji I**

  
Dr. Budi Cahyono, S.E., M.Si  
NIK 210492030


  
Dr. Agustina Fitrianingrum, Spd., MM  
NIK 210421057

**Penguji II**

  
Dr. Sri Hartono, SE, M.Si  
NIK 210495037

Telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 6 September 2024

**Ketua Program Studi Manajemen**

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK 210491028

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : A. Yazid Niam  
NIM : 20402300099  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

menyatakan bahwa tesis dengan judul :

***Pengaruh Digital Leadership Terhadap Digital Transformation Melalui Digital Innovation*** adalah hasil karya saya dan tidak karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang atau perguruan tinggi lain, dan tidak terdapat satu karya yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

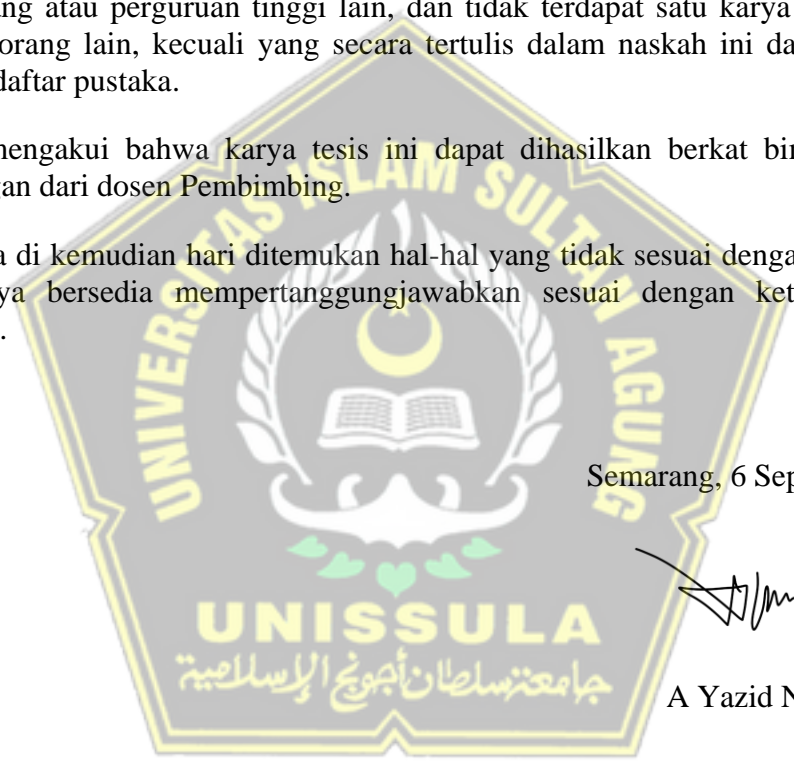
Saya mengakui bahwa karya tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan dari dosen Pembimbing.

Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan ini, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 6 September 2024



A Yazid Niam



## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : A Yazid Niam  
NIM : 20402300099  
PROGRAM STUDI : Magister Manajemen  
FAKULTAS : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/ Disertasi dengan judul:

### **PENGARUH DIGITAL LEADERSHIP TERHADAP DIGITAL TRANSFORMATION MELALUI DIGITAL INNOVATION**

Dan menyetujui 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 September 2024

Yang bertanda tangan,



A Yazid Niam

## ABSTRAK

Tujuan Dari Penelitian Ini Adalah Untuk mengetahui pengaruh *Digital Leadership* Terhadap *Digital Transformation* Melalui *Digital Innovation*. Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 120 pegawai Bank Indonesia yang ditentukan dengan metode purposive sampling. Penelitian empiris ini merupakan explanatory quantitative research dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan program SmartPLS.4 sebagai alat analisis data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation*. Kepemimpinan digital yang diterapkan di Bank Indonesia Provinsi Maluku, Maluku Utara, Papua Barat, dan Papua terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap transformasi digital. *Digital Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation*. Inovasi digital yang diimplementasikan Bank Indonesia di wilayah tersebut memainkan peran penting dalam memperkuat transformasi digital. *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan ***Digital Transformation* melalui *Digital Innovation***. Inovasi digital tidak hanya berdiri sendiri sebagai faktor yang penting, tetapi juga memoderasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap transformasi digital. *Digital Leadership* dan *Digital Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation*. Kesuksesan transformasi digital di Bank Indonesia Provinsi Maluku, Maluku Utara, Papua Barat, dan Papua sangat bergantung pada kombinasi antara kepemimpinan digital yang kuat dan inovasi digital yang berkelanjutan. Rekomendasi yang dihasilkan adalah pemimpin diharapkan selalu mendorong dan mendukung digitalisasi di Bank Indonesia, perlu terus meningkatkan kemampuan dan update pengetahuan terkait teknologi digital. Selain itu, perlunya pemanfaatan inovasi digital yang ada di Bank Indonesia dengan mendorong budaya inovasi di organisasi dan berkolaborasi lintas departemen atau satuan kerja dan pemberian kesempatan yang seluas-luasnya bagi pegawai untuk menciptakan inovasi.

Kata Kunci : Digital Leadership, Digital Innovation, Digital Transformation

## ABSTRACT

*The aim of this research is to determine the influence of digital leadership on digital transformation through digital innovation. The respondents in this research were 120 Bank Indonesia employees who were determined using the purposive sampling method. This empirical research is explanatory quantitative research using a Structural Equation Model (SEM) based on Partial Least Square (PLS) with the help of the SmartPLS.4 program as a data analysis tool. The results of this research are that Digital Leadership has a positive and significant effect on Digital Transformation. The digital leadership implemented in Bank Indonesia in the Maluku, North Maluku, West Papua and Papua regions has been proven to have a positive and significant influence on digital transformation. Digital Innovation has a positive and significant effect on Digital Transformation. Digital innovation implemented by Bank Indonesia in the region plays an important role in strengthening digital transformation. Digital Leadership has a positive and significant influence on Digital Transformation through Digital Innovation. Digital innovation not only stands alone as an important factor, but also moderates the influence of digital leadership on digital transformation. Digital Leadership and Digital Innovation have a positive and significant effect on Digital Transformation. The success of digital transformation in Bank Indonesia in the Maluku, North Maluku, West Papua and Papua regions relies heavily on a combination of strong digital leadership and sustainable digital innovation. The recommendations produced suggest that leaders are expected to continuously encourage and support digitalization at Bank Indonesia. It is necessary to keep enhancing skills and updating knowledge related to digital technology. Additionally, it is important to utilize existing digital innovations at Bank Indonesia by fostering a culture of innovation within the organization, collaborating across departments or work units, and providing the widest possible opportunities for employees to create innovations.*

*Keywords: Digital Leadership, Digital Innovation, Digital Transformation*

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirohim, Assalamu'alaikum wa Rohmatullahi wa Barokatuh.

Alhamdulillah rabiil 'alamin, puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa ta'ala atas rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Pengaruh Digital Leadership Terhadap Digital Transformation Melalui Digital Innovation”**

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) pada program Magister manajemen di Departemen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Shalawat serta salam semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala senantiasa mencurahkan kepada Nabi kita, Muhammad Shalallahu Alaihi Wasallam beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang telah memberikan pedoman dan sari tauladan yang terbaik hingga akhir zaman. Dalam proses penyusunan tesis ini peneliti telah berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan hasil yang terbaik. terselesaikannya tesis ini tidak lepas dari bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih yang tulus dan tak terhingga kepada:

1. Dr. Budi Cahyono, S.E., M.Si. sebagai dosen pembimbing saya yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing tesis saya.
2. Prof. Dr Heru Sulisty, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.



4. Dr. Agustina Fitrianingrum, Spd., MM selaku Dosen Penguji yang telah memberikan arahan untuk meningkatkan kedalaman tesis saya.
5. Dr. Sri Hartono, SE, M.Si. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan arahan untuk meningkatkan kedalaman tesis saya.
6. Ucapan terimakasih kepada orang tua tercinta, Ayahanda, Ibunda, Istri, Anak serta saudara-saudaraku yang senantiasa memberikan doa, nasehat, dukungan, dan semangat dalam penyelesaian skripsi ini
7. Bapak-Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang selama ini telah banyak memberikan pelajaran dan pandangan baru selama masa perkuliahan.
8. Para teman-teman dan semua pihak yang selalu mendukung dan membantu kelancaran penyusunan penelitian tesis ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan penelitian ini. Peneliti berharap semoga tesis ini menjadi suatu karya yang berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, 6 September 2024

Penulis

A Yazid Niam

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SETELAH UJIAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
<b>1.1 Latar belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	8
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	8
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	11
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	11
<b>2.1.1 Tinjauan Umum Tentang <i>Digital Leadership</i></b> .....	11
<b>2.1.2 Tinjauan Umum Tentang <i>Digital Transformation</i></b> .....	15
<b>2.1.3 Tinjauan Umum Tentang <i>Digital Innovation</i></b> .....	19
<b>2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis ....</b>	23
<b>2.2.1 Hubungan <i>Digital Leadership</i> terhadap <i>Digital Innovation</i></b> .....	23

2.2.2 Hubungan <i>Digital Innovation</i> terhadap <i>Digital Transformation</i> .....	24
2.2.3 Hubungan <i>Digital Leadership</i> Terhadap <i>Digital Transformation</i> Melalui <i>Digital Innovation</i> .....	25
2.2.4 Hubungan <i>Digital Leadership</i> dan <i>Digital Innovation</i> terhadap <i>Digital Transformation</i> .....	28
2.3 Kerangka Pemikiran .....	30
 BAB III METODE PENELITIAN .....	32
3.1 Jenis Penelitian .....	32
3.2 Populasi dan Sampel .....	32
3.2.1 Populasi.....	32
3.2.2 Sampel.....	33
3.3 Sumber dan Jenis Data .....	35
3.3.1 Data Primer .....	35
3.3.2 Data Sekunder .....	36
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.4.1 Studi Kepustakaan.....	36
3.4.2 Studi lapangan.....	37
3.5 Variabel dan indikator.....	37
3.5.1 Variabel Independen (X): <i>Digital Leadership</i> (Kepemimpinan Digital) .....	37
3.5.2 Variabel Mediator (M): <i>Digital Innovation</i> (Inovasi Digital).....	38
3.5.3 Variabel Dependan (Y): <i>Digital Transformation</i> (Transformasi Digital) .....	38
3.5.4 Variabel dan Indikator Penelitian.....	38
3.6 Teknik Analisis .....	39
3.6.1 Model <i>Measurement (Outer Model)</i> .....	40
3.6.2 Model <i>Structural (Inner Model)</i> .....	42
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	45
4.1. Deskripsi Karakteristik Responden.....	45
4.2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	47
4.2.1 Deskripsi Variabel <i>Digital Leadership</i> .....	48
4.2.2 Deskripsi Variabel <i>Digital Innovation</i> .....	48
4.2.3 Deskripsi Variabel <i>Digital Transformation</i> .....	49
4.3. Pengujian Outer Model.....	50

4.3.1 Pengujian Validitas Konvergen ( <i>Convergent Validity</i> ) .	51
4.3.2 Pengujian Validitas Diskriminan ( <i>Discriminant Validity</i> )	51
4.3.3 Uji Reliabilitas .....	53
4.4. Pengujian Inner Model .....	54
4.4.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	54
4.4.2 <i>Goodness of Fit</i> (GoF).....	55
4.4.3 Ukuran Pengaruh $F^2$ ( <i>Effect Size</i> ) .....	56
4.4.4 <i>Q-Square Predictive Relevance</i> ( $Q^2$ ) .....	57
4.4.5 Indeks Kesesuaian Normal (NFI).....	58
4.4.6 Uji Hipotesis.....	58
4.5. Pembahasan Hasil Penelitian .....	60
4.5.1 <i>Digital Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Digital Transformation</i> .....	60
4.5.2 <i>Digital Innovation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Digital Transformation</i> .....	62
4.5.3 <i>Digital Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Digital Transformation</i> melalui <i>Digital Innovation</i> .....	63
4.5.4 <i>Digital Leadership</i> dan <i>Digital Innovation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Digital Transformation</i> .....	64
BAB V PENUTUP.....	66
5.1 Kesimpulan .....	66
5.2 Saran Penelitian.....	67
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	70
5.4 Penelitian Mendatang .....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	73
LAMPIRAN .....	75

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Jumlah Pegawai Bank Indonesia Maluku dan Papua .....	35
Tabel 3.2	Variabel dan Indikator Penelitian .....	38
Tabel 3.3	Interval Pengukuran Skala Likert .....	39
Tabel 4.1	Karakteristik Responden.....	45
Tabel 4.2	Deskripsi Variabel <i>Digital Leadership</i> .....	48
Tabel 4.3	Deskripsi Variabel <i>Digital Innovation</i> .....	49
Tabel 4.4	Deskripsi Variabel <i>Digital Transformation</i> .....	49
Tabel 4.5	Uji Validitas Konvergen.....	51
Tabel 4.6	Uji Validitas Diskriminan Nilai Fornell-Larcker .....	52
Tabel 4.7	Uji Validitas Diskriminan Nilai Cross Loadings.....	52
Tabel 4.8	Uji Reliabilitas .....	53
Tabel 4.9	Uji Koefisien determinasi ( $R^2$ ) .....	55
Tabel 4.10	Uji <i>Goodness of Fit</i> .....	56
Tabel 4.11	Uji $F^2$ ( <i>effect size</i> ).....	57
Tabel 4.12	Uji <i>Q-Square Predictive Relevance</i> ( $Q^2$ ).....	57
Tabel 4.13	Indeks Kesesuaian Normal (NFI).....	58
Tabel 4.14	Uji Hipotesis Pengaruh Langsung ( <i>Direct Effect</i> ).....	59
Tabel 4.15	Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ) .....	59
Tabel 4.16	Uji Hipotesis Pengaruh Simultan .....	60

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	31
Gambar 4.1 Outer Model .....	50
Gambar 4.2 Inner Model.....	54



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	75
----------------------------	----



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Pengaruh teknologi digital melalui internet dan *cloud* membawa perubahan paradigma signifikan di semua sektor industri. Internet menciptakan ekonomi yang tidak terbatas dan membawa konsep baru serta hasil yang telah berubah dari era informasi menjadi era konseptual. Dalam konteks era Industri 4.0, yang ditandai dengan fokus pada penguasaan teknologi terkini dan globalisasi yang semakin menghapus batasan teritorial antar negara serta batasan ekonomi lainnya, dibutuhkan kesiapan sumber daya suatu negara. (Almeida, F., Duarte Santos, J., & Augusto Monteiro, 2020).

Di tengah era transformasi digital, diharapkan bahwa entitas bisnis dapat berhasil beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan menyusun ulang strategi bisnisnya agar dapat menjaga keunggulan kompetitifnya. (A. Javaid, S. Kurjakovic, H. Masuda, And Kohda, 2017) Transformasi digital merujuk pada perubahan dalam struktur organisasi yang didorong oleh pemanfaatan teknologi digital dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi. Saat ini, manajer dan pemimpin perusahaan dalam sektor-sektor tradisional dihadapkan pada kebutuhan untuk mengikuti arus transformasi digital. Hal ini memerlukan adaptasi rutin dan struktur organisasi agar dapat menjawab tantangan yang muncul dalam era digital. Penting bagi perusahaan untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang fenomena ini dan mengembangkan strategi transformasi digital yang efektif. (Novianti Indah Putri, Yudi Herdiana, Yaya Suharya, 2021).



Transformasi digital dan inovasi digital adalah dua konsep penting dalam dunia organisasi modern. Transformasi digital merujuk pada proses penggunaan teknologi digital untuk mengubah secara fundamental bagaimana organisasi beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggan. Di sisi lain, inovasi digital adalah tentang upaya terus-menerus mengeksplorasi cara baru dan kreatif untuk menggunakan teknologi digital untuk menciptakan produk dan layanan baru. Dalam tesis ini, kita akan mengeksplorasi dampak kepemimpinan digital pada transformasi digital melalui inovasi digital. Paragraf berikut akan memberikan latar belakang tentang transformasi digital, inovasi digital, dan kepemimpinan digital.

