

**PERAN KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI
PADA KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA
DKI JAKARTA**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat S2

Program Studi S2 Manajemen



**Disusun oleh:
Rizki Wijayanto Pratama
NIM. 20402400438**

**PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

**PERAN KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI
PADA KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA
DKI JAKARTA**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat S2

Program Studi S2 Manajemen

Disusun oleh:

Rizki Wijayanto Pratama

NIM. 20402400438

**PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PERAN KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA DKI JAKARTA

Disusun Oleh :

Rizki Wijayanto Pratama

NIM: 20402400438

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 12 Agustus 2025

Dosen Pembimbing,



(Dr. H. Asyhari, S.E., MM)

NIK. 210491022

**PERAN KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI
PADA KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA
DKI JAKARTA**

Disusun oleh:


**Rizki Wijayanto Pratama
NIM. 20402400438**


Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal, 20 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji


Pembimbing,

Penguji I,


Dr. H. Asyhari, S.E., M.M.
NIK. 210491022



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

Penguji II,


Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph. D
NIK. 210499043

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk
memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 20 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen


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

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizki Wijayanto Pratama
NIM : 20402400438
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Manajemen
Univeristas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul: **“PERAN KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA DKI JAKARTA”** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 20 Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



Rizki Wijayanto Pratama

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Rizki Wijayanto Pratama
NIM	: 20402400438
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

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

PERAN KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA DKI JAKARTA

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

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

Semarang, 20 Agustus 2025
Yang menyatakan,



Rizki Wijayanto Pratama

*Coret yang tidak perlu

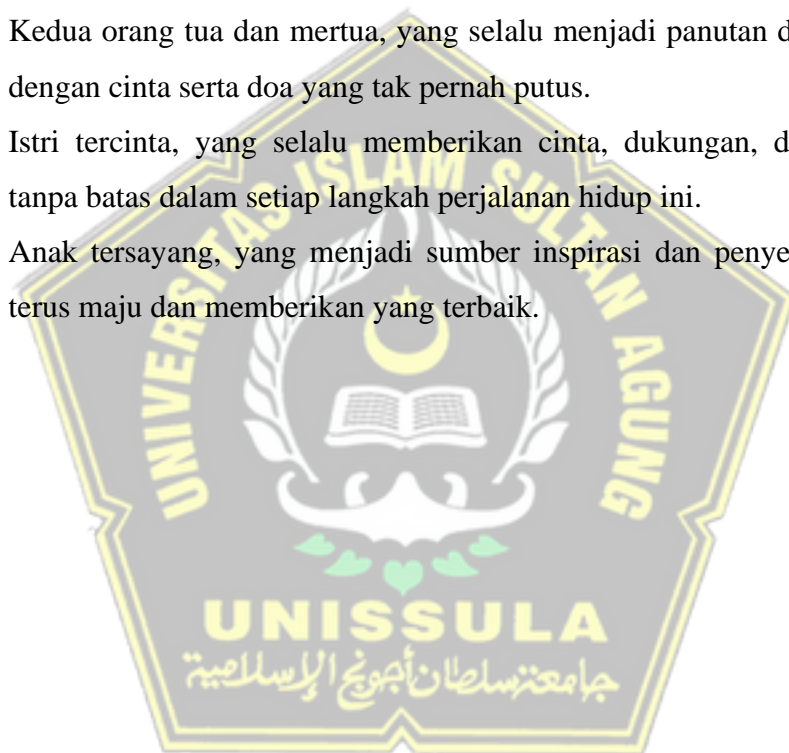
MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

“Kesempatan tercipta oleh mereka yang mempersiapkannya dengan baik “.
(Louis Pasteur)

Kupersembahkan kepada :

1. Kedua orang tua dan mertua, yang selalu menjadi panutan dan pendorong dengan cinta serta doa yang tak pernah putus.
2. Istri tercinta, yang selalu memberikan cinta, dukungan, dan pengertian tanpa batas dalam setiap langkah perjalanan hidup ini.
3. Anak tersayang, yang menjadi sumber inspirasi dan penyemangat untuk terus maju dan memberikan yang terbaik.



ABSTRAK

Rizki Wijayanto Pratama. NIM. 20402400438. Peran Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta. Program studi Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Fenomena yang terjadi bahwa Bank Indonesia (BI) telah menerapkan berbagai strategi transformasi digital, termasuk penerapan sistem kerja berbasis teknologi. Namun demikian, keberhasilan transformasi ini tetap sangat bergantung pada kinerja individu. Kinerja karyawan kini semakin dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan digital dan komitmen organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta sebanyak 132 orang pegawai. Sampel diambil menggunakan metode sensus, didapatkan sampel 132 pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan Kuesioner tertutup. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (Partial Least Square). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan digital berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, ini berarti gaya kepemimpinan yang memanfaatkan teknologi digital dan strategi berbasis digital dalam memimpin organisasi, dapat meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut. 2) kepemimpinan digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, ini berarti kepemimpinan digital yang cakap dalam teknologi dan mampu menginspirasi serta mendukung penggunaan teknologi dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kolaborasi di antara karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. 3) Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, ini berarti karyawan yang berkomitmen lebih mungkin untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, mencapai target, dan berusaha keras untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi. 4) Komitmen organisasi mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan, ini berarti bahwa karyawan yang memiliki ikatan emosional yang kuat, merasa terikat, dan percaya pada tujuan organisasi akan bekerja lebih keras dan lebih produktif, dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk menerima perubahan dan beradaptasi dengan gaya kepemimpinan digital, sehingga terjadi peningkatan kinerja.

Kata kunci : kepemimpinan digital, kinerja karyawan, komitmen organisasi

ABSTRACT

Rizki Wijayanto Pratama. NIM. 20402400438. The role of digital leadership on employee performance with organizational commitment mediation at the Bank Indonesia DKI Jakarta representative office. Master of Management study program. Faculty of Economics. Sultan Agung Islamic University Semarang.

The phenomenon that occurs is that Bank Indonesia (BI) has implemented various digital transformation strategies, including the implementation of technology-based work systems. However, the success of this transformation remains highly dependent on individual performance. Employee performance is now increasingly influenced by various factors, including digital leadership and organizational commitment. This study is an explanatory research study with a quantitative approach. The research population of employees at the Bank Indonesia DKI Jakarta Representative Office was 132 employees. The sample was taken using the census method, obtaining a sample of 132 employees. The data collection technique used a closed questionnaire. In this study, data analysis used the SEM-PLS method with SmartPLS (Partial Least Square) software. Research results: 1) Digital leadership has a significant positive effect on organizational commitment, meaning that a leadership style that utilizes digital technology and digital-based strategies in leading an organization can increase the level of employee commitment to the organization. 2) Digital leadership has a significant positive effect on employee performance, meaning that digital leadership that is proficient in technology and able to inspire and support the use of technology can increase productivity, creativity, and collaboration among employees, which ultimately has an impact on improving performance. 3) Organizational commitment has a significant positive effect on employee performance, meaning that committed employees are more likely to complete tasks on time, achieve targets, and strive to produce high-quality work. 4) Organizational commitment can strengthen the influence of digital leadership on employee performance, meaning that employees who have strong emotional bonds, feel connected, and believe in organizational goals will work harder and be more productive, with high organizational commitment will encourage employees to accept change and adapt to digital leadership styles, resulting in improved performance..

Keywords : digital leadership, employee performance, organizational commitment

KATA PENGANTAR

Assalamu ‘alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul “Peran Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta”. Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Dr. Asyhari, MM. selaku dosen pembimbing tesis yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.

4. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Kedua orangtua, istri, anak-anaku dan keluarga sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
6. Teman-teman senasib dan seperjuangan, yang telah memberikan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
7. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Wassalamu ‘alaikum Wr. Wb.

Semarang, 12 Agustus 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Masalah	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	11
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	24
2.3 Kerangka Fikir Teoritis.....	28
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	29
3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	29
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	30
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	33
3.6 Analisis Deskriptif Variabel	34
3.7 Analisis SEM dengan Metode PLS	36
3.8 Pengujian Hipotesis	37

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian	40
4.2. Gambaran Umum Responden	41
4.3. Analisis Deskriptif Variabel	45
4.4. Analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM).....	48
4.5. Pembahasan	59

BAB V PENUTUP

5.1 Simpulan	67
5.2 Implikasi Manajerial	68
5.3 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang	69

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penilaian Kinerja Pegawai (Tahun 2020–2024)	3
Tabel 3.1	Skala Likert.....	32
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel	34
Tabel 4.1	Karakteristik Responden	41
Tabel 4.2	Deskripsi Kepemimpinan Digital	46
Tabel 4.3	Deskripsi Komitmen Organisasi	46
Tabel 4.4	Deskripsi Kinerja Karyawan.....	48
Tabel 4.5	Pengujian <i>Convergent Validity</i> (<i>Outer Loading</i>).....	50
Tabel 4.6	Pengujian <i>Discriminant Validity</i> (<i>Cross Loading</i>)	50
Tabel 4.7	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	51
Tabel 4.8	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	52
Tabel 4.9	Q-square.....	54
Tabel 4.10	Rata-rata <i>Communality</i>	54
Tabel 4.11	Koefisien Jalur(<i>Path Coefficient</i>).....	57
Tabel 4.12	Nilai <i>R-Square</i>	58
Tabel 4.13	Nilai <i>F-Square</i>	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	28
Gambar 4.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	49
Gambar 4.2 Full Model Struktural <i>Partial Least Square (Inner Model)</i>	55



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen kunci dalam keberhasilan organisasi, baik dalam sektor publik maupun swasta. Secara teoritis, kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan standar, sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi (Mangkunegara, 2016). Kinerja yang optimal tidak hanya mencerminkan pencapaian individu, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Seiring perkembangan teknologi dan tuntutan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, kinerja karyawan kini semakin dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan digital (*digital leadership*) dan komitmen organisasi (*organizational commitment*).