Transformasi digital sangat penting bagi organisasi yang ingin tetap relevan, kompetitif, dan produktif di era yang ditandai oleh teknologi dan data ini melibatkan integrasi teknologi digital ke semua area organisasi, yang menghasilkan perubahan mendasar pada cara beroperasi dan bagaimana mereka memberikan nilai kepada pelanggan. Transformasi digital tidak hanya tentang teknologi; ini juga merupakan perubahan budaya yang memerlukan pergeseran pola pikir dan kemauan untuk merangkul cara kerja baru. Manfaat dari transformasi digital termasuk peningkatan efisiensi, peningkatan produktivitas, pengalaman pelanggan yang lebih baik, dan peningkatan pendapatan.

Di sisi lain, inovasi digital adalah tentang mengeksplorasi cara baru dan kreatif untuk menggunakan teknologi digital untuk menciptakan produk dan layanan baru. Ini memerlukan konsistensi, dan hasilnya tidak akan bertahan lama, dan perlu berinovasi lagi segera, terutama ketika pesaing dapat menirunya. Inovasi digital sangat penting bagi organisasi yang ingin tetap unggul dalam persaingan dan

tetap relevan di lanskap digital yang cepat berubah. Manfaat dari inovasi digital termasuk peningkatan pendapatan, peningkatan pengalaman pelanggan, dan peningkatan pangsa pasar.

Kepemimpinan digital adalah kemampuan untuk memimpin sebuah organisasi melalui proses transformasi digital dan inovasi digital. Pemimpin digital harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang teknologi digital dan dampak potensialnya pada organisasi. Mereka juga harus dapat menginspirasi dan memotivasi tim untuk merangkul cara kerja baru dan terbuka terhadap perubahan. Pemimpin digital harus dapat menciptakan budaya inovasi dan eksperimen, di mana kegagalan dilihat sebagai kesempatan untuk belajar dan sarana perbaikan. Manfaat dari kepemimpinan digital termasuk peningkatan efisiensi, peningkatan produktivitas, pengalaman pelanggan yang lebih baik, dan peningkatan pendapatan.

Perkembangan teknologi yang serba digital dan cepat telah membawa kehidupan masyarakat memasuki era baru. *Digital Transformation* di bidang pelayanan keuangan membawa perubahan yang sangat signifikan. Perubahan pola konsumsi masyarakat kearah digital mendorong perbankan mengakselerasi proses transformasi menuju perbankan digital. Secara total, transaksi digital di seluruh dunia sejak tahun 2017-2021 tumbuh sebesar 118%, dari USD 3,09 triliun pada tahun 2017 menjadi USD 6,75 triliun pada tahun 2021 (Statista, 2021). Di Indonesia sendiri, perkembangan transaksi digital tumbuh jauh lebih tinggi, yakni sebesar 1.556% dalam kurun waktu tahun 2017-2020. Transaksi uang elektronik mencapai Rp786,35 triliun pada 2021. Nilai tersebut meningkat Rp504,96 triliun (Bank Indonesia, 2021).

Kondisi *Digital Transformation* pada obyek penelitian yang berjudul Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap *Digital Transformation* Melalui *Digital Innovation* dengan studi kasus Pegawai Bank Indonesia dalam rangka mewujudkan Bank Indonesia yang berkinerja unggul di tengah tantangan lingkungan strategis perekonomian nasional dan global yang semakin besar, kompleks, dan dinamis. Bank Indonesia terus memperluas dan memperkuat transformasi dan proses kerja, SDM, serta budaya kerja secara bertahap. Pengelolaan dan transformasi kelembagaan Bank Indonesia di tahun 2022 tersebut dilakukan dengan mengacu pada *Strategic Business Plan (SBP) 2020-2025* dan *Destination Statement 2025*, dengan berlandaskan prinsip efektif, efisien, dan bertata kelola. Untuk itu Bank Indonesia berkomitmen untuk terus melanjutkan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) digital yang berkinerja tinggi. Pelaksanaan mandat tersebut dilakukan dengan berlandaskan prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik, yaitu 1) *Strategic Intent*; 2) *Good Governance*; 3) Terprogram, terjadwal, Transparan; 4) *Human Centric*; 5) *Talent Based*; dan 6) *Sharing Responsibility*. Terkait dengan tentang pentingnya kepemimpinan digital yang efektif untuk mendukung transformasi digital melalui *digital innovation* sesuai dengan Rencana Induk Inovasi Digital Bank Indonesia 2025 hadir sebagai solusi untuk menjawab tantangan dan perubahan yang semakin dinamis di era digital. Rencana tersebut akan berorientasi penuh pada upaya akselerasi dan penciptaan transformasi digital yang berkelanjutan dalam rangka pendukung Visi Bank Indonesia 2025. Kerangka strategi inovasi dan transformasi digital Bank Indonesia dirumuskan dan diwujudkan melalui strategi utama dan strategi

pendukung yang akan diimplementasikan secara paralel dan bertahap dalam rentang waktu tahun 2022 sampai dengan 2025.

Visi Rencana Induk Digital Bank Indonesia dirumuskan dengan tujuan untuk mewujudkan transformasi digital Bank Indonesia dalam rangka mendukung pencapaian visi Bank Indonesia menjadi bank sentral digital terdepan yang berkontribusi nyata terhadap perekonomian nasional dan terbaik di antara negara *emerging markets* untuk Indonesia Maju. Visi tersebut dijabarkan menjadi empat misi sebagai berikut: Misi 1: Membangun inovasi digital pendukung ekonomi digital dan proses bisnis kebijakan dan kelembagaan, Misi 2: Membangun data analitik yang inovatif dan unggul untuk mencapai *data-driven institution*, Misi 3: Meningkatkan kapabilitas infrastruktur teknologi dan pengamanan secara *end-to-end*, dan Misi 4: Menjaga ketersediaan layanan SI yang prima.

Bank Indonesia dalam membangun SDM yang berkinerja tinggi dengan Mindset budaya kerja digital dalam mendukung pencapaian Visi Bank Indonesia 2025 di tengah berbagai tantangan eksternal maupun internal, dan ketidakpastian global lainnya. Oleh karena itu Bank Indonesia melaksanakan program pengembangan SDM yang dalam implementasinya, dilaksanakan secara kolaboratif untuk membangun ekosistem pengembangan yang berkualitas serta mendorong *continuous improvement* di berbagai metode pengembangan.

Pengembangan SDM terus dilakukan, termasuk di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Maluku, Maluku Utara, Papua dan Papua Barat yang merupakan obyek dari penelitian ini. Secara umum, struktur SDM di kantor perwakilan Bank Indonesia di wilayah tersebut terdiri dari line manajer (atasan) dan pegawai

pelaksana (bawahan) yang tersebar pada tim/unit Perumusan KEKDA Provinsi, Implementasi KEKDA, Sistem Pembayaran dan Pengawasan Pengelolaan Uang Rupiah, Manajemen Intern, Implementasi Pengelolaan Uang Rupiah, dan Keuangan.

Dalam pelaksanaan *Digital Transformation* yang masih belum efektif di zaman era yang serba digital, Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Maluku, Maluku Utara, Papua dan Papua Barat melaksanakan program pengembangan SDM untuk menciptakan SDM yang kompeten, unggul dan berdaya saing di era digital. Program pengembangan SDM tidak hanya dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai, namun juga untuk memotivasi serta menguatkan aspek jasmani, rohani dan mental pegawai.

Dalam perjalanannya, berbagai dinamika dan perkembangan terkini menuntut perubahan pada lanskap prioritas. Kebutuhan terhadap beberapa inisiatif dipandang sudah tidak relevan. Di sisi lain, berbagai inisiatif baru dengan tingkat prioritas lebih tinggi muncul menyebabkan pergeseran urgensi yang tidak dapat dihindari. Hal tersebut menuntut Bank Indonesia agar tetap secara aktif meninjau relevansi dan menjaga keselarasan berbagai inisiatif yang ada (Bank Indonesia, 2023).

Sementara itu, dari hasil pencarian terdapat beberapa penelitian yang membahas tentang *digital leadership* dan *Digital Transformation* melalui *digital innovation*. Namun, terdapat gap dalam penelitian yang secara khusus membahas tentang pengaruh *digital leadership* terhadap *Digital Transformation* melalui *digital innovation*.

Penelitian Mawazo M Magesa dan Joan Jonathan hanya membahas tentang *digital leadership* untuk *Digital Transformation*. (Mawazo M Magesa dan Joan Jonathan, 2020). Begitu juga penelitian Gordon cooper yang hanya membahas tentang keterampilan kepemimpinan digital untuk mendukung transformasi digital, (Gordon Cooper, 2023). Penelitian Muddassir Siddiqi membahas tentang kepemimpinan untuk transformasi digital di sektor pendidikan, (Muddassir Siddiqi, 2022).

Dalam penelitian stefan katanic, penulis membahas tentang pentingnya kepemimpinan digital yang efektif untuk mendukung transformasi digital dan bagaimana kepemimpinan dapat mempengaruhi keberhasilan transformasi digital. Penelitian Katharian Drechsler, Robert Wayne Gregory, Hinz Theo Wagner dan Snja Tumbas, membahas tentang inovasi digital dan transformasi digital (Katharian Drechsler, Robert Wayne Gregory, 2020). Penelitian-penelitian di atas tidak secara khusus membahas tentang pengaruh *digital leadership* terhadap *Digital Transformation* melalui *digital innovation*.

Dari uraian penelitian yang pernah dilakukan di atas maka terdapat gap dalam penelitian yang secara khusus membahas tentang pengaruh *digital leadership* terhadap *Digital Transformation* melalui *digital innovation*. Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana *digital leadership* dapat mempengaruhi *Digital Transformation* melalui *digital innovation* dan memberikan rekomendasi bagi organisasi yang ingin berhasil dalam era digital.

Dengan demikian penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap *Digital Transformation* Melalui *Digital Innovation*”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang diuraikan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apakah *Digital Leadership* berpengaruh signifikan terhadap implementasi *Digital Transformation* ?
2. Apakah *Digital Innovation* berpengaruh signifikan terhadap *Digital Transformation* ?
3. Apakah *Digital Leadership* berpengaruh signifikan terhadap implementasi *Digital Transformation* melalui *Digital Innovation*?
4. Apakah *Digital Leadership* dan *Digital Innovation* berpengaruh signifikan terhadap *Digital Transformation*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan dan mendiskripsikan mengenai pengaruh *Digital Leadership* terhadap implementasi *Digital Transformation* .
2. Untuk menjelaskan dan mendiskripsikan mengenai pengaruh *Digital Innovation* terhadap *Digital Transformation* .
3. Untuk menjelaskan dan mendiskripsikan mengenai pengaruh *Digital Leadership Digital Transformation* melalui *Digital Innovation*.

4. Untuk menjelaskan dan mendiskripsikan mengenai pengaruh *Digital Leadership* dan *Digital Innovation* terhadap *Digital Transformation* .

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis tentang Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Digital Transformation* melalui *Digital Innovation* memiliki manfaat praktis dan teoritis yang dapat berkontribusi pada pemahaman dan perkembangan di bidang bisnis dan manajemen teknologi. Berikut adalah beberapa manfaat praktis dan teoritis dari penelitian tersebut:

1. Manfaat Praktis:
  - a. Penelitian ini dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi melalui pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kepemimpinan digital dapat mendorong transformasi digital. Ini dapat berujung pada implementasi praktik dan kebijakan yang mendukung inovasi digital dan perubahan yang lebih cepat.
  - b. Menyoroti peran kepemimpinan digital dalam transformasi dapat membantu pemimpin dan manajer untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan digital yang diperlukan untuk menghadapi perubahan teknologi. Hal ini dapat mencakup pengembangan strategi, kemampuan beradaptasi, dan kepemimpinan yang menginspirasi.
  - c. Dengan memahami cara kepemimpinan digital mempengaruhi transformasi melalui inovasi digital, organisasi dapat menciptakan produk dan layanan yang lebih inovatif, sesuai dengan tuntutan pasar yang terus berubah.
  - d. Mengetahui dampak kepemimpinan digital pada transformasi membantu organisasi dalam mengelola perubahan dengan lebih efektif. Hal ini



memungkinkan untuk mengidentifikasi tantangan yang mungkin muncul selama proses transformasi dan mengambil tindakan yang sesuai.

## 2. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan digital dengan mengidentifikasi elemen-elemen kunci yang mendukung transformasi digital. Hal ini dapat membantu mengisi kesenjangan pengetahuan di bidang ini.
- b. Dengan mengkaji hubungan antara *Digital Leadership*, *Digital Transformation*, dan *Digital Innovation*, penelitian ini dapat berkontribusi pada pengembangan teori transformasi digital yang lebih komprehensif, mencakup interaksi antara variabel-variabel kunci.
- c. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar untuk penelitian lanjutan dalam bidang kepemimpinan digital, transformasi digital, dan inovasi digital. Temuan ini dapat membimbing penelitian masa depan dan memberikan landasan bagi pemahaman yang lebih dalam.
- d. Penelitian ini dapat membantu dalam memvalidasi atau memahami ulang konsep-konsep yang terkait dengan kepemimpinan digital, transformasi digital, dan inovasi digital, memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana konsep-konsep tersebut saling berhubungan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Tinjauan Umum Tentang *Digital Leadership*

###### 1. Pengertian *Digital Leadership*

Zakub menguraikan bahwa kepemimpinan adalah hal yang terkait dengan merangsang, menggerakkan, memberi arahan, dan mengkoordinasikan berbagai potensi serta motivasi individu yang memiliki hubungan dalam suatu organisasi. (Hamzah Zakub, 2015). Burke memberikan definisi kepemimpinan sebagai "kemampuan untuk menyatukan orang, alat, dan sumber daya untuk menyelesaikan masalah dan mencapai hasil." Di era global saat ini, seorang pemimpin perlu memperluas cakupan, mampu mengarahkan anggota timnya melintasi batas-batas nasional, geografis, budaya, dan batasan lainnya. Pemimpin ini harus dapat memanfaatkan teknologi informasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Jenis kepemimpinan ini dikenal sebagai *e-Leadership*. (W. Warner Burke, 2008).

*Digital leadership* juga dikenal dengan *e-Leadership* adalah istilah yang menggabungkan unsur "e" sebagai representasi untuk hal-hal yang terkait dengan elektronik, internet, atau dunia digital, dengan konsep "*leadership*" (kepemimpinan) yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengarahkan atau memengaruhi orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya untuk mencapai tujuan organisasi. (Kasali, 2008).

Kepemimpinan diilustrasikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan perusahaan menuju pencapaian tujuan dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk menjaga keunggulan kompetitif yang berlanjut, perusahaan perlu memiliki produk dan sistem teknis yang mendukung dan mempercepat proses produksi, komunikasi, dan efisiensi biaya, serta kemampuan untuk menggunakan produk dan sistem tersebut secara efektif. (Uğural, M. N., Giritli, H., & Urbański, 2020).

Kepemimpinan digital mencakup gabungan antara budaya digital dan keterampilan digital. Studi tentang kepemimpinan digital merupakan bagian dari analisis diskusi kepemimpinan yang bersandar pada teori eselon atas yang diperkenalkan oleh Hambrick dan Mason, di mana hasilnya dapat diprediksi oleh karakter seorang manajer. Kepemimpinan digital merujuk pada gaya kepemimpinan yang berfokus pada penerapan transformasi digital di dalam suatu organisasi. Model kepemimpinan ini memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk melakukan digitalisasi pada lingkungan kerja dan budaya kerja mereka (Murat Sagbas dan Fahri Alp Erdogan, 2022).

Dari beberapa penjelasan mengenai *Digital Leadership* yang dijelaskan oleh (Hamzah Zakub, 2015), (W. Warner Burke, 2008), (Kasali, 2008), (Uğural, M. N., Giritli, H., & Urbański, 2020), dan (Murat Sagbas dan Fahri Alp Erdogan, 2022). Peneliti menyimpulkan bahwa *Digital Leadership* adalah suatu usaha dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin di dalam menjalankan manajerial bisnis guna tercapainya tujuan organisasi dengan memanfaatkan teknologi yang berkembang ke arah digital.

## 2. Kriteria Kepemimpinan Digital

Pearl Zhu mengartikan kriteria kepemimpinan digital yang terdiri dari lima karakteristik sebagai berikut:(P, 2015)

- a. *Pemikiran*, yang mencakup kemampuan untuk menghadapi perubahan di pasar dan persaingan.
- b. *Kreatif*, mengacu pada pemimpin digital yang memiliki pola pikir kreatif dan inovatif dalam merumuskan ide-ide baru menjadi kenyataan.
- c. *Visioner*, merujuk pada pemimpin digital yang mampu memberikan arahan dan berperan sebagai orkestra dalam mengubah bisnis menjadi digital.
- d. *Rasa ingin tahu*, melibatkan penggunaan ekosistem yang kompleks dan bergerak maju dalam menghadapi faktor *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (VUCA)*. Seorang pemimpin digital diharapkan memiliki kemampuan belajar.
- e. *Profound Leader*, merupakan gaya kepemimpinan digital yang mampu memimpin dalam situasi yang kompleks dengan memiliki pengetahuan dan pemahaman mendalam. Mereka menggunakan pengetahuan ini untuk interpretasi, berpikir sintesis, dan mengambil keputusan.

## 3. Peran Digital Leadership

Menurut Burke, peran-peran yang harus diemban oleh *e-Leadership* dapat diuraikan sebagai berikut:(W. Warner Burke, 2008).

- a. *Visionary* yaitu memiliki kapasitas untuk memvisualisasikan konsep besar dan mengkomunikasikannya kepada anggota organisasinya.

- b. *Convener* yaitu memiliki kemampuan untuk mengelola perbedaan di antara anggota dan membimbing organisasi menuju tujuan yang jelas serta menyelesaikan masalah.
- c. *Team sponsor* yaitu memiliki keterampilan untuk membentuk dan mengarahkan tim kerja baik yang berbasis fisik maupun virtual.
- d. *Manager* yaitu memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengalokasikan sumber daya organisasi dengan tanggung jawab penuh, serta mampu mengelola organisasi baik yang bersifat fisik maupun virtual.
- e. *Innovator* yaitu memiliki keahlian untuk menemukan pendekatan baru dalam menjalankan tugas dan fungsi di luar pekerjaan rutin.
- f. *Mentor* yaitu memiliki kapasitas untuk membimbing dan memberikan arahan kepada calon pemimpin baru di lingkungan organisasi.

#### 4. Indikator *Digital Leadership*

Indikator-indikator dari *Digital Leadership* dalam Zhu et al., (2022) adalah:

- a. Sikap terhadap proses digitalisasi, adalah perasaan atasan yang senang menggunakan alat digital.
- b. Kompetensi digital, merupakan kemampuan atasan sebagai ahli digital.
- c. Perilaku digital, merupakan tindakan atasan dalam mengikuti perkembangan pengetahuan digital terbaru.
- d. Keterampilan transformasi digital, merupakan kemampuan atasan dalam menerapkan transformasi digital.

Adapun indikator-indikator lain dari *Digital Leadership* dalam Erhan et al., (2022) adalah:

- a. *Innovation ability*, adalah kemampuan seorang atasan berinovasi di dalam perusahaan.
- b. *Digital skill*, adalah kemampuan seorang atasan dalam menggunakan teknologi yang ada.
- c. *Strong Network*, adalah kemampuan seorang atasan memiliki jaringan-jaringan yang kuat dan luas.
- d. *Cooperation*, adalah kemampuan seorang atasan dalam bekerja sama dengan baik bersama karyawan.
- e. *Participation and visionary*, adalah sikap keikutsertaan atasan kepada karyawan dan memiliki visi yang jelas untuk perusahaan.

Pada penelitian ini, peneliti merujuk pada definisi variabel dan indikator dari penelitian Zhu et al., (2022).

### **2.1.2 Tinjauan Umum Tentang *Digital Transformation***

#### **1. Pengertian**

Menurut Liu, Chen, dan Chou Transformasi Digital adalah proses perubahan organisasi yang menggabungkan teknologi digital dan proses bisnis dalam konteks ekonomi digital. Pendekatan yang berbeda muncul dalam Strategi Transformasi Digital, seperti yang diuraikan oleh Matt yang menekankan perspektif bisnis dan berfokus pada transformasi produk, proses, dan aspek organisasi melalui inovasi teknologi baru. Parviainen dan rekan menerjemahkan Transformasi Digital sebagai perubahan dalam cara kerja, peran, dan tawaran bisnis yang dipicu oleh adopsi teknologi digital di organisasi atau lingkungannya. (Oktaria Ardika Putri dan Sri Hariyanti, 2022).

Hess menyatakan bahwa Digitalisasi atau Transformasi Digital berkaitan dengan perubahan yang dapat diakibatkan oleh teknologi digital, membentuk model bisnis perusahaan, produk, proses, dan struktur organisasi. Bondar, Hsu, Pfouga, dan Stjepandić menggambarkan Transformasi Digital sebagai jaringan yang meresap ke semua sektor ekonomi dan sebagai adaptasi pelaku bisnis terhadap kondisi ekonomi digital yang baru. Menurut Warner dan Wäger, Transformasi Digital adalah suatu proses berkelanjutan, yaitu pembaruan strategis yang menggunakan kemajuan teknologi digital untuk membangun kemampuan baru atau menggantikan model bisnis, pendekatan kolaboratif, dan budaya organisasi. (Oktaria Ardika Putri dan Sri Hariyanti, 2022).

Mengenai *Digital Transformation* yang telah dijelaskan tersebut di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *Digital Transformation* adalah proses perubahan yang mendalam dan sistematis dalam suatu organisasi yang melibatkan adopsi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kemampuan bersaing

## **2. Tahapan *Digital Transformation***

Proses transformasi digital memerlukan keamanan data yang efektif sebagai aspek kritis dalam menjaga integritas, kerahasiaan, dan ketersediaan informasi. Keamanan yang efektif melibatkan serangkaian langkah-langkah penting yang mencakup analisis menyeluruh, implementasi, pembaruan, dan pemantauan secara terus-menerus. (Zen Munawar, 2021).

### **3. Analisis Menyeluruh**

Analisis Menyeluruh merupakan langkah awal dalam memastikan keamanan data adalah melakukan analisis menyeluruh terhadap sistem, aplikasi, dan data yang terlibat dalam proses transformasi digital. Identifikasi potensi risiko keamanan, celah keamanan, dan kebutuhan perlindungan data yang sesuai.

### **4. Implementasi Sistem Keamanan**

Implementasi sistem Keamanan merupakan tindakan setelah analisis selesai, langkah berikutnya adalah menerapkan sistem keamanan yang sesuai dengan hasil analisis tersebut. Ini termasuk penerapan firewall, enkripsi data, kontrol akses, dan langkah-langkah keamanan lainnya untuk melindungi data dari ancaman internal dan eksternal.

### **5. Pembaruan Sistem Keamanan**

Pembaruan sistem keamanan adalah Keamanan data bukanlah tugas sekali jalan, melainkan suatu usaha yang terus-menerus. Oleh karena itu, proses transformasi digital memerlukan pembaruan rutin pada sistem keamanan. Ini mencakup penerapan pembaruan perangkat lunak, patch keamanan, dan adaptasi terhadap tren keamanan terbaru.

### **6. Monitoring Keamanan**

Monitoring keamanan berarti proses transformasi digital membutuhkan pemantauan keamanan yang terus-menerus untuk mendeteksi dan merespons ancaman dengan cepat. Ini melibatkan penggunaan sistem pemantauan keamanan, analisis log, dan pendekatan proaktif untuk memitigasi risiko yang mungkin muncul.



## **7. Pelatihan dan Kesadaran Keamanan**

Selain itu, memastikan bahwa personel yang terlibat dalam transformasi digital memahami pentingnya keamanan data juga krusial. Pelatihan dan program kesadaran keamanan dapat meningkatkan pemahaman mereka terhadap praktik keamanan yang baik dan membantu mengurangi risiko yang disebabkan oleh tindakan manusia.

## **8. Pengelolaan Akses**

Mengelola akses pengguna ke data dan sistem adalah langkah penting lainnya dalam keamanan data. Memastikan bahwa hanya orang yang berwenang yang memiliki akses yang sesuai dengan tanggung jawab mereka dapat membantu mencegah pelanggaran keamanan.

## **9. Tujuan *Digital Transformation***

Tujuan utama dari transformasi digital adalah untuk melakukan perancangan ulang pada struktur bisnis organisasi dengan memanfaatkan teknologi digital. Hal ini bertujuan mencapai berbagai manfaat, termasuk peningkatan produktivitas, pengurangan biaya, dan pendorong inovasi. Transformasi digital yang berhasil dan konsisten tidak hanya memerlukan investasi dalam artefak dan infrastruktur teknologi informasi, seperti perangkat keras, perangkat lunak, dan jaringan, tetapi juga melibatkan strategi, dimensi intelektual, struktural, formal dan informal, serta aspek sosial dan budaya. Dengan memperhatikan semua aspek ini, transformasi digital dapat menjadi sukses dan memberikan dampak positif yang signifikan pada kinerja dan daya saing organisasi.

## 10. Indikator *Digital Transformation*

Menurut Nasiri et al. (2020) pengukuran *Digital Transformation* berdasarkan dengan empat item indikator yaitu sebagai berikut:

### a. Digitalisasi berbagai aspek

Hal ini untuk melakukan pengukuran terkait apakah organisasi dapat melakukan digitalisasi terhadap segala hal dari berbagai aspek yang dapat digitalisasi.

### b. Pengumpulan data yang besar dan dari berbagai sumber

Pengumpulan data dan informasi yang besar dan kompleks di organisasi serta dihasilkan dari berbagai sumber atau platform yang tersedia

### c. Peningkatan antar muka secara digital

Peningkatan antar muka dengan stake holder dan lebih efisien secara digital baik melalui aplikasi yang lebih mudah atau sarana digital lainnya.

### d. Pertukaran data secara digital

Organisasi dapat melakukan pertukaran data dengan mudah melalui digitalisasi

Bank Indonesia telah memulai transformasi digital jauh sebelum pandemi melanda. Transformasi digital telah menjadi fondasi dalam membangun transformasi kebijakan, transformasi organisasi, serta transformasi SDM dan budaya kerja yang selama ini terus dilakukan.

## 2.1.3 Tinjauan Umum Tentang *Digital Innovation*

### 1. Pengertian

Inovasi digital merujuk pada penggunaan teknologi digital dan aplikasi untuk meningkatkan proses bisnis dan kinerja tenaga kerja, meningkatkan

pengalaman pelanggan, dan memperkenalkan produk atau model bisnis baru. Inovasi digital dapat mencakup penggunaan teknologi seperti kecerdasan buatan, pembelajaran mesin, *big data*, dan *Internet of Things* (IoT) untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas bisnis. Inovasi digital juga dapat mencakup pengembangan aplikasi baru atau penggunaan teknologi yang sudah ada secara inovatif untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. (Ficky Eriyanto Triyudian Rasid, Sasongko Pramono H, 2021).

Berdasarkan penjelasan *Digital Innovation* (Ficky Eriyanto Triyudian Rasid, Sasongko Pramono H, 2021), bahwa penulis menyimpulkan *Digital Innovation* merupakan sebuah terobosan teknologi dengan berbagai inovasi yang dapat mengembangkan dan memajukan sebuah organisasi.

## **2. Manfaat *Digital Innovation***

Inovasi digital sangat penting bagi bisnis yang ingin tetap relevan dan kompetitif di era digital yang cepat berubah. Bisnis yang gagal memahami pentingnya teknologi yang berkembang akan mudah disalip oleh pesaing yang lebih cerdas. Pemimpin bisnis yang cerdas harus selalu mempertimbangkan bagaimana kemajuan teknologi akan membantu mereka tetap relevan dan menambah nilai bagi organisasi mereka. Beberapa manfaat dari inovasi digital termasuk keunggulan kompetitif, solusi teknologi yang meningkatkan ROI dan meningkatkan pendapatan, efisiensi yang lebih baik, dan proses yang lebih terstruktur. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari inovasi digital:(Me, 2023).

a. Keunggulan Kompetitif

Inovasi digital memungkinkan organisasi untuk menciptakan produk atau layanan yang berbeda atau unik dibandingkan pesaing, memberikan diferensiasi kompetitif. Selain itu juga memiliki kemampuan untuk merespons perubahan pasar dengan cepat dan fleksibel memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan.

b. Peningkatan *Return on Investment* (ROI) dan Pendapatan

Optimasi Proses Bisnis yaitu dengan inovasi digital dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengoptimalkan proses bisnis, yang pada gilirannya meningkatkan ROI. Dan Pengembangan Produk Baru: Pengembangan produk atau layanan baru yang didukung oleh teknologi digital dapat membuka peluang baru dan meningkatkan pendapatan.

c. Efisiensi yang Lebih Baik

Inovasi digital memungkinkan otomatisasi tugas-tugas rutin, mengurangi kebutuhan untuk intervensi manusia dan meningkatkan efisiensi. Dan Pengelolaan Data: Kemampuan untuk mengelola, menyimpan, dan menganalisis data secara efisien memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik.

d. Proses yang Lebih Terstruktur

*Digital innovation* memungkinkan implementasi sistem manajemen yang lebih terstruktur untuk memantau dan mengelola kinerja bisnis secara keseluruhan. Dan Pemantauan dan Evaluasi: Meningkatkan kemampuan

pemantauan dan evaluasi terhadap berbagai aspek bisnis untuk memastikan kepatuhan dan efektivitas.

e. **Penyediaan Solusi Teknologi yang Menyeluruh**

Solusi teknologi dapat memberikan layanan yang menyeluruh, mulai dari pengelolaan pelanggan hingga manajemen rantai pasokan, membantu organisasi beroperasi dengan lebih efektif. Dan Inovasi digital dapat meningkatkan kualitas produk atau layanan melalui pengembangan teknologi baru dan peningkatan efisiensi produksi.

f. **Fleksibilitas dan Adaptabilitas**

Teknologi digital memungkinkan organisasi untuk dengan cepat menyesuaikan kapasitas dan mengatasi pertumbuhan atau perubahan permintaan. Dan Organisasi yang mengadopsi inovasi digital lebih mudah beradaptasi dengan perubahan pasar atau kebutuhan pelanggan.

**3. Indikator *Digital Innovation***

*Digital Innovation* menjadi salah terobosan dalam membangun dan mengembangkan transaksi di dalam Bank Indonesia, dengan berkembangnya *Digital Innovation*, semua kegiatan menjadi mudah dan secara cepat dapat menjadi terobosan dalam percepatan teknologi perbankan dan mengembangkan SDM yang unggul dan berkualitas, berikut ini 3 indikator *Digital Innovation* menurut Hoffman (2018), antara lain sebagai berikut:

- a. Konvergensi
- b. Generativitas
- c. Sifat terdistribusi

## 2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1 Hubungan *Digital Leadership* terhadap *Digital Innovation*

Agus Purwanto, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto, Rosdiana Sijaba, dengan judul penelitian *The Role of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance*, Jurnal Linguistica Antverpiensia, 2021 Issue-2, hasil penelitian ini menunjukkan jika berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja universitas dan perilaku kerja inovatif, namun tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Leader-Member Exchange (LMX) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi, namun berpengaruh signifikan terhadap *in-role work behavior* (IWB). LMX tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). *Quality of Work Life* (QWL) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi dan perilaku kerja inovatif, namun berpengaruh signifikan terhadap OCB. Transformasi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja universitas dan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap IWB serta OCB. IWB tidak berpengaruh signifikan terhadap perguruan tinggi. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada model hubungan yang dikembangkan antara Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Perilaku Kerja Inovatif, Kualitas Kerja Kehidupan, Transformasi Digital, Pertukaran Anggota Pemimpin, dan Pertunjukan Universitas. Metode *mix method* digunakan untuk menggabungkan pendekatan

kuantitatif dan kualitatif dalam analisis data. (Agus Purwanto, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto, 2021).

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2021), Fadhlani (2022) bahwa *Digital Leadership* berpengaruh *Digital Innovation*.

H1 : *Digital Leadership* berpengaruh *Digital Innovation*.