Kepemimpinan digital menjadi faktor penting dalam mendorong adaptasi organisasi terhadap teknologi serta mendukung pencapaian kinerja karyawan di era digital. Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan temuan yang berbeda-beda mengenai pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. Misalnya, penelitian oleh El Sawy et al. (2016) menyatakan bahwa digital leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena dapat mengarahkan perubahan berbasis teknologi secara strategis. Sebaliknya, studi yang dilakukan oleh Kane et al. (2019) menemukan bahwa kepemimpinan digital tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja, namun lebih bersifat mediatif melalui kesiapan organisasi dalam bertransformasi secara

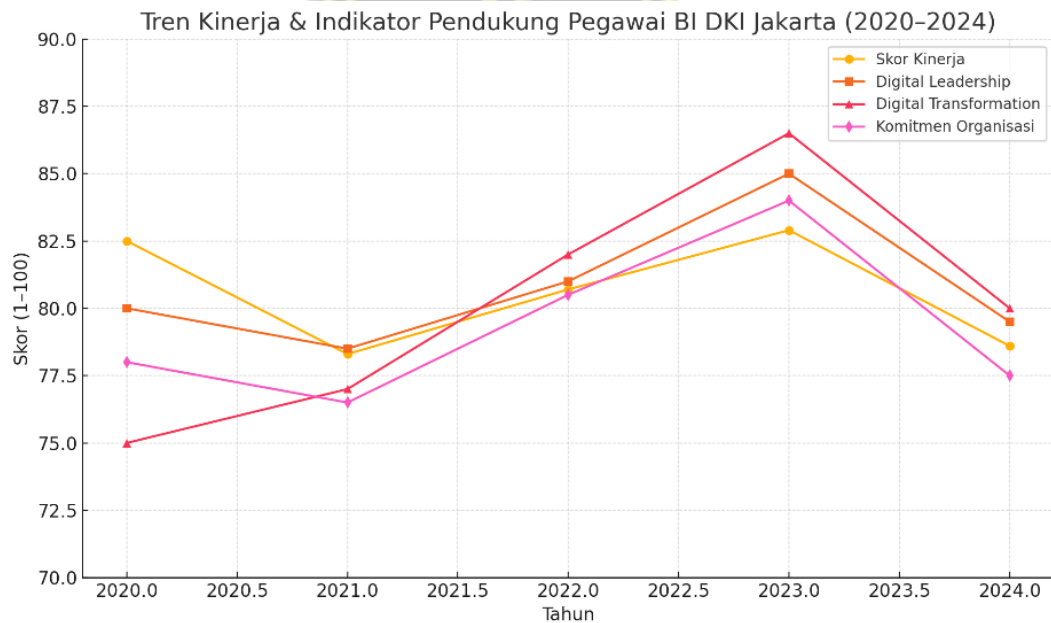
digital. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya kemungkinan keterlibatan variabel lain seperti *organizational commitment* yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa Bank Indonesia (BI) sebagai bank sentral memiliki peran vital dalam menjaga stabilitas moneter dan sistem keuangan nasional, termasuk di tingkat regional. Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta merupakan salah satu representasi penting dalam pelaksanaan kebijakan bank sentral di wilayah ibukota yang dinamis dan kompleks. Dalam rangka menghadapi tantangan revolusi industri 4.0 dan percepatan digitalisasi sistem keuangan, BI telah menerapkan berbagai strategi transformasi digital, termasuk penerapan sistem kerja berbasis teknologi serta penguatan kepemimpinan digital di berbagai jenjang organisasi. Namun demikian, keberhasilan transformasi ini tetap sangat bergantung pada kinerja individu pegawai yang menjalankan kebijakan tersebut di lapangan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis secara mendalam bagaimana *digital leadership* mempengaruhi *employee performance* dan peran *organizational commitment* dalam memperkuat hubungan tersebut. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis, khususnya dalam perumusan strategi peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Bank Indonesia di era digital.

Tabel 1.1 Penilaian Kinerja Pegawai (Tahun 2020–2024)

Tahun	Jumlah Pegawai	Rata-rata Skor Kinerja	Kategori Kinerja
2020	120	82,5	Baik Sekali
2021	125	78,3	Cukup
2022	130	80,7	Baik
2023	135	82,9	Baik Sekali
2024*	140	78,6	Cukup



Berikut grafik tren yang menunjukkan perkembangan Skor Kinerja Pegawai dan tiga indikator pendukung utama di Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta dari tahun 2020 hingga 2024:

Digital Leadership meningkat tajam hingga 2023, namun sedikit menurun di 2024. *Digital Transformation* juga mengalami tren naik, mencapai puncaknya di 2023, lalu menurun tipis.

Komitmen Organisasi tampak berbanding lurus dengan skor kinerja ketika komitmen menurun, skor kinerja juga cenderung turun. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa fluktuasi kinerja pegawai sangat mungkin dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan digital, proses transformasi digital, dan tingkat komitmen organisasi.

Komitmen organisasi telah menjadi fokus perhatian dalam berbagai penelitian karena perannya yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Studi oleh Ginanjar dan Berliana (2021) di PT. Sinar Citra Abadi, Jakarta, menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,774, yang menunjukkan hubungan kuat antara kedua variabel tersebut. Temuan serupa diperoleh oleh Retnowati dan Masnawati (2024) dalam penelitian mereka di sebuah perusahaan manufaktur di Surabaya, di mana kombinasi antara dukungan organisasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun, meskipun beberapa penelitian menunjukkan hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan, masih terdapat inkonsistensi dalam temuan tersebut. Beberapa studi mengindikasikan bahwa faktor lain, seperti kepuasan kerja, motivasi, dan lingkungan kerja, juga memainkan peran penting dalam memoderasi atau memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Misalnya, penelitian oleh Kuncorowati dan Supardin (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hotel di Yogyakarta.

Di Indonesia, pemahaman mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan masih perlu diperluas, terutama dalam konteks berbagai sektor industri dan budaya kerja yang beragam. Selain itu, tantangan dalam meningkatkan komitmen organisasi, seperti kurangnya komunikasi efektif, minimnya pengakuan atas kontribusi karyawan, dan ketidakjelasan jalur karier, masih menjadi isu yang perlu ditangani oleh banyak organisasi.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah lanskap operasional organisasi secara global. Kepemimpinan digital, yang mengacu pada kemampuan pemimpin dalam mengelola dan memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai tujuan organisasi, menjadi faktor penentu dalam keberhasilan transformasi digital. Penelitian oleh Rahayu Azis (2023) di Bank Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif terhadap budaya digital dan perilaku kerja inovatif karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Studi ini menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membentuk budaya inovasi melalui adopsi teknologi digital.

Di tingkat internasional, penelitian oleh Yu, Ramanathan, dan Nath (2017) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi perilaku kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mendorong inovasi dan adaptasi teknologi dapat meningkatkan kinerja individu dalam organisasi.

Meskipun berbagai penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan negatif antara kepemimpinan digital dengan kinerja karyawan, implementasi efektif dari kepemimpinan digital masih menghadapi tantangan. Beberapa di

antaranya termasuk resistensi terhadap perubahan, kurangnya keterampilan digital di kalangan karyawan, dan kebutuhan akan investasi signifikan dalam infrastruktur teknologi. Selain itu, perbedaan budaya organisasi dan tingkat kesiapan teknologi antara perusahaan di Indonesia dan negara lain dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan digital.

Di era digital saat ini, organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi guna mempertahankan daya saing. Transformasi digital tidak hanya melibatkan adopsi teknologi baru, tetapi juga perubahan dalam budaya organisasi, proses bisnis, dan kompetensi kepemimpinan. Studi oleh Qiao, Li, dan Hong (2024) menyoroti bahwa transformasi digital memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen organisasi melalui kepemimpinan digital yang efektif. Penelitian ini menekankan bahwa pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara strategis dapat mendorong transformasi yang sukses dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Hapsari & Wijayanti (2022) menemukan bahwa kepemimpinan digital berperan penting dalam meningkatkan output kinerja pada perusahaan IT. Syahrul & Rini (2023) menyimpulkan bahwa penerapan digital leadership pada birokrasi pemerintah berdampak positif terhadap efektivitas kinerja.

Penelitian oleh Yuniarti dan Mahanani (2023) mengkaji pengaruh kepemimpinan digital, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan milenial di PT. Pegadaian Galeri Dua Empat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan, sementara kepemimpinan digital tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan digital penting, tingkat komitmen organisasi dari karyawan memainkan peran krusial dalam menentukan efektivitas kepemimpinan tersebut .

Anomali lain juga terlihat pada konteks organisasi dan sektor industri. Banyak studi dilakukan pada perusahaan teknologi dan sektor swasta, sedangkan pada sektor publik atau institusi keuangan negara seperti Bank Indonesia, karakteristik organisasi yang lebih birokratis dapat menghasilkan dinamika yang berbeda, terutama dalam mengadopsi kepemimpinan digital dan mengimplementasikan transformasi digital secara menyeluruh.

Penelitian yang dilakukan oleh Marisela Bethabara, Asti Fatimah, Netania Emilisa (2024) bertolak belakang dengan peneliti sebelum yaitu terdapat pengaruh negatif antara *Digital Leadership* terhadap *Employee Performance*. Penelitian ini mendukung penelitian yang sebelumnya yang dilakukan oleh (Syah Putra et al., 2021) mengatakan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Dengan ini dapat disimpulkan bahwa digital leadership berpengaruh negatif terhadap kinerja yang dimana ketika karyawan merasa kurang akan pengetahuan digital yang diberikan oleh atasan dalam bekerja dan merasakan dampak yang kurang dari pekerjaan yang dilakukan.

Terdapat kesenjangan antara teori dan praktik teori menyebutkan bahwa kepemimpinan digital mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Namun secara empiris, pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta, belum terlihat konsistensi antara digitalisasi kepemimpinan dengan peningkatan

kinerja karyawan. Kurangnya studi yang menghubungkan kepemimpinan digital dan kinerja di sektor pemerintahan/perbankan publik memperkuat pentingnya penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut guna memahami sejauh mana transformasi digital dan komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan bagaimana kepemimpinan digital memediasi hubungan tersebut. Maka penelitian ini mengangkat judul : **“Peran Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta”**.

1.2. Rumusan Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu, bagaimana Peran Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi dengan rumusan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap komitmen organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap komitmen organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis:

Untuk pengembangan teori kepemimpinan digital dengan memperkuat pemahaman tentang hubungan antara *digital leadership* dengan *employee performance* serta memberikan wawasan baru tentang peran *organizational commitment* sebagai variabel mediasi.

1.4.2. Manfaat Praktis:

1. Memberikan informasi yang berguna bagi Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja.

2. Menyediakan data empiris yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan kebijakan terkait peningkatan pelayanan Bank Indonesia Kantor Perwakilan DKI Jakarta.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepemimpinan Digital (*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.

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

1. Pemikiran, yang mencakup kemampuan untuk menghadapi perubahan di pasar dan persaingan.
2. *Kreatif*, mengacu pada pemimpin digital yang memiliki pola pikir kreatif dan inovatif dalam merumuskan ide-ide baru menjadi kenyataan.
3. *Visioner*, merujuk pada pemimpin digital yang mampu memberikan arahan dan berperan sebagai orkestra dalam mengubah bisnis menjadi digital.
4. 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.
5. *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.

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

1. *Visionary* yaitu memiliki kapasitas untuk memvisualisasikan konsep besar dan mengkomunikasikannya kepada anggota organisasinya.
2. *Convener* yaitu memiliki kemampuan untuk mengelola perbedaan di antara anggota dan membimbing organisasi menuju tujuan yang jelas serta menyelesaikan masalah.
3. *Team sponsor* yaitu memiliki keterampilan untuk membentuk dan mengarahkan tim kerja baik yang berbasis fisik maupun virtual.

4. *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.
5. *Innovator* yaitu memiliki keahlian untuk menemukan pendekatan baru dalam menjalankan tugas dan fungsi di luar pekerjaan rutin.
6. *Mentor* yaitu memiliki kapasitas untuk membimbing dan memberikan arahan kepada calon pemimpin baru di lingkungan organisasi.

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

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

2.1.2. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Cascio dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk

melanjutkan partisipasi aktifnya di dalam organisasi. Adanya keinginan seseorang untuk turut aktif dalam organisasi karena pemahaman atau pengetahuan yang dimilikinya tentang organisasi yang dimilikinya. Seberapa besar tahu hal-hal yang terdapat dalam organisasi yang dimiliki. Jadi artinya yang membedakan kemampuan atau sikap komitmen individu di dalam organisasi tersebut tergantung dari tingkat pemahaman individu mengenai organisasi yang dijalaninya.

Kemudian Sheldon (Sitat dalam Yulianie,dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap atau orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi orang tersebut terhadap organisasi. Artinya seseorang masuk dalam organisasi itu karena masih ada kaitannya dengan latar belakang dari individu yang bersangkutan. Dengan kata lain, seseorang masuk dalam organisasi karena adanya kesamaan pikiran di dalamnya. Dengan kesamaan pikir seseorang tetap setia dengan organisasi yang di jalannya.

Hall (Sitat dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu proses terintegrasi atau kongruennya tujuan organisasi dengan individu. Penjelasan ini hampir sama dengan para ahli lain, yaitu adanya kecocokan antara visi dan misi individu dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen individu di pengaruhi dari apakah tujuan organisasi sama dengan visi dan misinya. Kanter (Sitat dalam Yulianie, dkk (2003: 261) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu kerelaan dari perilaku sosial untuk memberikan usaha serta kesetiaannya terhadap sistem sosial. Kalau pendapat ahli yang satu ini mengatakan bahwa kesetiaan seseorang muncul ketika individu mau dengan sukarela menyumbangkan tenaganya demi

kepentingan dalam ruang lingkup sosial. Hal ini cenderung melihat dari sisi luarnya. Jadi bukan adanya kesamaan tujuan diri tapi karena adanya kerelaan untuk bisa ikut serta dalam sistem sosial.

Porter dalam Kuntjoro (e-psikologi: 2002) menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan yang bersifat relatif dari individu dalam mendefinisikan keterlibatan individu kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat di tandai dengan tiga hal yaitu : penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dalam organisasi).

Dalam hal ini Steers dalam Kuntjoro (e-psikologi.com: 2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai – nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang anggota terhadap organisasinya.

Secara singkat, Carell (1997: 140) menyatakan bahwa “komitmen organisasi adalah suatu sikap anggota terhadap mempertahankan keberadaannya pada suatu organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap setia pada organisasinya“. Miner (1992: 124), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu kekuatan relatif individu dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasi.

Ada beberapa macam aspek-aspek yang mempengaruhi setiap individu untuk bisa komitmen dalam organisasi diantaranya menurut Luthans (1998)

dalam Yulianie, dkk (2003: 262) mengemukakan aspek komitmen organisasi, yaitu:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam organisasinya
2. Kerelaan untuk sungguh-sungguh berusaha demi kepentingan organisasi
3. Keyakinan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi

Sedangkan komitmen organisasi menurut Kuntjoro (e-psikologi. com: 2002) , memiliki tiga aspek utama, yaitu :

1. Identifikasi

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap organisasi. Guna menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi/organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain organisasi memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggotan dalam tujuan organisasi atau organisasi. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para anggota dengan organisasi. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan organisasi.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang

dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

3. Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna ksesediaan seseorang untuk bisa melanggengkan hubungannya dengan organisasi kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

Miner (1992: 124) menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai tiga aspek penting yaitu :

1. Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk berusaha demi kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaannya terhadap organisasi.

Ada berbagai faktor – faktor yang menjadikan seseorang untuk mau tetap komitmen dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi yang di jalannya. Di antaranya menurut Steers dan Porter dalam Temaluru (2001: 458), yang

menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

1. Karakteristik personal atau pribadi, berkaitan dengan kebutuhan berprestasi, masa kerja, usia, pendidikan, dan jenis kelamin anggotanya.
2. Karakteristik pekerjaan atau peranan, berkaitan dengan umpan balik, identitas, tugas, kesempatan berinteraksi, dan komunikasi. Karakteristik ini merupakan tantangan pekerjaan yang harus di hadapi anggota dalam bekerja. Bilamana anggota menerima tantangan tersebut, maka secara otomatis anggota akan lebih berkomitmen terhadap organisasi.
3. Karakteristik struktural, berkaitan dengan lingkungan kerja seperti tersedianya fasilitas yang mendukung setiap pelaksanaan kerja.
4. Sifat dan pengalaman kerja, merupakan keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan oleh organisasi, realisasi harapan anggotadi organisasi, persepsi terhadap rekan kerja, dan persepsi terhadap perilaku atasan. Bilamana anggota merasakan adanya pengalaman tersebut di organisasi, maka anggota akan mudah untuk lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Chusmir dalam Jewell (1998: 512-520) memasukan variabel komitmen kerja yang mempengaruhi seseorang untuk mau berkomitmen dalam suatu organisasi antara lain:

1. Pengaruh pribadi meliputi, jenis kelamin, latar belakang (usia, tingkat pendidikan, urutan kelahiran, kelas sosial orang tua), sikap dan nilai, dan kebutuhan intrinsik.
2. Pengaruh moderat dari luar meliputi, karakteristik keluarga, keadaan pekerjaan (kepuasan kerja, penggunaan keterampilan, faktor psikologis

pekerjaan, faktor kerja bukan motivasi).

3. Persepsi moderat, sikap dan perilaku peran yang diperkirakan meliputi, konflik peran dan jenis kelamin, kepuasan kebutuhan komitmen kerja.

Kemudian untuk jenis-jenis dari bentuk komitmen organisai tersebut ada tiga jenis komitmen organisasi yang dikemukakan Allen dan Meyer (2023), yaitu:

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Jenis ini berkaitan dengan keterikatan emosional yang dimiliki seseorang dengan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen afektif akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Individu yang memiliki komitmen afektif, berarti individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktivitas organisasi. Semakin kuat identifikasi yang dilakukan, akan terjadi internalisasi nilai organisasi yang semakin intensif sehingga dirinya akan semakin terlibat dengan apa yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu akibat dari proses tersebut akan terlihat dari kinerjanya.

2. Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*)

Jenis ini bermakna keberlanjutan keanggotaan individu terhadap suatu organisasi setelah mempertimbangkan kerugian-kerugian dan resiko- resiko yang akan dialaminya kalau meninggalkan organisasi.

3. Komitmen Normatif (*normative commitment*)

Komitmen yang mengandung dimensi moral dan didasarkan pada kesadaran akan kewajiban yang dirasakan serta tanggungjawab yang dipikul oleh seseorang terhadap organisasi. Semakin individu bisa menerima nilai-nilai organisasi dan semakin sesuai nilai pribadi individu dengan nilai

organisasi, akan semakin tumbuh kesadaran bahwa ia telah menerima hak-hak tertentu yang diberikan oleh organisasi

Busro (2018:86) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Indikator Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) meliputi :
 - a. Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi,
 - b. Loyalitas terhadap organisasi, dan
 - c. Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.
2. Indikator Komitmen Kontinyu (*Continue Commitment*) meliputi :
 - a. Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi,
 - b. Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi
3. Indikator Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) meliputi:
 - a. Kemauan bekerja
 - b. Tanggung jawab memajukan organisasi.

2.1.3. Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Kinerja pegawai adalah kemampuan individu untuk memenuhi target dan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi (Robbins & Judge, 2013). Dalam konteks transformasi digital, kinerja pegawai tidak hanya mencakup pencapaian target kerja, tetapi juga kemampuan untuk memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan produktivitas dan inovasi.