### **2.2.2 Hubungan *Digital Innovation* terhadap *Digital Transformation***

Mochamad Alief Adji Prasetyo, penelitian dengan judul Pengaruh Digital Market Capabilities, Digital Leadership Capabilities, Digital Technology Capabilities, Digital Innovation Capabilities Terhadap Sustainable Digital Transformation Industri Perhotelan Di Provinsi Jawa Barat, tesis Universitas Telkom, S2 Manajemen, Bandung, 2023, hasil penelitian menunjukkan jika Berdasarkan penelitian yang dilakukan, pengaruh kemampuan pasar digital, kemampuan kepemimpinan digital, kemampuan teknologi digital, dan kemampuan inovasi digital terhadap keberlanjutan transformasi digital secara bersamaan adalah 80,9% sedangkan 19,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil uji t menunjukkan bahwa keempat variabel pendukung transformasi digital memiliki pengaruh terhadap keberlanjutan transformasi digital. Secara akademis dan praktis, penelitian kuantitatif ini dapat dimanfaatkan sebagai referensi pelaku industri perhotelan untuk fokus menerapkan kemampuan teknologi digital sebagai strategi utama dalam melakukan transformasi. Untuk penelitian kedepannya terkait transformasi digital sektor industri perhotelan di Jawa Barat dapat menambahkan provinsi lain agar diketahui perbandingan setiap provinsi. (Mochamad Alief Adji Prasetyo, 2023).

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Turyadi (2023), Alifito (2024) bahwa digital innovation berpengaruh signifikan terhadap digital transformation.

H2 : *Digital Innovation* berpengaruh terhadap *Digital Transformation* .

### **2.2.3 Hubungan *Digital Leadership* Terhadap *Digital Transformation* Melalui *Digital Innovation***

Transformasi digital mengacu pada perubahan yang disengaja yang terjadi sebagai hasil dari kemajuan yang muncul dalam teknologi terkait komputer. (Bresciani et al. 2021b). Di tingkat perusahaan, transformasi digital didefinisikan sebagai kecenderungan perusahaan untuk bergerak menuju adopsi dan penggunaan analisis data, teknologi mobile-mediated, komputasi awan, media sosial, dan kecerdasan buatan sambil melakukan proses bisnis dan melayani pelanggan. (Tabrizi et al. 2019; Brock and Von Wangenheim 2019; Jedynak et al. 2021). Dalam hal ini, Nasiri et al. (2020) melihat transformasi digital sebagai pendekatan melalui.

Organisasi melakukan transformasi pada budaya, operasi, dan prosedur mereka untuk memenuhi persyaratan yang dihasilkan oleh perubahan pasar yang dinamis melalui integrasi alat dan teknologi digital. Definisi umum lainnya dari transformasi digital meliputi ekspansi berbagai teknologi dan inovasi yang menghasilkan struktur, kegiatan, dan pengaturan yang tidak biasa yang sebagian atau sepenuhnya menggantikan aturan tradisional. (Mangematin et al. 2014; Scuotto et al. 2020; Vaska et al. 2021).

Menurut Frankwick et al. (1994), manajemen adalah sumber utama untuk mendefinisikan dan membentuk sistem keyakinan organisasi; dengan demikian, ketika organisasi diharapkan berubah, para pemimpin seharusnya mengambil



inisiatif dan merespons. Karena transformasi digital melibatkan perubahan substansial dalam pengaturan organisasi, itu perlu mendapatkan legalitas dan penerimaan sistem keyakinan perusahaan secara keseluruhan agar berhasil (Hinings et al. 2018; Zhou and Li 2010). Ini berarti bahwa ketika perusahaan mempertahankan budaya digital dan mendigitalkan proses rantai pasokan mereka, itu membutuhkan persetujuan dan kepuasan dari para pemimpin yang mendanai, mempromosikan, dan mendorong berbagai stakeholder untuk mengambil tindakan menuju membuat proses bisnis baru yang didorong teknologi lebih berguna dan berlaku (Chierici et al. 2020; Nadkarni dan Prügl 2021).

Para peneliti telah menyoroti peran kepemimpinan dalam meningkatkan Industri 4.0 dan era digital. Sebagai contoh, Priyono et al. (2020) menyatakan bahwa peran pemimpin dalam membantu digitalisasi untuk sukses meliputi mengejar tren teknologi, merumuskan strategi, dan memimpin organisasi menuju implementasi teknologi baru yang tepat. Selain itu, Bresciani et al. (2021b) menekankan bahwa “pemimpin digital” adalah mereka yang memiliki pola pikir yang berorientasi teknologi dan menciptakan jaringan kolaboratif untuk menemukan dan menerapkan kompetensi digital. Dengan demikian, kepemimpinan digital adalah hasil dari kombinasi yang sukses dari pendekatan kepemimpinan transformatif dan pola pikir digital. (Mihardjo et al. 2019).

Teori Institusi baru menyediakan kerangka kerja untuk memahami bagaimana kepemimpinan mempengaruhi transformasi digital. Teori ini membantu untuk memahami perilaku organisasi dengan berkonsentrasi pada pengaruh yang

meyakinkan dan memungkinkan dari peraturan formal dan informal pada tingkah laku individu dan kelompok. (March and Olsen 1983). Teori ini menjelaskan bagaimana organisasi menangani lingkungan mereka untuk bertahan hidup dan berkembang di tengah persaingan sengit (Suchman dan Edelman 1996; Martínez-Ferrero dan García-Sánchez 2017).

Menurut teori ini, tiga pilar membentuk organisasi dan praktik kolektif mereka dalam menanggapi perubahan lingkungan. Yang pertama adalah pilar regulatif, yang terutama berasal dari aturan hukum. Pilar kedua adalah pilar kognitif, yang sebagian besar berasal dari ketergantungan pihak manajemen terkait organisasi. Pilar ketiga adalah pilar normatif, tergantung pada apa yang diinginkan oleh pegawai. Pilar ini dapat digunakan untuk memahami peran kepemimpinan dalam penerapan teknologi digital di tempat kerja. Para pemimpin dapat menanggapi perubahan dengan mengadopsi digitalisasi sebagai tanggapan terhadap aturan pemerintah, seperti selama pandemi COVID-19, ketika pembatasan sosial merupakan hukum yang dikeluarkan oleh Pemerintah. Hal ini telah terbukti berhasil dalam penerapan teknologi dan menjawab tantangan terkait aturan pembatasan sosial tersebut. Berdasarkan di atas, literatur yang ada menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformatif dan kemampuan inovatif dan teknologi perusahaan.

Evans E.W Tulungen, Dvid P.E. Saerang, Jaubert B maramis (2022) menyebutkan jika peranan kepemimpinan digital sangat krusial dalam mewujudkan transformasi digital. Dengan memanfaatkan teknologi informasi proses kerja dalam sektor pemerintahan akan semakin terbantu. Selain itu dengan adanya penggunaan

data yang besar proses pengambilan keputusan oleh pimpinan akan lebih dipermudah.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Roro (2023), N Saputra (2021) bahwa digital leadership berpengaruh signifikan terhadap *digital transformation* melalui *digital innovation*.

H3: Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap *Digital Transformation* Melalui *Digital Innovation*.

#### **2.2.4 Hubungan *Digital Leadership* dan *Digital Innovation* terhadap *Digital Transformation***

Transformasi digital tidak hanya di perusahaan tetapi juga di level individu maupun sektor publik. Tantangan besar bagi para manajer adalah untuk terlibat dalam perubahan ini, sambil mencoba menjaga bisnis tetap berjalan, menghadapi masa depan yang berbeda dan tidak pasti. Digitalisasi perusahaan akan meningkatkan pentingnya saluran digital pemasaran dan penjualan perusahaan. Ini juga akan mendorong *work-from-home* dan konsumsi produk teknologi karena lebih banyak orang akan berinteraksi menggunakan mekanisme komunikasi *hybrid* yang dapat diakses dari mana saja, dan tidak secara eksklusif di lingkungan fisik perusahaan atau pun dari rumah mereka (Almeida, Santos, & Monteiro, 2020).

Namun demikian, migrasi atau transformasi digital ini tidaklah dapat berlangsung dengan sederhana membalikkan telapak tangan. Di Amerika Serikat saja hanya 37 persen pekerjaan yang dapat dilakukan sepenuhnya dari rumah (Dingel & Neilman, 2020). Selain itu, produktivitas individual dari seorang pekerja

dapat sangat berbeda ketika mereka bekerja di rumah daripada bekerja dari kantor seperti biasanya (Dingel & Neilman, 2020).

Revolusi Industri 4.0 berdampak besar pada para pelaku industri untuk yang semula dijalankan secara otomatis, kemudian berubah menjadi serba digital. Transformasi Digital merupakan salah satu prioritas utama yang perlu dilakukan oleh berbagai perusahaan, termasuk perusahaan pada Industri Jasa Keuangan. Transformasi digital tersebut secara keseluruhan akan mengubah strategi organisasi dalam mencapai visi dan misi, termasuk di dalamnya terkait dengan kompetensi sumber daya manusia.

Arus transformasi digital ini sudah bergerak sangat cepat sejak beberapa tahun terakhir dan didorong juga oleh Pandemi Covid-19 sejak bulan Maret 2020 yang menuntut perubahan yang tidak hanya harus cepat, tapi harus saat ini. Fenomena ini menuntut industri untuk memiliki pemimpin yang melek teknologi agar mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut. Industri membutuhkan *digital leadership* yang berorientasi pada inovasi dan kreativitas agar tetap memiliki daya saing. Sektor jasa keuangan (SJK) sebagai industri yang secara lokal dan global sangat ketat aturannya ikut terkena imbasnya antara lain dengan perubahan model bisnis, kompetensi dan *leadership* yang dibutuhkan.

*Digital leadership* tidak hanya dibutuhkan untuk perusahaan yang berlatar belakang IT saja, melainkan dapat diterapkan dalam industri jasa keuangan. *Digital leadership* merupakan suatu proses dimana pimpinan mampu mengarahkan dan menjadi navigator dalam melaksanakan program transformasi digital agar dapat berjalan dengan sukses dan mencapai target yang diharapkan. Dari hasil survei yang

dilakukan oleh Deloitte tahun 2017 disebutkan bahwa 42% perusahaan besar menyebutkan bahwa kesuksesan perusahaan di era digital ditentukan oleh pengembangan kepemimpinan sebagai fokus utama.

*Digital leadership* di sektor jasa keuangan sangat diperlukan untuk memastikan bahwa program transformasi digital yang saat ini sedang berlangsung dapat memberikan hasil yang optimal, mampu mengatasi segala persoalan dan tantangan yang dihadapi, serta menciptakan peluang baru. Berdasarkan hal tersebut di atas, perlu dikembangkan kepemimpinan yang memiliki basis *digital leadership* guna mengantarkan program transformasi digital ke pintu gerbang kesuksesan.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2023), N Saputra (2021) bahwa *Digital Leadership* dan *Digital Innovation* berpengaruh terhadap *Digital Transformation*

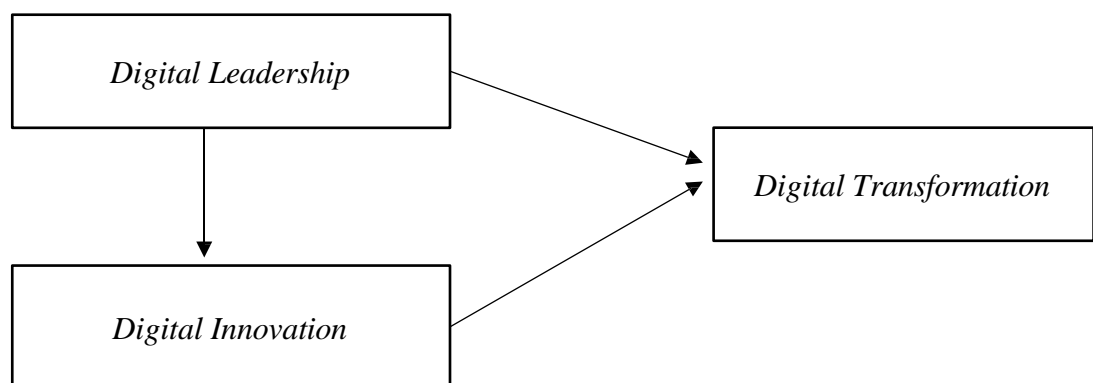
H4 : *Digital Leadership* dan *Digital Innovation* berpengaruh terhadap *Digital Transformation* .

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Digital Transformation* melalui *Digital Innovation* dalam konteks organisasi modern. Dengan adanya revolusi teknologi yang terus berkembang, pemimpin diharapkan mampu memimpin organisasi melalui transformasi digital untuk tetap relevan dan berdaya saing. Bab pertama akan membahas konsep *Digital Leadership*, yang mencakup aspek visi digital, keterlibatan digital, dan kompetensi kepemimpinan yang diperlukan untuk memimpin perubahan di era digital.

Sementara itu, bab kedua akan memperluas wawasan terhadap teori dan dimensi *Digital Transformation*, yang mencakup perubahan pada struktur organisasi, budaya, dan strategi. Bab ketiga akan menyoroiti peran kritis *Digital Innovation* sebagai katalisator dalam proses transformasi. Selanjutnya, penelitian akan membangun sebuah model konseptual yang mengilustrasikan hubungan antara *Digital Leadership*, *Digital Innovation*, dan *Digital Transformation*, dengan variabel-variabel utama seperti kualitas kepemimpinan digital, tingkat inovasi digital, dan pencapaian transformasi digital.

Pengukuran variabel-variabel tersebut akan dijelaskan secara rinci dalam bab selanjutnya, sambil mengidentifikasi indikator pengukuran kuantitatif dan kualitatif. Metode penelitian yang digunakan, termasuk rancangan penelitian, alat pengumpulan data, dan teknik analisis statistik, akan diuraikan dalam bab terpisah. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana kepemimpinan digital dapat memengaruhi transformasi digital melalui inovasi digital, serta implikasi praktisnya. Berikut diagram bentuk atau alur berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**  
Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2024.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Metode penelitian merujuk pada prosedur ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data dengan tujuan tertentu, dan harus mematuhi prinsip-prinsip keilmuan yang rasional, empiris, dan sistematis. Penelitian ini menerapkan metode penelitian kuantitatif, suatu pendekatan yang berfokus pada pengumpulan data dalam bentuk angka atau data kuantitatif, dengan maksud untuk mengukur, menganalisis, dan menguji hubungan antara variabel-variabel dalam konteks penelitian. Dalam metode penelitian kuantitatif, data dikumpulkan melalui instrumen-instrumen pengukuran seperti kuesioner, survei, eksperimen, atau data sekunder, kemudian dianalisis menggunakan metode statistik. Penelitian ini menggunakan desain korelasi untuk mengeksplorasi hubungan antara variabel bebas  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel terikat  $Y$ . (Sugiyono, 2017).

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Menurut Sugiyono (2017: 81), populasi dibedakan menjadi dua jenis yaitu populasi sampling atau populasi penelitian dan populasi sasaran atau target populasi. Populasi sasaran memiliki ukuran yang lebih besar dibandingkan dengan populasi sampling. Yang dimaksud populasi sampling yaitu unit analisis yang memberikan keterangan atau data yang diperlukan oleh suatu studi atau penelitian. Sedangkan populasi sasaran adalah seluruh unit analisis yang berada dalam wilayah

penelitian. Pada penelitian ini, populasi yang diambil oleh peneliti yaitu pegawai di level line manajer (atasan) dan pegawai pelaksana (bawahan) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Maluku, Maluku Utara, Papua Barat dan Papua yang berjumlah 170 (Seratus Tujuh Puluh Orang) yang berstatus pegawai tetap.

### 3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017: 82) teknik sampling adalah teknik untuk pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat 2 teknik sampling atau *Probability Sampling* dan *Non Probability Sampling*.

*Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan *Non Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2017: 82).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *Non Probability Sampling* dengan menggunakan *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017: 85). Alasan pemilihan sampel dengan menggunakan *Purposive Sampling* dikarenakan tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan penulis tentukan. Oleh sebab itu, peneliti telah menentukan sampel yang dipilih dengan sengaja untuk mendapatkan sampel yang representative.



Untuk mendapatkan data yang valid, peneliti telah menentukan kriteria yang dijadikan untuk pengambilan sampel adalah sebagai berikut:

1. Usia responden 21 tahun sampai dengan 55 tahun.
2. Berpendidikan minimal Diploma 3 (D3) dan maksimal Strata 2 (S2)
3. Bekerja tetap minimal 2 tahun.

Penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Menurut Aloysius Rangga Aditya Nalendra, dkk (2021: 27-27), rumus Slovin adalah formula untuk menghitung jumlah sampel minimal jika perilaku sebuah populasi belum diketahui secara pasti. Besaran sampel penelitian dengan rumus Slovin ditentukan lewat nilai tingkat kesalahan. Dimana semakin besar tingkat kesalahan yang digunakan, maka semakin kecil jumlah sampel yang diambil. Berikut merupakan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan :

- n : Ukuran sampel
- N : Ukuran populasi
- e : Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan penarikan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan

Adapun jumlah populasi pada objek penelitian (N) adalah 170 pegawai tetap di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Maluku, Maluku Utara, Papua dan Papua Barat pada level line manajer (atasan) dan pegawai pelaksana (bawahan) dengan rincian sebagai berikut :

**Tabel 3.3 Jumlah Pegawai Bank Indonesia di Maluku dan Papua**

No.	Satuan Kerja	Jumlah Pegawai Line Manajer	Jumlah Pegawai Pelaksana	Jumlah Pegawai
1.	Maluku	6	38	44
2.	Maluku Utara	6	30	36
3.	Papua	8	42	50
4.	Papua Barat	6	34	40
	Total	26	144	170

Sumber : Bank Indonesia, 2024

Dengan demikian, bila menggunakan rumus slovin dengan tingkat signifikansi ( $e$ ) 5%, maka jumlah sampel ( $n$ ) yang digunakan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

$$n = \frac{170}{1 + 170 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{170}{1,425} = 119,29$$

nilai sampel ( $n$ ) sebesar 119,29 dibulatkan menjadi 120 pegawai.

### 3.3 Sumber dan Jenis Data

Dalam penelitian ini, penulis memanfaatkan data kuantitatif yang relevan dengan tujuan penelitian. Jenis dan sumber data yang digunakan mencakup berbagai elemen sebagai berikut:

#### 3.3.1 Data Primer

Data primer merujuk pada informasi yang diperoleh langsung dari sumbernya melalui metode pengamatan, pengukuran, wawancara, angket, dan sejenisnya. (Ahyar et al., 2020) Penggunaan data primer diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam dan komprehensif terkait pengaruh

*Digital Leadership* terhadap *Digital Transformation* melalui *Digital Innovation*. Informan dalam penelitian ini yaitu perusahaan atau organisasi yang melakukan *digital leadership* dalam usahanya melakukan *Digital Transformation* .

### 3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder merujuk pada informasi yang diperoleh tidak langsung dari sumber lain, seperti laporan, buku pedoman, profil, atau pustaka, dan bukan hasil pengamatan atau pengumpulan langsung. (Ahyar et al., 2020) Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini mencakup berbagai sumber yang mendukung data primer secara tidak langsung atau langsung. Sumber data sekunder dalam penelitian ini mencakup data *digital innovation*, data *Digital Leadership*.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode yang akan digunakan guna mengumpulkan data seperti yang dimaksud di atas adalah sebagai berikut yaitu:

#### 3.4.1 Studi Kepustakaan

Yaitu dilakukan dengan cara pengumpulan data, membaca dengan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti yaitu berkaitan Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Digital Transformation* melalui *Digital Innovation*. (Arikunto, 2002) Mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen terkait, seperti laporan keuangan, laporan proyek, dokumen kebijakan, atau catatan rapat, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang implementasi *Digital Leadership*, Transformasi Digital, dan Inovasi Digital.

### 3.4.2 Studi lapangan

Yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung terhadap obyek yang akan diteliti guna mendapatkan data primer, dengan cara:

#### 1. Wawancara

Wawancara dilaksanakan untuk mengumpulkan data lapangan tentang kasus yang terjadi sebenarnya selain itu juga mencoba mengetahui pendapat dari pihak-pihak yang terkait dan terlibat langsung dalam *Digital Leadership*, *Digital Transformation*, dan *Digital Innovation*. Wawancara mendalam dapat memberikan wawasan mendalam tentang pandangan dan strategi kepemimpinan digital.

#### 2. Kuesioner

Mendistribusikan kuesioner kepada karyawan di berbagai tingkatan organisasi untuk menilai persepsi mereka terhadap *Digital Leadership*, sejauh mana Transformasi Digital telah berlangsung, dan seberapa efektif Inovasi Digital diterapkan. Kuesioner dapat mencakup pertanyaan terstruktur dan terukur.

### 3.5 Variabel dan indikator

#### 3.5.1 Variabel Independen (X): *Digital Leadership* (Kepemimpinan Digital)

Yaitu berisi mengenai Tingkat sejauh mana pemimpin memiliki visi yang jelas tentang bagaimana teknologi digital dapat mendukung tujuan organisasi. Kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan mengintegrasikannya ke dalam strategi organisasi. Tingkat keterlibatan pemimpin dalam memotivasi dan melibatkan karyawan dalam inisiatif digital.

### 3.5.2 Variabel Mediator (M): *Digital Innovation* (Inovasi Digital)

Kemampuan organisasi untuk menghasilkan produk dan layanan baru berbasis teknologi digital, Sejauh mana organisasi menerapkan teknologi digital dalam proses inovasi mereka. Bagaimana organisasi merespon dan berinovasi sebagai tanggapan terhadap perubahan dalam pasar digital.

### 3.5.3 Variabel Dependan (Y): *Digital Transformation* (Transformasi Digital)

Sejauh mana perusahaan mengubah atau meningkatkan proses bisnisnya dengan menerapkan teknologi digital., Tingkat integrasi teknologi digital ke dalam seluruh struktur organisasi dan aktivitas bisnis. Dan Tingkat perubahan budaya organisasi yang mendukung adaptasi terhadap teknologi digital.

### 3.5.4 Variabel dan Indikator Penelitian

Indikator yang digunakan penulis dalam penelitian ini melakukan penelusuran terhadap penelitian yang memiliki topik pembicaraan yang hampir sama dalam penelitian ini penulis melakukan perbandingan dengan beberapa penelitian terdahulu berikut uraiannya:

**Tabel 3.2 Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Digital Leadership</i> , adalah suatu usaha dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin di dalam menjalankan manajerial bisnis guna tercapainya tujuan organisasi dengan memanfaatkan teknologi yang berkembang ke arah digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikap terhadap proses digitalisasi</li> <li>• Kompetensi digital</li> <li>• Perilaku digital</li> <li>• Keterampilan transformasi digital</li> </ul>	(Zhu et. al, 2022)
2	<i>Digital Transformation</i> , yaitu proses perubahan yang mendalam dan sistematis dalam suatu organisasi yang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisasi berbagai aspek</li> </ul>	Nasiri et al. (2020)

	melibatkan adopsi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kemampuan bersaing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan data yang besar dan dari berbagai sumber</li> <li>• Peningkatan antar muka digital</li> <li>• Pertukaran data secara digital</li> </ul>	
3.	<i>Digital innovation</i> , yaitu sebuah terobosan teknologi digital dengan berbagai inovasi yang dapat mengembangkan dan memajukan sebuah organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konvergensi</li> <li>• Generativitas</li> <li>• Sifat terdistribusi</li> </ul>	Hoffman (2018)

Sumber : Dari berbagai Jurnal dan penelitian yang relevan, 2024.

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Interval Pengukuran Skala Likert**

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

Persepsi responden menurut Widodo (2019) mengenai variabel yang diteliti menggunakan kriteria sebar 1,33. Oleh karena itu interpretasi nilai adalah sebagai berikut:

1,00 – 2,33 = rendah

2,34 – 3,66 = sedang

3,67 – 5,00 = tinggi

### 3.6 Teknik Analisis

Karena penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, maka analisisnya menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS mampu menganalisis variabel penelitian yang digunakan termasuk analisis faktor, analisis regresi, dan analisis jalur

pengujian. Di sisi respons, PLS dapat menghubungkan himpunan variabel independen ke variabel dependen ganda. Di sisi prediktor PLS dapat menangani banyak variabel independen, bahkan ketika prediktor menampilkan multikolinieritas. PLS juga dapat melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk indikator penelitian yang digunakan. Menurut Latan dan Ghozali (2019), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode alternatif dan yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair et al., 2020). PLS menggunakan *software* diantaranya *SmartPLS*, *WordPLS*, *PLS-Graph* dan *VisualGraph*.

Dalam penelitian ini akan menggunakan *SmartPLS* dan menggunakan dua langkah pendekatan yaitu analisis faktor konfirmatori dan menguji model struktural. Teknik penelitian ini menggunakan PLS dan ada dua tahap, yaitu:

1. Uji *measurement model* yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk masing-masing indikator.
2. Uji *structural model* yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel antara konstruk-konstruk yang diukur dengan menggunakan unit  $t$  dari PLS.

### **3.6.1 Model Measurement (Outer Model)**

Analisis *Outer Model* digunakan untuk menguji *validitas* dan *reliabilitas*. Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana variabel laten. Evaluasi *Outer Model*, dengan menguji *internal consistency reliability* (*cronbach*

*alpha* dan *composite reliability*), *covergent validity* (indikator *reability* dan AVE), dan *discriminant validity* (*Fornell Lacker*, *Cross Loading*, dan HTMT). Uji yang dilakukan pada *Outer Model* yaitu:

### 1. Uji Validitas

Prosedur pengujian *Convergent Validity* dengan mengkorelasi skor (komponen skor) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* pada indikator dikatakan tinggi jika hasilnya  $> 0,7$ . Dalam hasil penelitian yang lain terdapat hasil nilai *loading factor*  $> 0,4$  dan itu juga masih dikatakan sesuai kriteria dan masih dapat diterima. Dapat dikatakan berkorelasi jika nilai *loading factor* lebih dari 0,4 dengan konstruk yang ingin di ukur (Ghozali dan Latan, 2019). Dengan demikian, nilai *loading factor* yang kurang dari 0,4 harus di eliminasi dari model karena tidak sesuai dengan kriteria analisis pada PLS.

- a. Average Variance Extracted (AVE) diharapkan  $> 0,5$  menunjukkan ukuran *Convergent Validity* yang baik. Fornell dan Lacker (2019) dalam model yang memadai, AVE harus lebih besar dari 0,5 (Chin, 2019; Hock & Ringle, 2019: 15) serta lebih besar dari *cross loading*, yang berarti faktor harus menjelaskan setidaknya setengah dari varian masing-masing indikator. Maka nilai AVE dapat dikatakan dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian indikatornya harus menggunakan kriteria nilai minimal 0,5 yang menunjukkan ukuran *Convergent Validity* dapat dikatakan baik.
- b. *Discriminant Validity* merupakan nilai *cross loading* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan membandingkan nilai *loading* dengan konstruk yang lain. Secara tradisional, para



peneliti mengandalkan dua ukuran validitas deskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait monotrait ratio of correlations*) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2019). Dalam *Fornell-Larcke*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari 1. Ukuran dalam menentukan *discriminat validity* adalah dengan cara melihat nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan hasil atau pengukuran yang dapat dipercaya serta memberikan hasil pengukuran serta hasilnya konsisten. Dalam pengukuran tingkat reliabilitas menggunakan koefisien alfa atau *cronbachs alpha* dan *composite reliability*. Hasil nilai pada *cronbachs alpha* cenderung memiliki kemampuan memprediksi yang lebih rendah dibandingkan *Composite Reability (CR)*. Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan *alpha cronbach*. Secara khusus nilai-nilai keandalan komposit 0,60 - 0,70. Nilai batas  $> 0,7$  dapat diterima, dan nilai  $> 0,8$  sangat memuaskan ini adalah kriteria hasil interpretasi *Composite Reability (CR)* sama dengan *cronbac's alpha*.

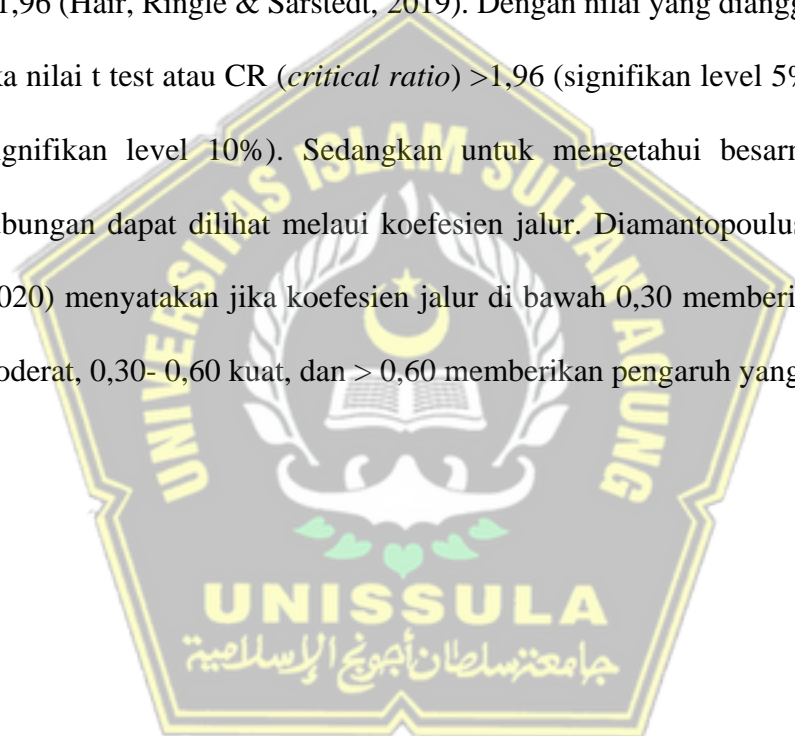
### 3.6.2 Model Structural (Inner Model)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang di ukur yang merupakan uji t dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* yaitu:

- a. Dapat diukur menggunakan nilai  $R^2$  adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen.  $R^2$  seberapa besar pengaruh antar variabel. Menurut Ghozali (2020) nilai *R square* sebesar 0,67 untuk hasil kuat, 0,33 hasil moderat, dan 0,19 hasil lemah.  $R^2$  disini akan dianggap memiliki kekuatan atau afek sedang. Namun, apa yang “tinggi” relatif terhadap bidang: nilai 0,25 dapat dianggap tinggi jika keadaan seni dalam subjek dan bidang yang diberikan sebelumnya menyebabkan nilai lebih rendah.
- b. *Effect Size (F-square)*, mengevaluasi *Effect Size (F<sup>2</sup>)* selain mengevaluasi nilai  $R^2$  dari semua konstruk endogen, perubahan nilai  $R^2$  ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini dianggap sebagai ukuran efek  $F^2$ . Pedoman untuk menilai  $F^2$  adalah bahwa nilai 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen et al., 2019) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.
- c. Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah  $Q^2$  *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif.  $Q^2$  juga dikenal sebagai Stone-Geisser  $Q^2$ , setelah penulisnya (Stone, 2019; Geisser, 2020; untuk konteks PLS. Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif,  $Q^2$  lebih besar dari 0 berarti bahwa model PLS-SEM merupakan prediksi dari variabel endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama,  $Q^2$

dengan nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen

- d. Uji hipotesis, *Estimate for Path Coefficients* merupakan nilai koefisien besarnya hubungan atau pengaruh dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Ghozali (2020) berpendapat bahwa apabila nilai signifikan p value  $< 0,05$  dan nilai signifikansi 5% *Path Coefficients* dinilai signifikan apabila nilai t-statistik  $> 1,96$  (Hair, Ringle & Sarstedt, 2019). Dengan nilai yang dianggap signifikan jika nilai t test atau CR (*critical ratio*)  $> 1,96$  (signifikan level 5%) dan  $> 1,65$  (signifikan level 10%). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefesien jalur. Diamantopoulus dan Siguaw (2020) menyatakan jika koefesien jalur di bawah 0,30 memberikan pengaruh moderat, 0,30- 0,60 kuat, dan  $> 0,60$  memberikan pengaruh yang sangat kuat.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Penyajikan hasil penelitian berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden. Data primer diperoleh dari hasil jawaban responden pada kuesioner penelitian yang disebar. Kuesioner dibentuk menggunakan microsoft form yang dapat diakses melalui link dan QR code untuk mempermudah menyebarkan dan perolehan data dari responden. Kuesioner disebar secara online melalui aplikasi Whatsapp maupun secara langsung kepada responden pegawai Bank Indonesia yang tersebar di Provinsi Maluku, Maluku Utara, Papua Barat dan Papua. Penentuan responden menggunakan *Non Probability Sampling* dengan menggunakan *Purposive Sampling* atau penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari 120 orang responden, deskripsi karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	101	84%
	Perempuan	19	16%
	Total	120	100%
Usia Responden	< 30 Tahun	10	8%
	31 s/d 40 Tahun	59	49%
	41 s/d 50 Tahun	49	41%
	> 51 Tahun	2	2%
	Total	120	100%

Pendidikan Terakhir	Diploma	5	4%
	Sarjana	98	82%
	Magister	17	14%
	Total	120	100%
Lama Bekerja	2 s/d 10 Tahun	57	48%
	11 s/d 20 Tahun	49	41%
	> 21 Tahun	14	12%
	Total	120	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Hasil analisis karakteristik responden pegawai Bank Indonesia yang tersebar di Provinsi Maluku, Maluku Utara, Papua Barat, dan Papua menunjukkan beberapa temuan utama. Dari segi jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki dengan persentase sebesar 84%, sementara perempuan hanya 16%. Dominasi laki-laki sebagai pegawai Bank Indonesia di wilayah ini dapat mencerminkan struktur tenaga kerja yang mungkin lebih mengutamakan peran laki-laki dalam posisi tertentu, terutama di daerah-daerah yang memiliki tantangan geografis dan operasional yang tinggi.