Menurut (Becker, 1993) beberapa hambatan dalam meningkatkan kinerja pegawai sebagai berikut

1. Resistensi terhadap Teknologi; pegawai yang enggan menggunakan teknologi baru dapat menghambat produktivitas organisasi secara keseluruhan. Resistensi muncul ketika individu merasa tidak siap atau kurang percaya diri dalam menggunakan teknologi baru.
2. Kurangnya Pelatihan; minimnya pelatihan yang relevan membuat pegawai sulit memahami dan memanfaatkan teknologi secara optimal. Investasi dalam pendidikan dan pelatihan adalah kunci untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai.

Menurut (Robbins & Judge, 2013) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam era digital

1. Kemampuan Beradaptasi terhadap Teknologi

Kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan teknologi baru merupakan kunci keberhasilan dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Pegawai yang mampu beradaptasi dengan teknologi digital menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang sulit untuk berubah.

2. Dukungan Organisasi:

Dukungan organisasi yang kuat, terutama dalam pengembangan sumber daya manusia, meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Pelatihan yang memadai dan budaya organisasi yang mendukung inovasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

3. Ketersediaan Teknologi:

Teknologi yang mudah diakses dan digunakan mendukung pegawai

untuk bekerja lebih cepat dan efisien. Ketersediaan teknologi yang dirancang dengan baik akan meningkatkan penerimaan dan pemanfaatannya oleh pegawai, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja mereka

Menurut Yulianto (2020) ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM, indikator tersebut diantaranya:

1. Kualitas, yaitu kualitas kerja karyawan diukur melalui persepsi karyawan terhadap kualitas/kesempurnaan yang menggambarkan keterampilan dan kemampuan karyawan
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah, unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku)
5. Kemandirian, merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Komitmen Organisasi

Era digital ditandai dengan perubahan yang cepat, kepemimpinan digital merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memanfaatkan teknologi digital guna mencapai tujuan organisasi dan memberdayakan karyawan dalam

lingkungan yang semakin terhubung secara digital (Nurshinta, Cindy & Usman, 2024). Kepemimpinan digital mencakup pemahaman tentang teknologi, kemampuan beradaptasi, serta mendorong inovasi dan kreativitas di antara anggota tim (Puliwarna, Djati & Tanti, 2023). Kepemimpinan digital berperan penting dalam membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan tersebut dan membantu karyawan merasa nyaman dengan perubahan tersebut, sehingga dapat mengurangi potensi resistensi dan meningkatkan komitmen (Lestari & Mahanani, 2024).

Penelitian Puliwarna, Djati dan Tanti (2023) menyatakan bahwa penerapan kepemimpinan digital yang efektif dapat meningkatkan pemberdayaan karyawan, yang pada gilirannya memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Samuel dan Ramli (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan digital yang efektif dapat meningkatkan komitmen karyawan dalam sebuah organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H1 : kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi digital dalam gaya kepemimpinannya akan mampu meningkatkan efektivitas komunikasi, kolaborasi, dan motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan digital membantu organisasi menavigasi kompleksitas teknologi, meningkatkan koordinasi tim, dan mengarahkan organisasi menuju pencapaian kinerja yang tinggi. Pemimpin digital mendukung inovasi dan fleksibilitas kerja yang berdampak pada produktivitas.

Bass & Avolio (2024) dengan Teori Kepemimpinan Digital menyebutkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan inovatif dapat meningkatkan kinerja individu. Schwarzmüller et al. (2018) menunjukkan bahwa digital leadership mampu meningkatkan inovasi dan efektivitas kerja dalam organisasi multinasional. Zhang et al. (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan digital mampu memengaruhi *performance outcome* dengan cara memperkuat adopsi teknologi dan kolaborasi internal. Hapsari & Wijayanti (2022) menemukan bahwa kepemimpinan digital berperan penting dalam meningkatkan output kinerja pada perusahaan IT. Syahrul & Rini (2023) menyimpulkan bahwa penerapan digital leadership pada birokrasi pemerintah berdampak positif terhadap efektivitas kerja.

Organisasi memerlukan gaya kepemimpinan yang kuat untuk memotivasi kinerja karyawan, sehingga penting untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang paling menginspirasi kinerja (Iqbal, N.; Anwar, S.; Haider, N 2015). Pemimpin harus mampu menggerakkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang memuaskan dan melampaui tujuan yang ditetapkan. Dukungan kepemimpinan memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi, yang secara langsung memengaruhi kinerja mereka (Putri, N.; Meria, L 2022). Keberhasilan perusahaan sering kali ditentukan oleh kepemimpinannya, karena pemimpin yang efektif secara signifikan memengaruhi kemajuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan dengan mendapatkan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat, yang memotivasi karyawan untuk melampaui harapan (Rumengan, J.; Satriawan, B.; Yanti, S.; Fahizah, A.; Dewi, N.P 2021).

Kepemimpinan digital sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memimpin melalui contoh-contoh digital, menumbuhkan budaya inovasi, mendorong kolaborasi, menyediakan akses ke sumber daya digital, menawarkan umpan balik, dan memantau kinerja. Melalui adopsi teknologi digital yang efektif, para pemimpin digital dapat menginspirasi karyawan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif (Turyadi, I.; Zulkifli, Z.; Tawil, M.R.; Ali, H.; Sadikin, A 2023). Kepemimpinan digital, yang menggabungkan kepemimpinan transformasional dengan teknologi, memanfaatkan sumber daya digital perusahaan untuk memajukan tujuan organisasi dan pribadi. Ciri-ciri penting seperti pemikiran strategis, kemampuan beradaptasi, ketahanan, dan keterbukaan terhadap ide-ide baru memungkinkan para pemimpin digital untuk memengaruhi kinerja organisasi dan mencapai keberhasilan berkelanjutan di era digitalisasi dan transformasi (Shin, J.; Mollah, M.A.; Choi, J. 2023). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H2 : kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi adalah kondisi psikologis seorang karyawan yang menunjukkan keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi tempatnya bekerja, serta keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut. Ini melibatkan identifikasi diri dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta kemauan untuk berusaha keras demi mencapai tujuan organisasi (Maranata, Widyaningtyas & Istiqomah, 2022). Karyawan yang berkomitmen merasa memiliki keterikatan

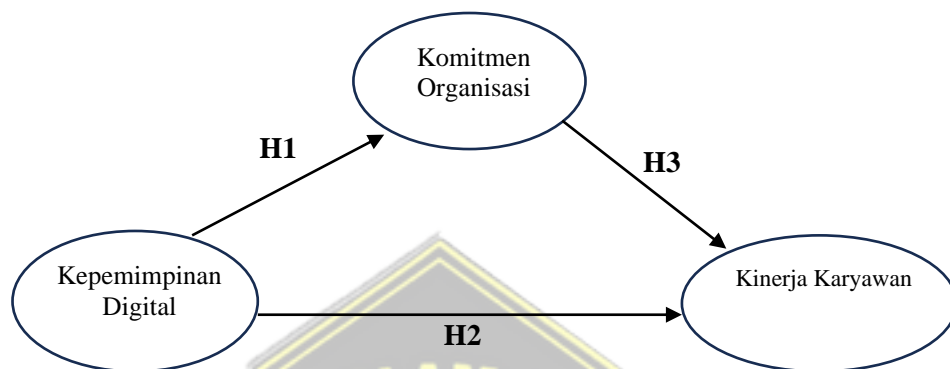
emosional dengan organisasi, sehingga lebih berdedikasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi (Priharti & Marjati, 2022) Selain itu menurut (Rizal, Alam & Asi, 2023) komitmen organisasi yang tinggi dapat menciptakan budaya kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, didukung sehingga karyawan akan lebih fokus pada pekerjaan, lebih efisien dalam menjalankan tugas, dan lebih proaktif dalam mencari solusi untuk masalah.

Komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja sering kali menjadi isu yang sangat penting. Beberapa Perusahaan menjadikan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan memegang jabatan maupun posisi yang ditawarkan dalam lowongan pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa penting memiliki komitmen dalam dunia kerja. Komitmen kerja dalam perusahaan memiliki bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja demi mencapai tujuan organisasi (Rizal, Alam & Asi, 2023). Penelitian (Maranata, Widyaningtyas & Istiqomah, 2022) menyatakan bahwa komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Arestia (2022) menyatakan semakin kuat komitmen pegawai, maka semakin tinggi kinerja yang ditunjukkannya. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

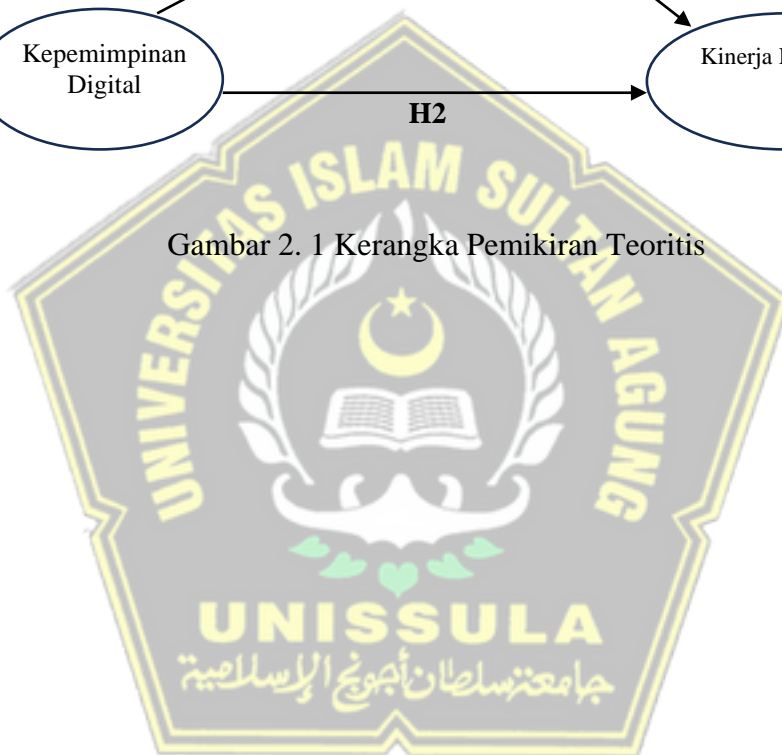
H3 : komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3. Kerangka Fikir Teoritis

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu dan hipotesis maka disusun kerangka berpikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatory yang bersifat asosiatif, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, dan untuk mengeksplorasi atau mengidentifikasi fenomena atau keadaan SDM yang belum diketahui atau dipahami dengan baik (Sugiyono, 2014). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model hubungan kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat menguatkan atau mempengaruhi.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2020) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta sebanyak 132 orang pegawai.

3.2.2. Sampel Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2022) sampel adalah bagian dari jumlah atau karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penggunaan sampel memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis dan menarik kesimpulan yang relevan terhadap populasi. Teknik yang digunakan adalah metode sensus dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017). Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai aktif Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta yang berjumlah 132 orang pegawai.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, data kuantitatif merupakan model data yang diterapkan pada observasi ini. Kuantitatif adalah data berupa angka-angka yang dihasilkan berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner. Terutama data yang dihasilkan dari jawaban para responden melalui kuesioner yang disebar kepada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta

3.3.2. Sumber Data Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2013:172) sumber informasi/data merupakan subjek darimana informasi bisa didapatkan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer, data primer menurut Suharsimi Arikunto (2013:172) yaitu data yang dikumpulkan melalui pihak pertama, biasanya dapat melalui kuisisioner, wawancara, jejak pendapat dan lain-lain. Data primer dalam penelitian tersebut berupa hasil dari pengisian kuesioner yang disebar melalui SDM di lingkungan Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber aslinya. Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian (Umar, 2012). Dalam penelitian ini skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian yaitu skala *Likert*. Menurut Sugiyono (2017:168). Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan menggunakan skala

likert jawaban responden dari setiap item pernyataan yang diajukan akan memiliki gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif yang berhubungan dengan Peran *Organizational Commitment* Dalam Meningkatkan Hubungan Antara *Digital Leadership* Terhadap *Employee Performance* Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Daerah Khusus Jakarta. Sedangkan tempat objek penelitian penulis memilih Bank Indonesia.

Tabel 3.1 Skala *Likert*

Indikator	Skor Penilaian
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2019:168)

b. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara atau tatap muka secara langsung dengan konsumen berkaitan dengan permasalahan yang terjadi pada perusahaan, sehingga memperoleh keakuratan penelitian.

c. Stadi Kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu pengumpulan data yang berasal dari buku-buku literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini. Adapun studi kepustakaan dalam penelitian ini berupa jurnal yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu dan literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa jurnal yaitu diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian serta literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian. Dalam penelitian ini juga menggunakan data perusahaan.

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional merupakan penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Indrianto dan Supomo, 2012). Definisi operasional variabel di dasarkan pada satu atau lebih referensi yang di sertai dengan alasan penggunaan definisi tersebut. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel bebas atau independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independen adalah kepemimpinan Digital
2. Variabel terikat atau dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini variabel dependen Kinerja Karyawan.
3. Variabel mediasi adalah variabel perantara yang menjembatani hubungan antara variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini variabel mediasi adalah Komitmen Organisasi.

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Kepemimpinan Digital	Kepemimpinan digital adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk memimpin, menginspirasi, dan mengarahkan organisasi dalam menghadapi perubahan digital.	1. <i>Innovation ability</i> . 2. <i>Digital skill</i> . 3. <i>Strong Network</i> . 4. <i>Cooperation</i> . 5. <i>Participation and visionary</i> .	Skala Likert 1 s/d 5
Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi, yang mendorong loyalitas dan kesediaan untuk berkontribusi.	1. Indikator Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>) meliputi : a. Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi, b. Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi. 2. Indikator Komitmen Kontinyu (<i>Continue Commitment</i>) meliputi : a. Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi, b. Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi 3. Indikator Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>) meliputi: a. Kemauan bekerja b. Tanggung jawab memajukan organisasi	Skala Likert 1 s/d 5
Kinerja Karyawan	Ukuran atas suatu hasil pekerjaan SDM sebuah perusahaan yang mana hal tersebut dapat menjadi sebuah acuan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan berdasarkan tujuan awal perusahaan	1. Kualitas, 2. Kuantitas, 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas, 5. Kemandirian	Skala Likert 1 s/d 5

Sumber Data : Diolah sendiri

3.6. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang

keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan dan lama berkerja.

Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian mendiskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Menentukan skor tertinggi
2. Menentukan skor terendah
3. Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah
4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
5. Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan

perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

3.7. Analisis SEM dengan Metode *Partial Least Square* (PLS)

Partial Least Square adalah salah satu metode statistika *The Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (missing values) dan multikolinearitas. Menurut Ghazali & Latan (2015) *Partial Least Square* (PLS) mempunyai keunggulan sebagai berikut :

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model komplek)
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
4. Menghasilkan variabel lain independen secara langsung berbasis cross product yang melibatkan variabel lain dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan untuk pada sampel kecil
6. Tidak dapat mensyaratkan data berdistribusi normal
7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

3.8. Pengujian Hipotesis

Adapun langkah – langkah pengujian model empiris penelitian berbasis Partial Least Square (PLS) dibantu dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

3.8.1. Spesialis Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1. *Outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik kontruk dengan variabel manifestnya.
2. *Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*) disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
3. *Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*.

3.8.2. Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau outer model dengan

indikator refleksif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composit reliability untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran Stone Gaiser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang didapat lewat prosedur bootstrapping.

3.8.3. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan (Ghozali, 2014:45):

1. Convergent Validity yaitu korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.
2. Discriminant Validity yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai discriminant validity yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0,50.

3. Composit Reliability adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasi common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.
4. Interaction Variabel, pengukuran untuk variabel mediasi dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang memediasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standar indikator laten dengan variabel moderator, baru dilakukan iterasi ulang.

3.8.4. Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi Q-square predictive relevance untuk model konstruk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} < 0$ menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (distribution free), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta, yang berlokasi di Jakarta Pusat. Kantor ini merupakan salah satu satuan kerja dari Bank Indonesia yang menjalankan fungsi strategis dalam pelaksanaan tugas-tugas Bank Indonesia di wilayah Provinsi DKI Jakarta, termasuk dalam hal pengendalian inflasi daerah, pengawasan sistem pembayaran, serta pelaksanaan kebijakan moneter dan makroprudensial.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta memiliki struktur organisasi dan sumber daya manusia yang profesional, terdiri dari berbagai divisi dan unit kerja yang saling bersinergi untuk mendukung pencapaian visi Bank Indonesia sebagai bank sentral yang berkomitmen penuh terhadap stabilitas moneter, sistem keuangan, dan efisiensi sistem pembayaran. Penelitian ini berfokus pada peran kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan digital menjadi penting dalam konteks transformasi organisasi yang semakin mengarah pada pemanfaatan teknologi informasi dan digitalisasi proses kerja, terutama di lingkungan Bank Indonesia yang terus berinovasi dalam mendukung stabilitas ekonomi nasional.

Pemilihan Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta sebagai objek penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa kantor ini merupakan pusat aktivitas utama Bank Indonesia di ibu kota negara, serta memiliki kompleksitas kerja yang tinggi dan tuntutan terhadap adaptasi digital yang kuat. Selain itu,

ketersediaan data dan keterbukaan organisasi terhadap kegiatan akademik menjadi alasan pendukung lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara tidak langsung yaitu dengan menggunakan media internet melalui Google Form sehingga diperoleh 132 responden.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang mendalam mengenai sejauh mana kepemimpinan digital berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta bagaimana komitmen organisasi memperkuat hubungan tersebut, khususnya dalam konteks instansi strategis seperti Bank Indonesia.

4.2. Gambaran Umum Responden

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Pria	78	59,09%
	Wanita	54	40,91%
Jumlah		132	100%
Usia	21-30 Tahun	23	17,42%
	31-40 Tahun	34	25,75%
	41-50 Tahun	32	24,24%
	Lebih dari 51 Tahun	43	32,58%
Jumlah		132	100%
Masa Kerja	0 – 5 Tahun	20	15,15%
	6 – 10 Tahun	33	25%
	11 – 15 Tahun	35	26,52%
	Lebih dari 20 Tahun	44	33,33%
Jumlah		132	100%
Pendidikan	D3, Diploma III	0	0%
	S1, Strata 1	58	43,94%
	S2, Strata 2	64	48,48%
	S3, Strata 3	10	7,58%
Jumlah		132	100%

Sumber : Data Primer yang diolah

Responden dalam penelitian ini terdiri dari karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta yang memiliki perbedaan dalam hal jenis kelamin. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, responden berjenis kelamin pria berjumlah 78 orang, yang setara dengan 59,09% dari total responden. Sementara itu, responden wanita berjumlah 54 orang, atau sebesar 40,91% dari total responden.

Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pria. Meskipun demikian, proporsi antara pria dan wanita tergolong seimbang, yang mencerminkan adanya representasi gender yang cukup merata dalam struktur kepegawaian Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta. Hal ini juga menunjukkan bahwa peran perempuan dalam organisasi cukup signifikan dan berkontribusi terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi instansi secara keseluruhan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta, diketahui bahwa para responden memiliki rentang usia yang bervariasi. Distribusi responden berdasarkan kelompok responden berusia 21–30 tahun sebanyak 23 orang atau 17,42% dari total responden. Responden berusia 31–40 tahun sebanyak 34 orang, yang setara dengan 25,75%. Responden berusia 41–50 tahun berjumlah 32 orang atau 24,24%. Responden berusia lebih dari 51 tahun merupakan kelompok usia terbanyak, yaitu sebanyak 43 orang, atau 32,58% dari total responden.