Dalam kategori usia, kelompok usia 31 hingga 40 tahun mendominasi dengan 49%, diikuti oleh kelompok usia 41 hingga 50 tahun yang mencapai 41%. Yang paling dominan di antara karakteristik ini adalah kelompok usia 31 hingga 40 tahun serta tingkat pendidikan Sarjana. Dominasi ini dapat dihubungkan dengan kebutuhan operasional Bank Indonesia yang cenderung mengutamakan pegawai yang masih berada dalam usia produktif dan memiliki pendidikan tinggi untuk memastikan kinerja optimal dalam menjalankan tugas-tugasnya di wilayah yang memerlukan penyesuaian terhadap dinamika lokal dan tantangan ekonomi yang spesifik di kawasan timur Indonesia.

Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki gelar Sarjana (82%), sedangkan yang memiliki gelar Magister sebanyak 14%, dan Diploma sebanyak 4%. Pendidikan Sarjana yang dominan menunjukkan bahwa Bank Indonesia mengutamakan pegawai dengan latar belakang pendidikan yang memadai untuk memahami dan menjalankan kebijakan moneter dan keuangan yang kompleks, terutama di wilayah yang memerlukan penyesuaian terhadap tantangan ekonomi lokal.

Adapun lama bekerja, responden dengan masa kerja antara 2 hingga 10 tahun merupakan kelompok terbesar dengan 48%, diikuti oleh mereka yang bekerja selama 11 hingga 20 tahun sebesar 41%, dan hanya 12% yang telah bekerja lebih dari 21 tahun. Pegawai dengan lama bekerja 2 hingga 10 tahun mendominasi karena mereka kemungkinan besar telah melewati tahap penyesuaian awal dan sudah memiliki pemahaman yang baik tentang sistem dan operasional Bank Indonesia. Mereka juga belum memasuki masa pensiun, sehingga masih memiliki waktu yang cukup panjang untuk berkontribusi secara signifikan.

#### **4.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Deskripsi variabel penelitian ini mendeskripsikan gambaran umum tanggapan responden secara rata-rata terhadap setiap item indikator variabel dalam kuesioner penelitian. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala bertingkat dari Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS) dengan skor terendah 1 dan skor tertinggi 5. Pengelompokan kategori skor 1,00 – 2,29 = Rendah, skor 2,30 – 3,59 = Sedang dan skor 3,60 – 5,00 = Tinggi (Husein Umar, 2013).

#### 4.2.1 Deskripsi Variabel *Digital Leadership*

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada tiga indikator variabel *Digital Leadership* secara rata-rata adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Deskripsi Variabel *Digital Leadership***

No	Indikator	Skor					Mean	Kategori
		STS	TS	R	S	SS		
1	DL1			22	43	55	4,28	Tinggi
2	DL2			27	53	40	4,11	Tinggi
3	DL3			25	55	40	4,13	Tinggi
4	DL4		1	24	58	37	4,09	Tinggi
<b>Mean</b>							<b>4,15</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel *Digital Leadership* diperoleh nilai sebesar 4,15 termasuk dalam kategori tinggi dan pada semua item indikator termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum *Digital Leadership* atasan/pimpinan di Bank Indonesia dapat dikatakan baik atau tinggi yang dijelaskan melalui beberapa hal seperti sikap dan dukungan terhadap proses digitalisasi, kompetensi digital, perilaku digital, dan keterampilan transformasi digital yang tinggi.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel *Digital Innovation*

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada tiga indikator variabel *Digital Innovation* secara rata-rata adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Deskripsi Variabel *Digital Innovation***

No	Indikator	Skor					Mean	Kategori
		STS	TS	R	S	SS		
1	DI1		11	13	37	59	4,20	Tinggi
2	DI2		8	14	42	56	4,22	Tinggi
3	DI3		8	12	37	63	4,29	Tinggi
Mean							<b>4,24</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel *Digital Innovation* diperoleh nilai sebesar 4,24 termasuk dalam kategori tinggi dan pada semua item indikator termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum Bank Indonesia telah memiliki tingkat *Digital Innovation* yang baik atau tinggi yang dijelaskan melalui beberapa hal yaitu tingginya kenyamanan dalam layanan digital, kesempatan yang luas dalam berinovasi dan tingginya pemanfaatan inovasi digital.

#### 4.2.3 Deskripsi Variabel *Digital Transformation*

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada tiga indikator variabel *Digital Transformation* secara rata-rata adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Deskripsi Variabel *Digital Transformation***

No	Indikator	Skor					Mean	Kategori
		STS	TS	R	S	SS		
1	DT1		19	14	54	33	3,84	Tinggi
2	DT2		15	40	34	31	3,68	Tinggi
3	DT3		18	16	54	32	3,83	Tinggi
4	DT4		19	19	49	33	3,80	Tinggi
Mean							<b>3,79</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

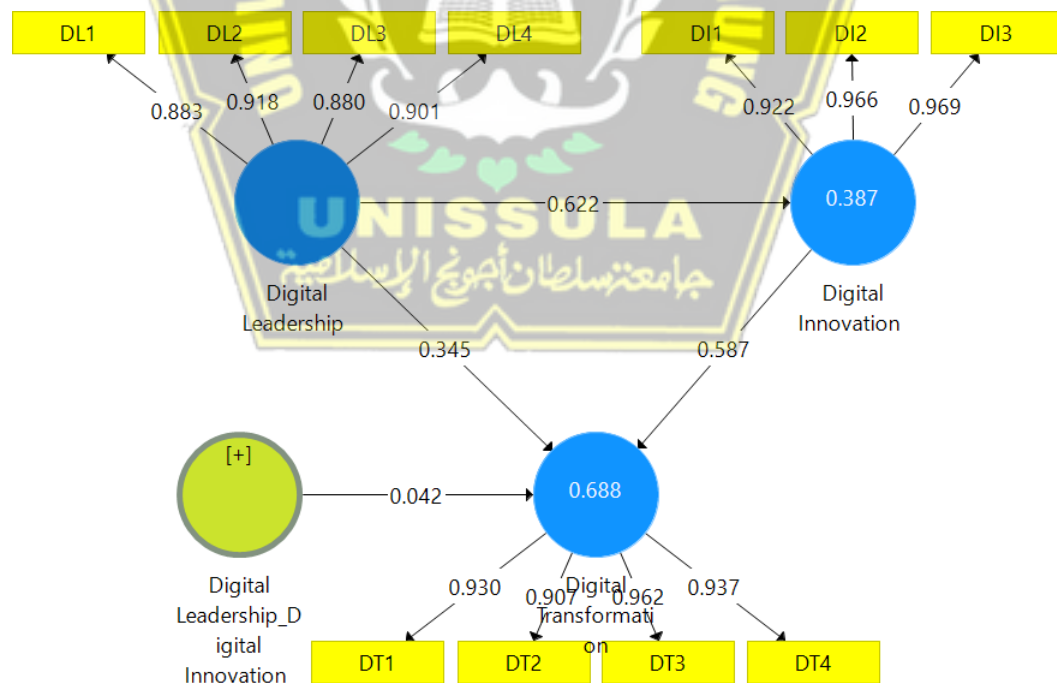
Berdasarkan tabel 4.4. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel *Digital Transformation* diperoleh nilai sebesar



3,79 termasuk dalam kategori sedang dan pada semua item indikator termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum *Digital Transformation* di Bank Indonesia dapat dikatakan baik atau tinggi yang dijelaskan melalui beberapa hal antara lain digitalisasi yang terjadi pada berbagai aspek, pengumpulan data yang besar dan dari berbagai sumber, peningkatan antar muka digital dan pertukaran data secara digital.

### 4.3. Pengujian Outer Model

Data yang telah terkumpul dari jawaban responden pada kuesioner penelitian kemudian dilakukan analisis *Partial Least Squares* (PLS) yang merupakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Berikut *outer model* tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.1 Outer Model**

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

### 4.3.1 Pengujian Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen dilakukan dengan menggunakan SmartPLS Versi 3.0 dan dievaluasi berdasarkan nilai *loading factor* atau nilai AVE (*Average Variance Extract*) dari setiap indikator. Suatu indikator dapat dianggap memenuhi validitas konvergen dan memiliki tingkat validitas yang tinggi ketika nilai outer loadings  $> 0,70$ . Validitas konstruk juga dievaluasi melalui nilai AVE  $> 0,50$  dinyatakan valid.

**Tabel 4.5 Uji Validitas Konvergen**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan	Nilai AVE	Keterangan
Digital Innovation	DI1	0,922	Valid	0,907	Valid
	DI2	0,966	Valid		
	DI3	0,969	Valid		
Digital Leadership	DL1	0,883	Valid	0,802	Valid
	DL2	0,918	Valid		
	DL3	0,880	Valid		
	DL4	0,901	Valid		
Digital Transformation	DT1	0,930	Valid	0,873	Valid
	DT2	0,907	Valid		
	DT3	0,962	Valid		
	DT4	0,937	Valid		

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5. tersebut menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *outer loadings*  $> 0,70$  dan nilai AVE  $> 0,50$  sehingga memenuhi kriteria valid yang menandakan bahwa validitas konvergen dari semua variabel tersebut memenuhi standar baik. Secara keseluruhan semua item pengukuran tersebut valid mencerminkan pengukuran variabel dalam penelitian ini.

### 4.3.2 Pengujian Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan SmartPLS Versi 3.0 dan dievaluasi berdasarkan nilai *Fornell-Larcker* kriteria dengan

membandingkan antara akar AVE (nilai diagonal) > nilai korelasi antar konstruk. Kedua, dengan melihat nilai *cross loadings* dari indikator konstruk yang dianggap memadai jika minimal mencapai 0,7 atau melihat nilai *cross loadings* dari setiap indikator pada konstruknya dan membandingkannya dengan loading indikator pada konstruk lain. Indikator harus memiliki loading yang lebih tinggi pada konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan konstruk lain untuk memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hasil uji validitas diskriminan sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.6 Uji Validitas Diskriminan Nilai Fornell-Larcker**

Variabel	Digital Innovation	Digital Leadership	Digital Transformation
Digital Innovation	0,952		
Digital Leadership	0,622	0,896	
Digital Transformation	0,781	0,703	0,934

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6. tersebut menunjukkan bahwa semua nilai *Fornell-Larcker* setiap indikator memiliki nilai lebih besar dari nilai konstruk lain (korelasi) sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini menunjukkan bahwa item pengukuran masing-masing variabel fokus mengukur variabel tersebut dan rendah mengukur variabel lainnya.

**Tabel 4.7 Uji Validitas Diskriminan Nilai Cross Loadings**

Variabel	Indikator	Digital Innovation	Digital Leadership	Digital Transformation
Digital Innovation	DI1	0,922	0,561	0,717
	DI2	0,966	0,611	0,750
	DI3	0,969	0,605	0,764
Digital Leadership	DL1	0,577	0,883	0,664
	DL2	0,559	0,918	0,621
	DL3	0,505	0,880	0,558
	DL4	0,582	0,901	0,664
Digital Transformation	DT1	0,730	0,669	0,930
	DT2	0,686	0,675	0,907

	DT3	0,750	0,655	0,962
	DT4	0,752	0,627	0,937

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan table 4.7. tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang bertanda merah memiliki nilai *cross loadings*  $> 0,70$  dan nilainya lebih tinggi dari nilai konstruk lain (korelasi) sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini menunjukkan bahwa item pengukuran masing-masing variabel fokus mengukur variabel tersebut dan rendah mengukur variabel lainnya.

### 4.3.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas mengukur sejauh mana pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya, menghasilkan data yang seragam dalam pengukuran yang sama. Untuk menguji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha*, *Composite reliability* ( $\rho_a$ ) dan *Composite reliability* ( $\rho_c$ ) semua nilai harus  $> 0,70$  dianggap konsisten atau reliable (Ghozali dan Kusumadewi, 2023).

**Tabel 4.8 Uji Reliabilitas**

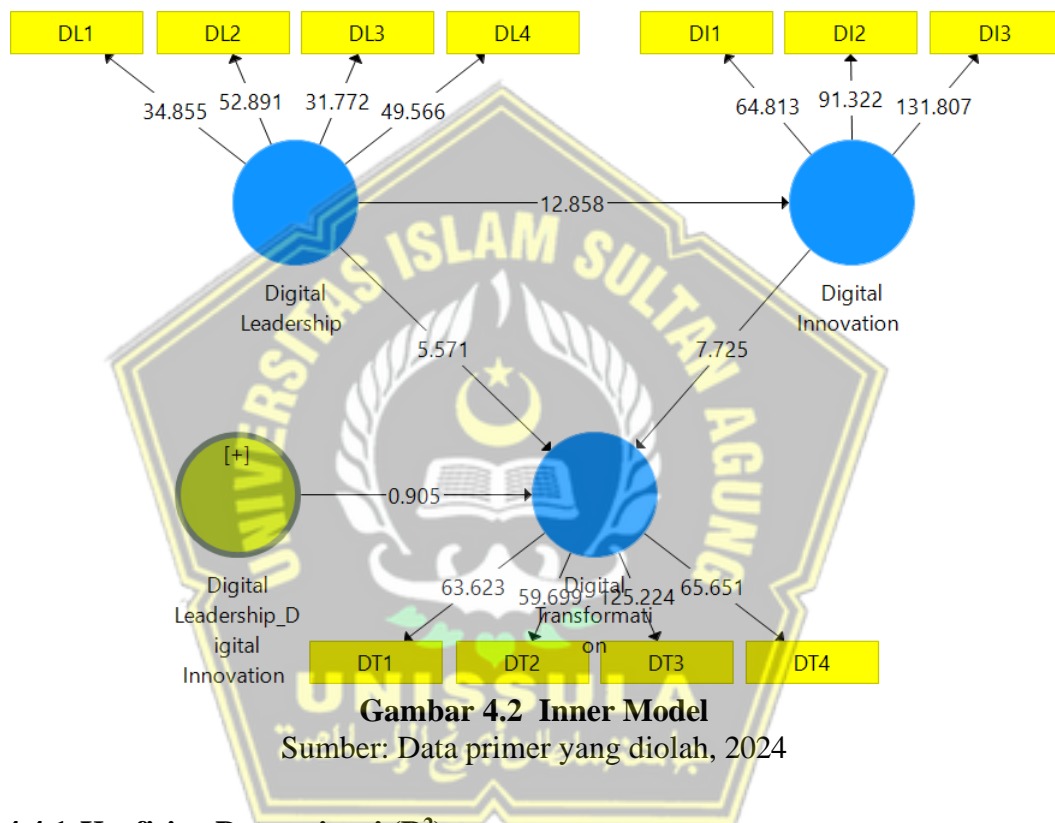
Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit	Nilai (AVE)	Keterangan
Digital Innovation	0,949	0,967	0,907	Reliable
Digital Leadership	0,918	0,942	0,802	Reliable
Digital Transformation	0,951	0,965	0,873	Reliable

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan table 4.8. tersebut menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *Cronbach's alpha*, dan *Composite reliability* ( $\rho_c$ )  $> 0,70$  sehingga memiliki kriteria konsisten. Hal ini menggambarkan tingkat konsistensi atau kredibilitas instrumen penelitian dalam mengukur konstruk sangat baik.