Dari distribusi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berada pada kelompok usia lebih dari 51 tahun, diikuti oleh kelompok usia 31–40

tahun dan 41–50 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki usia matang dan kemungkinan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama di organisasi. Hal ini relevan dengan fokus penelitian mengenai kepemimpinan digital dan komitmen organisasi, karena tingkat kedewasaan dan pengalaman kerja dapat memengaruhi cara individu merespons kebijakan dan perubahan organisasi, termasuk dalam hal transformasi digital dan peningkatan kinerja.

Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta, diketahui bahwa para responden memiliki variasi masa kerja yang cukup beragam. Hal ini mencerminkan adanya keberagaman pengalaman kerja di lingkungan organisasi tersebut. Adapun rincian distribusi responden berdasarkan masa kerja 0 – 5 tahun sebanyak 20 orang atau sebesar 15,15% dari total responden. Masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 33 orang, yang setara dengan 25%. Masa kerja 11 – 15 tahun tercatat sebanyak 35 orang, atau sebesar 26,52% dari jumlah responden. Masa kerja lebih dari 20 tahun merupakan kategori dengan jumlah responden terbanyak, yaitu 44 orang atau 33,33%.

Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun, khususnya yang telah bekerja lebih dari 20 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki struktur kepegawaian yang relatif matang dengan dominasi karyawan berpengalaman. Keberadaan karyawan dengan masa kerja yang panjang dapat menjadi aset penting dalam mendukung efektivitas implementasi kebijakan,

termasuk transformasi kepemimpinan digital yang menjadi fokus dalam penelitian ini.

Penelitian ini juga mengidentifikasi tingkat pendidikan terakhir para responden yang merupakan karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta. Tingkat pendidikan menjadi salah satu indikator penting dalam memahami kualitas sumber daya manusia, terutama dalam konteks implementasi kebijakan dan adopsi kepemimpinan digital di lingkungan kerja. Adapun distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir Diploma III (D3) tidak terdapat dalam data, yaitu 0 orang atau 0% dari total responden. Responden dengan pendidikan Strata 1 (S1) berjumlah 58 orang, yang setara dengan 43,94% dari total responden. Responden dengan pendidikan Strata 2 (S2) merupakan kelompok terbanyak, yaitu 64 orang atau 48,48%. Responden dengan pendidikan Strata 3 (S3) sebanyak 10 orang, yang setara dengan 7,58% dari total responden.

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi, dengan dominasi pada tingkat S2 dan S1, serta sebagian kecil pada tingkat S3. Tidak terdapat responden dengan latar belakang pendidikan D3. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor Perwakilan Bank Indonesia DKI Jakarta memiliki tenaga kerja dengan kualifikasi pendidikan yang tinggi, yang mendukung kompetensi profesional dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi, termasuk dalam merespons tantangan kepemimpinan digital dan penguatan komitmen organisasi.

4.3. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para pelanggan terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel kepemimpinan digital, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu kategori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2017):

$$RS = \frac{TT - TR}{Skala}$$

Keterangan

RS : Rentang Skala

TR : Skor Terendah (1)

TT : Skor Tertinggi (5)

Berdasarkan rumus diatas, maka rentang skala dapat dihitung:

$$RS = \frac{5 - 1}{3}$$

$$RS : 1,3$$

Dengan demikian nilai interval dapat dijelaskan sebagai berikut:

Rendah : 1 – 2,33

Sedang : 2,34 – 3,67

Tinggi : 3,68 – 5,0

Tanggapan 132 karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta mengenai kepemimpinan digital, komitmen organisasi dan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.3.1. Kepemimpinan Digital

Tabel 4.2 Deskripsi Kepemimpinan Digital

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
X1	<i>Innovation ability</i>	0	13	40	62	17	3,63	Sedang
X2	<i>Digital skill</i>	0	9	43	68	12	3,63	Sedang
X3	<i>Strong Network</i>	1	13	34	62	22	3,69	Tinggi
X4	<i>Cooperation</i>	5	20	45	57	5	3,28	Sedang
X5	<i>Participation and visionary</i>	4	20	49	52	7	3,29	Sedang
Rata-rata							3,50	Sedang

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kepemimpinan digital memiliki nilai rata-rata 3,50 (sedang) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan netral terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta memiliki kepemimpinan digital yang sedang/cukup baik. Tanggapan responden terkait *strong network* menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 3,69 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta memiliki jaringan digital yang luas dan bermanfaat bagi pekerjaan tim. Kemudian tanggapan mengenai *cooperation* memperoleh nilai rata-rata 3,28 (sedang) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta cukup dapat membangun kerja sama yang baik dalam tim melalui media digital.

4.3.2. Komitmen Organisasi

Tabel 4.3 Deskripsi Komitmen Organisasi

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
Z1	Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi	1	16	57	52	6	3,35	Sedang

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
Z2	Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi	1	15	56	48	12	3,42	Sedang
Z3	Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi	1	18	46	58	9	3,42	Sedang
Z4	Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi	0	6	47	69	10	3,63	Sedang
Z5	Kemauan bekerja	0	17	63	42	10	3,34	Sedang
Z6	Tanggung jawab memajukan organisasi	3	29	54	38	8	3,14	Sedang
Rata-rata							3,38	Sedang

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai komitmen organisasi memiliki nilai rata-rata 3,38 (sedang) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan netral terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta memiliki komitmen organisasi yang sedang. Tanggapan responden pada aspek komitmen kontinyu (*continue commitment*) terkait memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 3,63 (sedang). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta merasa akan rugi jika harus meninggalkan organisasi ini. Kemudian tanggapan pada aspek komitmen normatif (*normative commitment*) terkait tanggung jawab memajukan organisasi memperoleh nilai rata-rata 3,14 (sedang) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta cukup merasa bertanggung jawab untuk membantu organisasi berkembang.

4.3.3. Kinerja Karyawan

Tabel 4.4 Deskripsi Kinerja Karyawan

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Mean	Kriteria
Y1	Kualitas	5	20	69	27	11	3,14	Sedang
Y2	Kuantitas	0	5	25	91	11	3,82	Tinggi
Y3	Ketepatan Waktu	4	10	72	42	4	3,24	Sedang
Y4	Efektivitas	0	12	67	41	12	3,40	Sedang
Y5	Kemandirian	0	12	85	27	8	3,23	Sedang
Rata-rata							3,37	Sedang

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kepemimpinan digital memiliki nilai rata-rata 3,37 (sedang) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan netral terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta memiliki kinerja yang sedang/cukup baik. Tanggapan responden terkait kuantitas menjadi indikator tertinggi dengan nilai *mean* 3,82 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta dapat bekerja secara produktif dan menghasilkan sesuai harapan perusahaan. Kemudian tanggapan mengenai kualitas memperoleh nilai rata-rata 3,14 (sedang) menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta cukup mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas yang diterapkan.

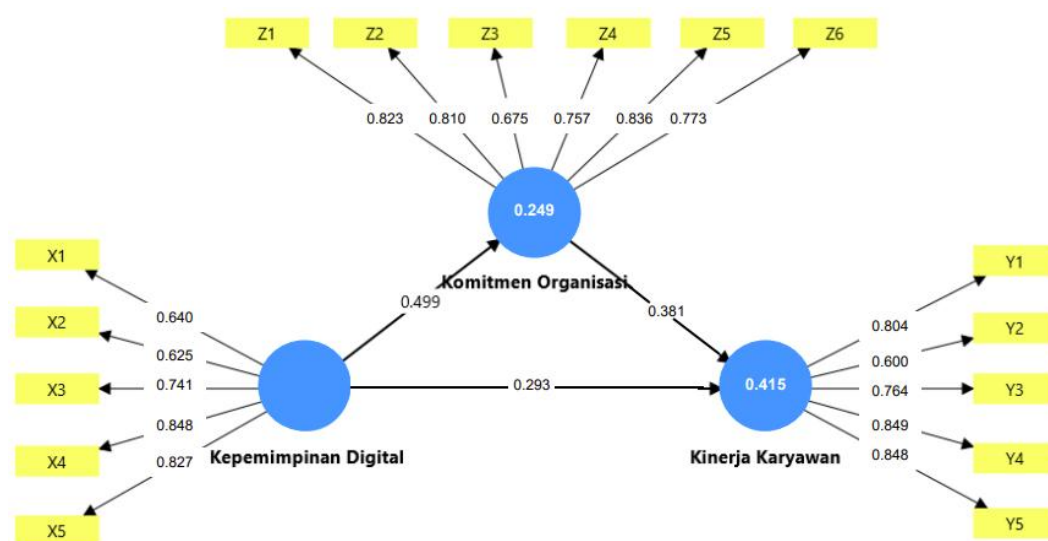
4.4. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

Analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) adalah metode analisis statistik multivariat yang digunakan untuk menguji dan

mengembangkan model hubungan sebab akibat yang kompleks, hasil PLS-SEM dapat dijabarkan sebagai berikut:

4.4.1. Pengujian *Outer Model* (*Measurement Model*)

Pengujian *outer model* digunakan menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. *Outer model* dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 *Outer Model* (*Measurement Model*)

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu validitas (*convergent validity*, *discriminant validity*) dan reliabilitas (*composite reliability*, *cronbach's alpha*) dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Penilaian *convergent validity* berdasar korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan Software PLS. Menurut Chin (2019), nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Dalam penelitian ini akan digunakan

batas *outer loading* sebesar 0.70.