#### 4.4. Pengujian Inner Model

Data yang telah terkumpul dari jawaban responden pada kuesioner penelitian kemudian dilakukan analisis *Partial Least Squares* (PLS) yang merupakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Berikut inner model tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.2 Inner Model**

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

##### 4.4.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan seberapa besar variasi dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh semua variabel independen. Secara umum, untuk menggambarkan kekuatan model berdasarkan nilai  $R^2$  (R-square) sebesar 0,75 dianggap kuat, 0,50 dianggap sedang, dan 0,25 dianggap lemah. Oleh karena itu, semakin tinggi nilai  $R^2$  (R-square), semakin baik prediksi model tersebut dan

semakin baik pula model penelitian yang diajukan. Berikut hasil nilai  $R^2$  (R-square) yang diperoleh dalam penelitian ini:

**Tabel 4.9 Uji Koefisien determinasi ( $R^2$ )**

Variabel Laten	R Square	Adjusted R Square	Keterangan
Digital Innovation	0,387	0,383	Lemah
Digital Transformation	0,688	0,681	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Pengujian Koefisien Determinasi dalam penelitian ini terdapat variabel *Digital Transformation* yang dipengaruhi oleh variabel *Digital Leadership* dan *Digital Innovation*. Berdasarkan Tabel 4.9. tersebut menunjukkan bahwa nilai R-square variabel *Digital Transformation* sebesar 0,681 dalam kriteria sedang, yang menandakan sebesar 68,1% *Digital Transformation* mampu dijelaskan oleh *Digital Leadership* dan *Digital Innovation*, Sedangkan sisanya sebesar 31,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Kemudian, pada variabel *Digital Innovation* dengan nilai R-square sebesar 0,383 dalam kriteria lemah, yang menandakan sebesar 38,3% *Digital Transformation* mampu dijelaskan oleh *Digital Leadership* dan *Digital Innovation*. Sedangkan sisanya sebesar 61,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

#### 4.4.2 Goodness of Fit (GoF)

Pengujian *Goodness of Fit* (GoF) merupakan pengujian untuk menunjukkan seberapa besar tingkat kelayakan dan ketepatan suatu model secara keseluruhan yang berfungsi untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) yang nilainya terbentang antara 0-1. Nilai GoF diperoleh dari penghitungan akar rata-rata nilai AVE dikalikan

dengan nilai akar rata-rata nilai R-Square ( $R^2$ ). Yang terakhir adalah dengan mencari nilai *Goodness of Fit* (GoF). Nilai GoF pada PLS harus dicari secara manual dengan rumus berikut.  $\sqrt{\text{GoF}} = \sqrt{(\text{AVE} \times R^2)}$  ..... Tenenhaus (2004) Menurut Tenenhaus (2004) dalam Hussein (2015), nilai GoF small = 0,1, GoF medium = 0,25 dan GoF big = 0,38.

**Tabel 4.10 Uji Goodness of Fit**

Variabel	Nilai (AVE)	R Square
Digital Innovation	0,907	0,383
Digital Leadership	0,802	
Digital Transformation	0,873	0,681
Nilai Mean	0,861	0,532
Nilai Mean AVE*R Square	0,458	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Nilai *Goodness of Fit* =  $\sqrt{0,458}$  0,67

Nilai GoF = 0,676

Berdasarkan tabel 4.10. tersebut mendapatkan hasil perhitungan nilai GoF sebesar 0,676 sehingga masuk pada kriteria nilai GoF besar. Hal ini menggambarkan tingkat kelayakan dan ketepatan model dalam penelitian ini memiliki kemampuan tinggi dalam menjelaskan data empiris.

#### 4.4.3 Ukuran Pengaruh $F^2$ (*Effect Size*)

Ukuran efek  $F^2$  (*effect size*) berguna untuk memahami dampak variabel dependen pada variabel independent, setiap variabel terhubung dengan ukuran efek yang berbeda. Cukup jika nilai  $f^2$  (f-square)  $> 0$ , dan jika  $f^2 < 0$  menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki ukuran efek yang tidak mencukupi. Nilai  $f^2$  sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 mengindikasikan bahwa prediktor variabel laten saat diinterpretasikan, memiliki efek kecil, sedang dan besar pada tingkat struktural

(Ghozali & Latan., 2015). Berikut hasil nilai F-square yang diperoleh dalam penelitian ini:

**Tabel 4.11 Uji F<sup>2</sup> (effect size)**

Variabel	Digital Transformation	Keterangan
Digital Innovation	0,509	Besar
Digital Leadership	0,225	Besar

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.11. tersebut menunjukkan bahwa nilai f-square variabel *Digital Leadership* terhadap *Digital Transformation* sebesar 0,225 menandakan kemampuan variabel *Digital Leadership* menjelaskan *Digital Transformation* tergolong besar. Nilai f-square variabel *Digital Innovation* terhadap *Digital Transformation* sebesar 0,509 menandakan kemampuan variabel *Digital Innovation* menjelaskan *Digital Transformation* tergolong besar.

#### 4.4.4 Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)

*Q-Square predictive relevance* (Q<sup>2</sup>) merupakan uji yang dilakukan untuk menunjukkan seberapa baik nilai yang dihasilkan sebagai validasi kemampuan prediksi model. Nilai tersebut menggambarkan ukuran akurasi prediksi dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q-square* (Q<sup>2</sup>). Nilai Q<sup>2</sup> lebih besar dari 0 atau mendekati nilai 1 artinya model prediksi memiliki prediksi yang relevan (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q<sup>2</sup> > 0 menunjukkan model memiliki relevansi prediktif, sebaliknya jika nilai Q<sup>2</sup> ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki relevansi prediktif.

**Tabel 4.12 Uji Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)**

Variabel	SSO	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Digital Innovation	399,000	0,341
Digital Transformation	532,000	0,588

Sumber: Data primer yang diolah, 2024



Berdasarkan Tabel 4.12. tersebut menunjukkan bahwa nilai Q-Square ( $Q^2$ ) variabel *Digital Innovation* sebesar 0,341 dan variabel *Digital Transformation* sebesar 0,588, keduanya memiliki nilai Q-Square ( $Q^2$ )  $> 0$  yang menandakan model dalam penelitian ini memiliki relevansi prediktif.

#### 4.4.5 Indeks Kesesuaian Normal (NFI)

Indeks kesesuaian normal (NFI) merupakan perbandingan antara nilai chi-square yang diterapkan pada model nol dengan nilai chi-square untuk model nol itu sendiri. Dengan melihat Nilai NFI yang berkisar antara 0 dan 1, sebuah model dianggap baik dan optimal jika nilai NFI mencapai satu. Semakin mendekati angka satu, semakin baik kesesuaian modelnya.

**Tabel 4.13 Indeks Kesesuaian Normal (NFI)**

	Model Saturated	Model Estimasi
Chi-Square	175,786	194,772
NFI	0,897	0,886

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.13. tersebut menunjukkan bahwa nilai NFI model dalam penelitian ini sebesar 0.897 dan 0,886 menandakan bahwa model memiliki kesesuaian dengan nilai Fit yang dianggap baik.

#### 4.4.6 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dievaluasi dengan melihat nilai sampel asli dan t-statistik untuk pengaruh langsung. Uji dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* pada pada SmartPLS 3.0. Signifikansi dianggap tercapai jika nilai t-statistik  $> 1,786$  dan p-value  $< 0,05$ .

**Tabel 4.14 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Variabel	Sampel Asli (O)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Digital Innovation -> Digital Transformation	0,587	0,076	7,725	0,000	Diterima
Digital Leadership -> Digital Transformation	0,345	0,062	5,571	0,000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.14. tersebut menunjukkan nilai-nilai yang dihasilkan dalam uji pengaruh langsung yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- Hipotesis 1: Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Digital Transformation* memiliki nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,345 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 5,571 ( $>1,786$ ), dan nilai p-value sebesar 0,000 ( $<0,05$ ). Hal tersebut menandakan variabel *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Digital Transformation* (H1= Diterima).
- Hipotesis 2: Pengaruh *Digital Innovation* terhadap *Digital Transformation* memiliki nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,587 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 7,725 ( $>1,786$ ), dan nilai p-value sebesar 0,000 ( $<0,05$ ). Hal tersebut menandakan variabel *Digital Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Digital Transformation* (H2= Diterima).

**Tabel 4.15 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Variabel	Sampel Asli (O)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Digital Leadership -> Digital Innovation -> Digital Transformation	0,365	0,050	7,342	0,000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.15. tersebut menunjukkan nilai-nilai yang dihasilkan dalam uji pengaruh langsung yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Hipotesis 3: Pengaruh *Digital Leadership* terhadap implementasi *Digital Transformation* melalui *Digital Innovation* memiliki nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,365 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 7,342 ( $>1,786$ ), dan nilai p-value sebesar 0,000 ( $<0,05$ ). Hal tersebut menandakan variabel *Digital Innovation* berpengaruh positif dan signifikan memoderasi *Digital Leadership* terhadap implementasi *Digital Transformation* (H3= Diterima).

**Tabel 4.16 Uji Hipotesis Pengaruh Simultan**

Variabel	Sampel Asli (O)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values	Keterangan
Digital Leadership_ Digital Innovation -> Digital Transformation	0,365	0,050	7,342	0,000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.18. tersebut menunjukkan nilai-nilai yang dihasilkan dalam uji pengaruh langsung yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Hipotesis 4: Pengaruh *Digital Leadership* dan *Digital Innovation* berpengaruh signifikan terhadap *Digital Transformation* memiliki nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,365 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 7,342 ( $>1,786$ ), dan nilai p-value sebesar 0,000 ( $<0,05$ ). Hal tersebut menandakan variabel *Digital Leadership* dan *Digital Innovation* berpengaruh signifikan terhadap *Digital Transformation* (H4= Diterima).

## 4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.5.1 *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation*

Dari hasil penelitian menyatakan bahwa semakin kuat dan efektif kepemimpinan digital yang diterapkan oleh atasan/pimpinan di Bank Indonesia,

semakin berhasil pula proses transformasi digital yang terjadi. Hal ini dapat dijelaskan secara lebih rinci bahwa jika pemimpin mempunyai sikap untuk mendukung proses digitalisasi, memiliki kompetensi digital yang memadai, selalu melakukan update pengetahuan digital serta memiliki keterampilan dan mampu menerapkan transformasi digital dalam organisasi, maka hal ini akan mendorong terciptanya digital transformation.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Agus Purwanto, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto, Rosdiana Sijaba (2021) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja universitas dan perilaku kerja inovatif, namun tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Leader-Member Exchange (LMX) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi, namun berpengaruh signifikan terhadap *in-role work behavior* (IWB). LMX tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). *Quality of Work Life* (QWL) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perguruan tinggi dan perilaku kerja inovatif, namun berpengaruh signifikan terhadap OCB. Transformasi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja universitas dan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap IWB serta OCB. IWB tidak berpengaruh signifikan terhadap perguruan tinggi.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2021), Fadhlani (2022) bahwa *Digital Leadership* berpengaruh *Digital Innovation*.

Sehingga dengan demikian, dalam rangka meningkatkan transformasi digital, maka Bank Indonesia harus meningkatkan kepemimpinan digital bagi

atasan/pimpinan. Peran pemimpin yang mampu mengarahkan penggunaan teknologi digital secara efektif sangatlah penting. Kepemimpinan yang kuat dalam aspek digital ini membantu pegawai untuk lebih mudah mengadopsi teknologi baru, meningkatkan efisiensi kerja, dan berkontribusi pada peningkatan layanan publik di wilayah Maluku dan Papua.

#### ***4.5.2 Digital Innovation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Digital Transformation***

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat dan efektif inovasi digital yang diterapkan di Bank Indonesia, maka akan semakin berhasil pula proses transformasi digital yang terjadi. Hal ini dapat dijelaskan secara lebih rinci bahwa jika semakin nyaman layanan digital, semakin luas kesempatan untuk kolaborasi dalam berinovasi, dan semakin meningkatnya manfaat inovasi digital di Bank Indonesia, maka hal ini akan mendorong terciptanya digital transformation.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Mochamad Alief Adji Prasetyo (2023) yang menunjukkan bahwa kemampuan inovasi digital berpengaruh terhadap keberlanjutan transformasi digital. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Turyadi (2023) dan Alifito (2024) yang menyatakan bahwa digital innovation berpengaruh signifikan terhadap digital transformation.

Sehingga dengan demikian, upaya inovasi dalam penggunaan teknologi digital sangat menentukan keberhasilan transformasi digital di wilayah tersebut. Realitanya, di daerah-daerah yang menghadapi tantangan geografis dan infrastruktur seperti Maluku dan Papua, inovasi digital menjadi kunci dalam

mempercepat adaptasi teknologi baru di lingkungan kerja. Pegawai yang didorong untuk terus berinovasi dalam cara mereka bekerja dan memanfaatkan teknologi, akan lebih mampu menghadapi tantangan dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Inovasi digital ini memungkinkan peningkatan efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat di daerah-daerah ini, menjadikan transformasi digital lebih efektif dan berdampak nyata.

#### **4.5.3 *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Digital Transformation melalui *Digital Innovation***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Digital Innovation* berpengaruh positif dan signifikan memoderasi *Digital Leadership* terhadap implementasi *Digital Transformation* di Bank Indonesia Provinsi Maluku, Maluku Utara, Papua Barat dan Papua. Hasil ini menunjukkan bahwa inovasi digital memainkan peran penting sebagai pemoderasi dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan transformasi digital. Artinya, ketika para atasan/pemimpin di wilayah ini tidak hanya memimpin dengan pendekatan digital tetapi juga mendorong inovasi dalam penggunaan teknologi, transformasi digital di tempat kerja menjadi lebih efektif dan berhasil.

Hal ini dapat dijelaskan secara lebih rinci bahwa jika layanan digital semakin nyaman, semakin luas kesempatan untuk kolaborasi dalam berinovasi, dan semakin meningkatnya manfaat inovasi digital di Bank Indonesia, hal tersebut akan mendukung dalam pengaruh antara kepemimpinan digital terhadap transformasi digital.

Di realita lapangan, hal ini terlihat dari bagaimana atasan/pemimpin yang mendukung dan menginspirasi bawahan/ pegawai lainnya untuk berinovasi dalam pemanfaatan teknologi, mampu mempercepat adopsi digital dan meningkatkan kinerja. Inovasi digital menjadi jembatan yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan transformasi digital, membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat dan mengatasi tantangan unik yang ada di wilayah-wilayah tersebut, sehingga layanan publik dapat ditingkatkan secara signifikan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang menyebutkan jika peranan kepemimpinan digital sangat krusial dalam mewujudkan transformasi digital. Dengan memanfaatkan teknologi informasi proses kerja dalam sektor pemerintahan akan semakin terbantu. Selain itu dengan adanya penggunaan data besar proses pengambilan keputusan oleh pimpinan akan lebih dipermudah.(Evans E.W Tulungen, Dvid P.E. Saerang, 2022). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Roro (2023), N Saputra (2021) bahwa digital leadership berpengaruh signifikan terhadap *digital transformation* melalui *digital innovation*.

Sehingga dengan demikian, dalam rangka mewujudkan transformasi digital di Bank Indonesia, Rencana Induk Inovasi Digital Bank Indonesia perlu terus dikawal sebagai solusi untuk menjawab tantangan dan perubahan yang semakin dinamis di era digital.

#### **4.5.4 *Digital Leadership* dan *Digital Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation***

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kombinasi dari kepemimpinan digital yang kuat serta dorongan untuk terus berinovasi dalam teknologi memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan transformasi digital di Bank Indonesia Provinsi Maluku, Maluku Utara, Papua dan Papua Barat. Hal ini dapat dijelaskan secara lebih rinci bahwa jika atasan/pemimpin mempunyai sikap untuk mendukung proses digitalisasi, memiliki kompetensi digital yang memadai, selalu melakukan update pengetahuan digital serta memiliki keterampilan dan mampu menerapkan transformasi digital dalam organisasi, yang dikombinasikan dengan semakin tinggi tingkat kenyamanan layanan digital, semakin luas kesempatan untuk kolaborasi dalam berinovasi, dan semakin meningkatnya manfaat inovasi digital di Bank Indonesia maka hal ini semua akan mendorong terciptanya transformasi digital. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2023), N Saputra (2021) bahwa *Digital Leadership* dan *Digital Innovation* berpengaruh terhadap *Digital Transformation*.