Tabel 4.5 Pengujian *Convergent Validity (Outer Loading)*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Digital	X1	0.640	Valid
	X2	0.625	Valid
	X3	0.741	Valid
	X4	0.848	Valid
	X5	0.827	Valid
Komitmen Organisasi	Z1	0.823	Valid
	Z2	0.810	Valid
	Z3	0.675	Valid
	Z4	0.757	Valid
	Z5	0.836	Valid
	Z6	0.773	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0.804	Valid
	Y2	0.600	Valid
	Y3	0.764	Valid
	Y4	0.849	Valid
	Y5	0.848	Valid

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada tabel 4.5. Nilai *outer loading* atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergen validity* karena memiliki nilai *outer loading* > 0,50, kesimpulannya konstruk untuk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity suatu model dianggap baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.6 Pengujian *Discriminant Validity (Cross Loading)*

Indikator	Variabel		
	Kepemimpinan Digital	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi
X1	0.640	0.309	0.322
X2	0.625	0.303	0.260

Indikator	Variabel		
	Kepemimpinan Digital	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi
X3	0.741	0.302	0.412
X4	0.848	0.473	0.379
X5	0.827	0.435	0.364
Y1	0.375	0.804	0.407
Y2	0.273	0.600	0.322
Y3	0.351	0.764	0.375
Y4	0.504	0.849	0.430
Y5	0.422	0.848	0.567
Z1	0.398	0.449	0.823
Z2	0.380	0.424	0.810
Z3	0.282	0.413	0.675
Z4	0.398	0.432	0.757
Z5	0.375	0.455	0.836
Z6	0.347	0.400	0.773

Berdasarkan table 4.6 dapat dilihat bahwa indikator konstruk mempunyai korelasi lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya, dengan kata lain semua pengujian validitas diskriminan indikator sudah valid. Selain mengamati nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

Tabel 4.7 *Average Variance Extracted* (AVE)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Kepemimpinan Digital	0.551	Valid
2	Kinerja Karyawan	0.606	Valid
3	Komitmen Organisasi	0.610	Valid

Dari tabel 4.7 yang disajikan, semua konstruk (kepemimpinan digital, kinerja karyawan dan komitmen organisasi) memiliki nilai AVE di atas ambang batas 0,5. Hal ini merupakan indikasi positif bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen yang baik.

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). *Composite reliability* bertujuan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator suatu konstruk. Nilai $CR > 0,7$ menunjukkan bahwa indikator-indikator konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi, ini berarti indikator-indikator tersebut secara konsisten mengukur konstruk yang sama. *Cronbach Alpha* juga bertujuan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal. Nilai $CA > 0,9$ reliabilitas sangat tinggi menunjukkan konsistensi internal sangat baik. Nilai CA antara 0,8-0,9 reliabilitas tinggi. Nilai CA antara 0,7-0,8 reliabilitas dapat diterima umumnya dianggap sebagai batas minimum yang dapat diterima dalam penelitian. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini:

Tabel 4.8 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Digital	0.826	0.796	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.860	0.834	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.873	0.871	Reliabel

Hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Ini dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). Semua variabel laten dalam model memiliki nilai $CR > 0,7$ ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Dengan kata lain indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel secara konsisten mewakili konstruk yang dimaksud. Nilai CA kepemimpinan digital (0,796), CA kinerja karyawan (0,834), CA komitmen organisasi (0,871) menunjukkan

reliabilitas yang cukup tinggi dengan nilai CA 0,7 – 0,8 ini berarti indikator-indikator untuk variabel ini sangat konsisten dalam mengukur konstruk.

4.4.2. Pengujian *Blindfolding* (*Predictive Relevance*)

Pengujian *blindfolding* dalam PLS (Partial Least Squares) digunakan untuk menilai relevansi prediksi dari sebuah model konstruk. Secara lebih spesifik, *blindfolding* digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik model yang dibangun dapat memprediksi data yang sebenarnya. Nilai Q-square digunakan untuk mengukur relevansi model, nilai Q-square sama dengan 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance, namun jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai Q-square lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Hasil Q-square dengan prosedur blindfolding tersaji pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Q-square

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 = (1-SSE/SSO)$
Kepemimpinan Digital	660,000	660,000	0,000
Kinerja Karyawan	660,000	508,108	0,230
Komitmen Organisasi	792,000	792,000	0,000
Rata-rata			0,398

Hasil penghitungan *blindfolding* sesuai tabel 4.9 nilai Q-square adalah 0,230. Karena nilai Q-square > 0, maka model tersebut sudah memenuhi relevansi prediktif di mana model sudah direkonstruksi dengan baik.

Selain nilai Q-square untuk mengukur kelaikan suatu model dilakukan uji *Goodness of Fit* (GoF) nilai GoF, menurut Sarwono (2015) nilai GoF terbagi menjadi tiga, yaitu 0,1 (lemah), 0,25 (moderat), dan 0,36 (besar). Uji GoF dapat diketahui dengan rumus (Sarwono, 2015):

$$GoF = \sqrt{\overline{com} \times R - square}$$

Keterangan:

com : rata-rata nilai *communality*

R-square : nilai *R-square* dalam model (0,415) (dapat dilihat pada tabel 4.12)

Nilai *communality* tiap variabel dapat diketahui dari pengukuran model dengan teknik *blindfolding* pada bagian *construct cross validated communality* dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 4.10 Rata-rata *Communality*

Variabel	SSO	SSE	Q ² = (1-SSE/SSO)
Kepemimpinan Digital	660,000	440,233	0,333
Kinerja Karyawan	660,000	386,972	0,414
Komitmen Organisasi	792,000	438,986	0,446
Rata-rata			0,398

Berdasarkan tabel 4.10. di atas dan nilai rata-rata R-square maka diketahui nilai GoF adalah:

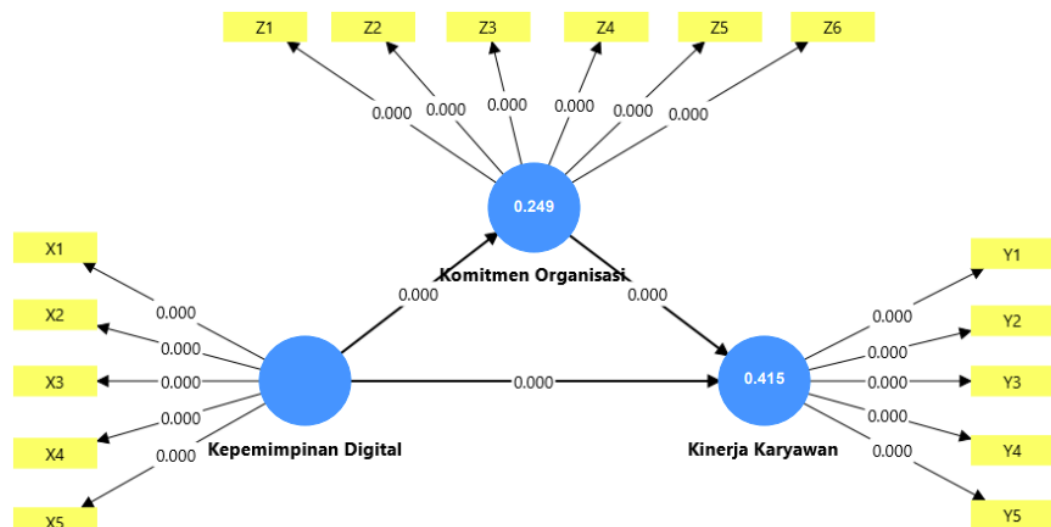
$$GoF = \sqrt{0,398 \times 0,415}$$

$$GoF = 0,406$$

Berdasarkan perhitungan diatas, diketahui nilai GoF sebesar 0,406 diinterpretasikan GoF besar, artinya model pengukuran (*outer model*) dengan model struktural (*inner model*) sudah layak.

4.4.3. Pengujian *Inner Model (Model Structural)*

Evaluasi inner model, juga dikenal sebagai model struktural, digunakan untuk menilai hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten dalam suatu model penelitian. hasil evaluasi inner model dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 *Outer Model (Measurement Model)*

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil *path coefficient*, R-square (R^2), f-square (F^2).

1. *Path Coefficient* (Pengaruh Langsung)

Path coefficient dalam PLS-SEM digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar konstruk (variabel laten) dalam model struktural. Nilainya menunjukkan seberapa besar pengaruh langsung satu konstruk terhadap konstruk lainnya

Tabel 4.11. Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Kepemimpinan Digital -> Komitmen Organisasi	0.499	0.501	0.088	5.686	0,000	Berpengaruh Signifikan
Kepemimpinan Digital -> Kinerja Karyawan	0.293	0.298	0.068	4.336	0,000	Berpengaruh Signifikan
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.381	0.377	0.080	4.718	0,000	Berpengaruh Signifikan

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

a. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kepemimpinan digital terhadap komitmen organisasi adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(5,686) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,499 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini mendukung hipotesis pertama yang berarti H_1 diterima.

b. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(4,336) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,293 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung hipotesis kedua yang berarti H_2 diterima.

c. Pengaruh Komitemen organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil *path coefficient*, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(4,718) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,381 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung hipotesis ketiga yang berarti H_3 diterima.

2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Indirect effect dalam PLS-SEM digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen dan dependen yang dimediasi oleh variabel lain. Dengan kata lain, efek tidak langsung mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator. *Indirect effect* dievaluasi berdasarkan p-value dan Tstatistik yang dihasilkan dari *bootstrapping*. Jika p-value kurang dari atau sama dengan 0,05 dan Tstatistik lebih dari 1,96, maka pengaruh tidak langsung tersebut dianggap signifikan secara statistik.

Tabel 4.11. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Koefisien Jalur	Original sampel (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistik	P values	Keterangan
Kepemimpinan Digital -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.167	0.168	0.056	2.975	0,001	Mampu memediasi

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa nilai P-Values sebesar $0,001 > 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,975) > 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,167 (positif), hal ini berarti komitmen organisasi dapat memperkuat pengaruh positif kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menandakan bahwa komitmen organisasi berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan.