Dengan demikian, para atasan/pemimpin yang memanfaatkan teknologi digital secara strategis mampu mengarahkan pegawai untuk lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Pegawai yang didukung oleh kepemimpinan digital yang progresif dan iklim yang inovatif lebih cepat beradaptasi dengan teknologi baru, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi kerja dan kualitas layanan. Transformasi digital di wilayah yang penuh tantangan geografis ini menjadi lebih berhasil ketika kepemimpinan digital dan inovasi digital berjalan seiring, menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap perkembangan teknologi.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diperoleh kesimpulan, sebagai berikut:

1. *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation*. Kepemimpinan digital yang diterapkan di Bank Indonesia wilayah Maluku, Maluku Utara, Papua Barat, dan Papua terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap transformasi digital. Pemimpin yang mampu mengarahkan penggunaan teknologi digital secara efektif, serta memberikan bimbingan yang tepat, membantu pegawai dalam mengadopsi teknologi baru. Hal ini mempercepat proses transformasi digital dan memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efisien, meskipun mereka berada di wilayah dengan tantangan geografis yang beragam.
2. *Digital Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation*. Inovasi digital yang diimplementasikan oleh pegawai Bank Indonesia di wilayah tersebut memainkan peran penting dalam memperkuat transformasi digital. Inovasi ini melibatkan pengembangan dan penerapan teknologi baru yang sesuai dengan kebutuhan lokal, serta peningkatan cara kerja yang lebih efisien dan efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi digital memiliki pengaruh yang sangat signifikan, menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat inovasi yang dilakukan, semakin berhasil pula transformasi digital yang terjadi.

3. *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan *Digital Transformation* melalui *Digital Innovation*. Inovasi digital tidak hanya berdiri sendiri sebagai faktor yang penting, tetapi juga memoderasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap transformasi digital. Artinya, ketika pemimpin mendorong inovasi dan secara aktif mengintegrasikannya ke dalam strategi transformasi, hasilnya akan lebih signifikan. Inovasi digital memperkuat dampak kepemimpinan digital dengan membuat proses perubahan lebih lancar dan lebih terstruktur, membantu pegawai di wilayah ini untuk beradaptasi dengan teknologi baru dengan lebih cepat dan efektif.
4. *Digital Leadership* dan *Digital Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation*. Kesuksesan transformasi digital di Bank Indonesia wilayah Maluku, Maluku Utara, Papua Barat, dan Papua sangat bergantung pada kombinasi antara kepemimpinan digital yang kuat dan inovasi digital yang berkelanjutan. Kedua faktor ini saling melengkapi dan bekerja sama untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan teknologi. Dengan adanya pemimpin yang mendorong inovasi dan pegawai yang terbuka terhadap pembaruan teknologi, transformasi digital dapat berjalan dengan lebih efektif, memberikan manfaat yang nyata dalam peningkatan efisiensi dan kualitas layanan di wilayah-wilayah ini.

## 5.2 Saran Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat implikasi teoritis secara akademik penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Saran Penelitian Teoritis:

1. Pengembangan Teori Kepemimpinan Digital dan Inovasi Digital: Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperdalam analisis mengenai interaksi antara kepemimpinan digital dan inovasi digital dalam konteks transformasi digital. Peneliti dapat mengeksplorasi model teoritis yang lebih komprehensif untuk memahami bagaimana kedua variabel ini saling mempengaruhi dan memperkuat proses transformasi digital, terutama di daerah-daerah dengan tantangan khusus seperti Maluku dan Papua.
2. Penelitian Lintas Sektor dan Geografis: Penelitian mendatang bisa memperluas cakupan studi ini dengan membandingkan pengaruh kepemimpinan digital dan inovasi digital di berbagai sektor industri dan wilayah geografis lain di Indonesia. Hal ini penting untuk menguji generalisasi teori yang ada dan memahami apakah ada faktor kontekstual yang mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan digital, inovasi digital, dan transformasi digital.
3. Penggunaan Model Analisis Lanjutan: Saran teoritis lainnya adalah penggunaan model analisis statistik yang lebih kompleks, seperti analisis jalur (path analysis) atau pemodelan persamaan struktural (Structural Equation Modeling), untuk mengidentifikasi hubungan kausal dan menguji peran variabel moderator atau mediator lainnya dalam proses transformasi digital.

#### Saran Penelitian Praktis:

Dalam upaya meningkatkan transformasi digital pada Bank Indonesia, maka dapat dilakukan beberapa hal sebagai berikut :

1. Terkait digital leadership, atasan/pimpinan diharapkan selalu mendorong dan mendukung digitalisasi di Bank Indonesia. Hal ini dapat dilakukan dengan menjadi *role model* bagi pegawai lainnya dalam pemanfaatan produk digital di Bank Indonesia seperti pemanfaatan *digital sign* baik pada dokumen internal maupun eksternal, pemanfaatan *sharepoint* dalam rangka kolaborasi antar pegawai, sehingga pelaksanaan tugas dapat terlaksana secara efektif dan efisien.
2. Atasan/pimpinan perlu terus meningkatkan kemampuan dan update pengetahuan terkait teknologi digital di Bank Indonesia. Hal ini dapat dilakukan dengan penyelenggaraan pelatihan khusus untuk memperkuat keterampilan kepemimpinan digital. Program ini sebaiknya fokus pada bagaimana memimpin transformasi digital secara efektif, khususnya di daerah-daerah dengan keterbatasan infrastruktur dan sumber daya seperti Maluku dan Papua.
3. Perlunya pemanfaatan inovasi digital yang ada di Bank Indonesia. Hal ini dilakukan dengan mendorong Budaya Inovasi di organisasi. Program budaya kerja terkait inovasi yang selama ini dilakukan, perlu terus dikembangkan dengan kolaborasi lintas departemen atau satuan kerja.
4. Pemberian kesempatan yang seluas-luasnya bagi pegawai untuk menciptakan inovasi dengan cara memberikan reward pada level apapun di setiap unit/tim. Pelaksanaan innovation award yang dapat mendorong pegawai untuk melakukan inovasi dalam penyelesaian pekerjaan.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk interpretasi hasil dan penerapan ke dalam konteks yang lebih luas.

1. Pertama, penelitian ini terbatas pada pegawai Bank Indonesia di wilayah Maluku, Maluku Utara, Papua Barat, dan Papua, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke wilayah lain di Indonesia yang memiliki karakteristik berbeda, baik dari segi infrastruktur, budaya, maupun tingkat adopsi teknologi.
2. Kedua, penelitian ini menggunakan metode survei dengan self-report dari responden, yang dapat menyebabkan bias subjektivitas atau kesalahan dalam penilaian diri sendiri oleh responden.
3. Ketiga, penelitian ini hanya mengkaji hubungan antara kepemimpinan digital, inovasi digital, dan transformasi digital, tanpa mempertimbangkan variabel-variabel lain yang mungkin juga berpengaruh, seperti budaya organisasi, dukungan manajemen, atau ketersediaan sumber daya teknologi. Selain itu, data yang digunakan adalah data cross-sectional, sehingga tidak memungkinkan untuk mengamati perubahan atau perkembangan variabel-variabel tersebut dari waktu ke waktu. Keterbatasan-keterbatasan ini dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya untuk memperbaiki desain penelitian dan menguji temuan ini dalam konteks yang lebih beragam dan komprehensif.

### 5.4 Penelitian Mendatang

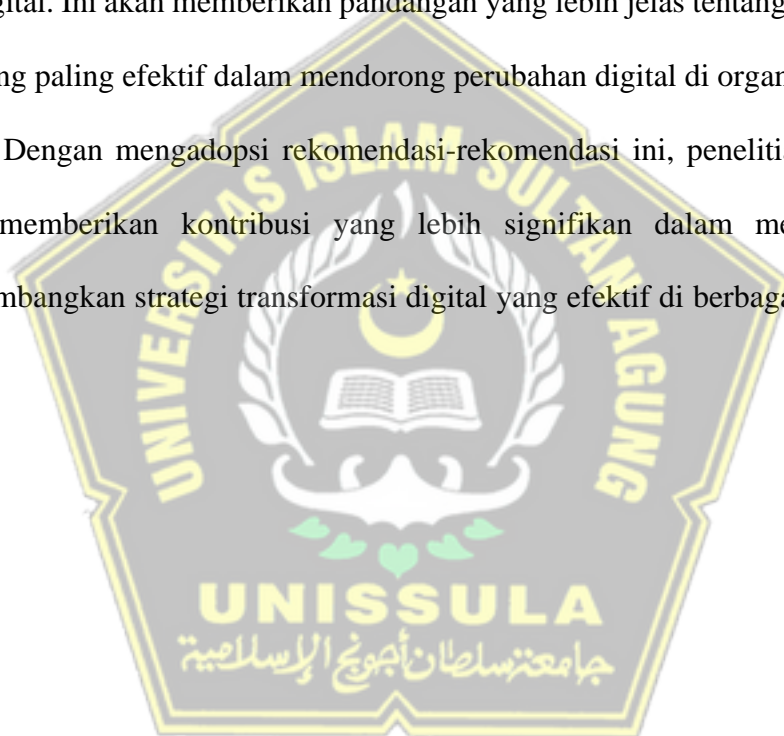
Berikut adalah beberapa rekomendasi untuk penelitian mendatang yang dapat memperdalam dan memperluas temuan dari penelitian ini:

1. Perluasan Cakupan Geografis: Penelitian selanjutnya disarankan untuk mencakup wilayah lain di Indonesia atau bahkan melakukan perbandingan antar wilayah. Hal ini akan memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai bagaimana kepemimpinan digital dan inovasi digital mempengaruhi transformasi digital di berbagai konteks geografis dan budaya yang berbeda.
2. Penggunaan Metode Longitudinal: Untuk menangkap dinamika perubahan dan perkembangan transformasi digital dari waktu ke waktu, disarankan untuk menggunakan metode penelitian longitudinal. Ini memungkinkan peneliti untuk melihat bagaimana variabel-variabel seperti kepemimpinan digital dan inovasi digital mempengaruhi transformasi digital dalam jangka panjang.
3. Penambahan Variabel Kontekstual: Penelitian mendatang sebaiknya mempertimbangkan variabel-variabel kontekstual lain yang dapat memoderasi atau memediasi hubungan antara kepemimpinan digital, inovasi digital, dan transformasi digital. Misalnya, budaya organisasi, dukungan manajemen, kesiapan teknologi, dan tingkat literasi digital pegawai.
4. Penggunaan Pendekatan Kualitatif: Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengalaman dan persepsi pegawai terkait dengan transformasi digital, penelitian di masa depan dapat mempertimbangkan penggunaan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau studi kasus. Ini akan memberikan wawasan yang lebih kaya tentang faktor-faktor yang mendorong atau menghambat transformasi digital di lapangan.
5. Studi Perbandingan Antar Industri: Penelitian mendatang juga dapat melakukan studi perbandingan antara sektor perbankan dengan sektor lain,

seperti manufaktur atau layanan publik, untuk melihat apakah ada perbedaan dalam cara kepemimpinan digital dan inovasi digital mempengaruhi transformasi digital di berbagai industri.

6. Integrasi Teknologi Spesifik: Penelitian lebih lanjut dapat mengeksplorasi dampak dari penggunaan teknologi spesifik, seperti kecerdasan buatan (AI), blockchain, atau Internet of Things (IoT), dalam mendukung transformasi digital. Ini akan memberikan pandangan yang lebih jelas tentang teknologi apa yang paling efektif dalam mendorong perubahan digital di organisasi.

Dengan mengadopsi rekomendasi-rekomendasi ini, penelitian mendatang dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan dalam memahami dan mengembangkan strategi transformasi digital yang efektif di berbagai konteks dan sektor.



## DAFTAR PUSTAKA

- A. Javaid, S. Kurjakovic, H. Masuda, And Kohda, Y. (2017). Enabling *Digital Transformation* in SMEs by combining enterprise ontologies and service blueprinting. *Lect. Notes Comput. Sci. (Including Subser. Lect. Notes Artif. Intell. Lect. Notes Bioinformatics)*, 10371.
- Agus Purwanto, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto, R. S. (2021). The Role of Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, *Digital Transformation* and Leader Member Exchange on Universities Performance. *Jurnal Linguistica Antverpiensia*, 1(1).
- Ahyar, H., Maret, U. S., Andriani, H., Sukmana, D. J., Mada, U. G., Hardani, S.Pd., M. S., Nur Hikmatul Auliya, G. C. B., Helmina Andriani, M. S., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif* (Issue March).
- Almeida, F., Duarte Santos, J., & Augusto Monteiro, J. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3).
- Arikunto, S. (2002). *Metode Penelitian*. PT. Dunia Java.
- Evans E.W Tulungen, Dvid P.E. Saerang, J. B. maramis. (2022). Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA*, 10(22).
- Ficky Eriyanto Triyudian Rasid, Sasongko Pramono H, M. N. R. (2021). Faktor Pendorong, Proses Dan Tantangan Transformasi Digital Pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah: Tinjauan Pustaka Sistematis. *Jurnal Informasi Interakti*, 6(2).
- Gordon Cooper. (2023). *5 Digital Leadership Skills to Support Digital Transformation* . *Ardoq*, 1(1).
- Hamzah Zakub. (2015). *Menuju Keberhasilan, Manajemen dan Kepemimpinan*. CV. Diponegoro.
- Jannah, B. P. dan L. M. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif. Teori dan Aplikasi*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Kasali, R. (2008). *Manajemen Public Relations*. Gramedia Pustaka.
- Katharian Drechsler, Robert Wayne Gregory, H. T. W. dan S. T. (2020). At the Crossroads between Digital Innovation and *Digital Transformation* . *Communications of the Association for Information System*, 1(1).



- Mawazo M Magesa dan Joan Jonathan. (2020). *Digital Leadership for Digital Transformation . Conference: Digital Leadership for Digital Transformation, 1(1)*.
- Me, W. (2023, August 24). *Digital Innovation. Walk Me.* <https://www.walkme.com/glossary/digital-innovation/>
- Mochamad Alief Adji Prasetyo. (2023). *Pengaruh Digital Market Capabilities, Digital Leadership Capabilities, Digital Technology Capabilities, Digital Innovation Capabilities Terhadap Sustainable Digital Transformation Industri Perhotelan Di Provinsi Jawa Barat.* Universitas Telkom.
- Muddassir Siddiqi. (2022). *Leadership for Digital Transformation . Educause Review, 1(1)*.
- Murat Sagbas dan Fahri Alp Erdogan. (2022). *Digital Leadership: A systematic Conceptual Literature Review. Istanbul Kent Universitesi Insan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 3(1)*.
- Novianti Indah Putri, Yudi Herdiana, Yaya Suharya, Z. M. (2021). *Kajian Empiris Pada Transformasi Bisnis Digital. ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis, 7(1)*.
- Oktaria Ardika Putri dan Sri Hariyanti. (2022). *Review Artikel: Transformasi Digital Dalam Bisnis Dan Manajemen. Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy, 1(1)*.
- P, Z. (2015). *igital Master : Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity.* Lulu Press. Inc.
- Rachmawati, I. N. (2007). *Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara.* Jurnal Keperawatan Indonesia, 11(1), 35–40. <https://doi.org/10.7454/jki.v11i1.184wawancara>. *Jurnal Keperawatan Indonesia, 11(1), 35–40.*
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* No Title. alfabeta.
- Uğural, M. N., Giritli, H., & Urbański, M. (2020). *Determinants of the turnover intention of construction professionals: A mediation analysis. Sustainability (Switzerland), 12(3)*.
- W. Warner Burke. (2008). *Organization Development in Perspective. Ph.D. View All Authors and Affiliations, 2(3)*.
- Zen Munawar. (2021). *Pentingnya Keamanan Data. Dalam Intelijen Bisnis. J-SIKA/Jurnal Sist. Inf. Karya Anak Bangsa, 2(2), 41–48.*