3. *R-square* (R^2)

Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* sebagai berikut:

Tabel 4.12 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	Kinerja Karyawan	0.415	0.404
2	Komitmen Organisasi	0.249	0.241

Berdasarkan tabel 4.12 diperoleh nilai *Adjusted R-square* kinerja karyawan sebesar 0,404, hal ini berarti 40,4% variasi atau perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan digital dan komitmen organisasi sedangkan sisanya sebesar 59,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R-square* komitmen organisasi sebesar 0,241, hal ini berarti 24,1% variasi atau perubahan komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan digital sedangkan sisanya sebesar 75,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4. *F-Square* (F^2)

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.13 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f Squares</i>	Pengaruh substantif
Kepemimpinan Digital -> Kinerja Karyawan	0.113	Kecil
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.192	Cukup
Kepemimpinan Digital -> Komitmen Organisasi	0.331	Cukup

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang cukup besar terjadi pada variabel kepemimpinan digital terhadap komitmen

organisasi (0,331) dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan (0,192). Sedangkan pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan (0,113), efek mediasi komitmen organisasi pada kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan (0,059).

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan digital yang diterapkan, semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kepemimpinan digital dalam penelitian ini meliputi *innovation ability*, *digital skill*, *strong network* dan *participation and visionary* mampu mempengaruhi komitmen organisasi, dapat dijelaskan bahwa *innovation ability* yang dimiliki oleh kepemimpinan digital akan menjadi contoh bagi pegawai, menginspirasi mereka untuk mengembangkan ide-ide baru dan berkontribusi pada kemajuan organisasi. Sehingga mampu membangun budaya organisasi yang mendorong pegawai untuk berpikir kreatif, berbagi ide, dan berani mengambil risiko. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menumbuhkan rasa komitmen organisasi pada pegawai.

Digital skill pada pemimpin dapat memberikan dukungan, bimbingan, dan sumber daya yang dibutuhkan pegawai untuk sukses dalam lingkungan kerja yang berubah dengan cepat, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih

adaptif, inovatif, dan inklusif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. *Strong network* memungkinkan pemimpin untuk membangun hubungan yang lebih baik, memberikan dukungan yang lebih luas, dukungan ini dapat berupa sumber daya, informasi, atau bahkan bantuan dalam mengatasi masalah yang dihadapi pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen organisasi mereka. *Participation and visionary* melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan memberikan visi yang jelas, sehingga pemimpin dapat mendorong pegawai untuk mencapai potensi penuh mereka, hal ini dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Penelitian Samuel dan Ramli (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Üstgörül & Akkaya, 2023) bahwa kepemimpinan digital sangat berpengaruh signifikan dengan komitmen organisasi. Kemudian pada penelitian lain juga menunjukkan hal yang sama yaitu (Braojos et al., 2024) menyimpulkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan komitmen organisasi. Guna mengoptimalkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, kepemimpinan digital dan komitmen organisasi akan saling berhubungan.

Adanya pengaruh kepemimpinan digital terhadap komitmen organisasi pada karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta dapat disebabkan karena kepemimpinan digital menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan, serta mendorong

komunikasi yang terbuka dan transparan, hal ini akan mendorong rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka. Selain itu kepemimpinan digital yang efektif melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan mereka otonomi yang lebih besar dalam pekerjaan mereka, Keterlibatan karyawan ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan dan ketika karyawan merasa terlibat dan dihargai, mereka cenderung lebih berkomitmen pada tujuan organisasi.

4.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin efektif kepemimpinan digital, semakin baik kinerja karyawan. Kepemimpinan digital yang efektif dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan inovasi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Kepemimpinan digital dalam penelitian ini meliputi *innovation ability*, *digital skill*, *strong network* dan *participation and visionary* mampu mempengaruhi komitmen organisasi, dapat dijelaskan bahwa *innovation ability* pada pemimpin berperan dalam pengembangan kompetensi pegawai. melalui pelatihan dan bimbingan dalam penggunaan teknologi baru, serta mendorong pegawai untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan dan mendorong adopsi teknologi yang dapat membuat kinerja pegawai menjadi efektif dan efisien.

Digital skill pada pemimpin akan mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi dalam tim mereka. Pimpinan

juga dapat membimbing dan mendukung karyawan dalam menghadapi transformasi digital, memastikan adaptasi yang lancar dan efektif yang dapat berdampak pada kinerja yang terlihat dari peningkatan kecepatan serta akurasi dalam menyelesaikan tugas. *Strong network* memungkinkan pemimpin untuk cepat mengidentifikasi dan mengakses sumber daya atau keahlian yang diperlukan untuk mengatasi masalah yang kompleks. Ini memungkinkan penyelesaian masalah yang lebih cepat dan efektif, mengurangi gangguan pada pekerjaan tim. *Participation and visionary* mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan mereka otonomi sehingga memicu daya inovasi dan kreativitas pegawai yang dapat berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Samuel dan Ramli (2024) bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur. Relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bethabara, Fatimah dan Emilisa (2024) menyatakan bahwa *digital leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* yang dimana ketika karyawan merasa kurang akan pengetahuan digital yang diberikan oleh atasan dalam bekerja dan merasakan dampak yang kurang dari pekerjaan yang dilakukan. Hal ini mengartikan bahwa semakin tinggi nilai *digital leadership* maka akan meningkatkan *employee performance* dalam perusahaan

Kepemimpinan digital dalam penelitian ini merupakan kemampuan seorang pimpinan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta untuk mengarahkan, mengelola, dan mempengaruhi organisasi dalam konteks dunia digital. Salah satu tugas penting seorang *digital leader* adalah memastikan bahwa

teknologi tersebut digunakan secara inovatif dan efektif untuk memberikan nilai tambah yang berkelanjutan bagi bisnis, termasuk di dalamnya karyawan dan pemangku kepentingan. Dengan memiliki *digital leadership*, pemimpin mampu melihat peluang yang ditawarkan oleh teknologi digital dan mengarahkan organisasi untuk memanfaatkannya.

Adanya pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta dapat disebabkan karena kepemimpinan digital dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, menghasilkan ide-ide baru, dan berkolaborasi untuk menciptakan solusi inovatif. Selain itu Kepemimpinan digital yang baik juga dapat meningkatkan kompetensi digital karyawan, memungkinkan mereka untuk lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Sehingga dengan adanya kepemimpinan digital yang efektif, karyawan dapat bekerja lebih baik, lebih kreatif, dan lebih produktif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Dengan kata lain, kepemimpinan digital bukan hanya tentang menguasai teknologi, tetapi juga tentang bagaimana seorang pemimpin dapat menggunakan teknologi tersebut untuk memberdayakan dan memotivasi karyawan, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal.

4.5.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin baik pula kinerja mereka. Komitmen organisasi yang tinggi merupakan kondisi ketika karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta memiliki ikatan emosional yang

kuat, identifikasi diri, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Mereka tidak hanya terikat secara formal, tetapi juga secara aktif terlibat dan berdedikasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Komitmen dalam penelitian ini meliputi komitmen afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normative dapat mempengaruhi kinerja pegawai, dapat dijelaskan bahwa komitmen afektif ditunjukkan dengan kepercayaan dan kerelaan untuk berusaha akan lebih bersemangat, fokus, dan mendorong pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Komitmen kontinyu ditunjukkan dengan kecenderungan pegawai untuk tetap bekerja di perusahaan karena adanya biaya yang akan ditanggung jika mereka pergi, seperti kehilangan gaji, atau kesulitan mencari pekerjaan baru, hal tersebut membuat pegawai lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan sehingga pegawai lebih teliti, cermat, dan berhati-hati dalam melaksanakan tugas. Hal ini berdampak pada peningkatan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Komitmen normative pada pegawai ditunjukkan dengan kesadaran dan keyakinan karyawan bahwa mereka memiliki kewajiban moral dan etis untuk tetap bekerja di suatu organisasi, bahkan ketika ada godaan untuk pindah ke tempat lain, sehingga pegawai dengan komitmen normatif merasa bertanggung jawab atas pekerjaan mereka dan berusaha untuk memenuhi tanggung jawab tersebut sebaik mungkin.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Lestari dan Mahanani (2024) yang menyebutkan bahwa karyawan yang terhubung emosional dengan perusahaan cenderung lebih loyal, berdedikasi, serta berkontribusi pada lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif. Penelitian Priharti dan Marjati

(2022) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Adanya pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta dapat disebabkan karena karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi. Selain itu komitmen yang tinggi cenderung mengurangi tingkat absensi dan keluar masuk karyawan (*turnover*), sehingga menjaga stabilitas dan kontinuitas kinerja. Karyawan yang berkomitmen akan lebih fokus pada pekerjaan dan cenderung lebih produktif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

4.5.4. Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian pada analisis efek mediasi, menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memperkuat pengaruh positif kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menandakan bahwa komitmen organisasi berperan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka pengaruh kepemimpinan digital yang baik akan lebih terlihat dalam peningkatan kinerja.

Penelitian Samuel dan Ramli (2024) menunjukkan hasil yang relevan dimana komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh positif antara kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan. Penelitian Alshehhi et al (2019) komitmen organisasi memediasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, hal ini karena perkembangan teknologi yang pesat menuntut pimpinan dan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan zaman.

Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam memperkuat pengaruh positif kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta, hal ini karena komitmen organisasi berperan dalam memastikan keberhasilan penerapan kepemimpinan digital dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan loyal pada organisasi, sehingga lebih responsif terhadap kepemimpinan digital yang diterapkan. Hal ini pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih terbuka terhadap perubahan dan bersedia beradaptasi dengan lingkungan kerja digital. Sebaliknya, kepemimpinan digital yang efektif juga dapat memperkuat komitmen organisasi. Pemimpin digital yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan memberikan visi yang jelas kepada karyawan akan mendorong mereka untuk merasa lebih terhubung dengan organisasi dan lebih berkomitmen terhadap tujuan bersama. Dengan demikian Komitmen organisasi yang kuat menciptakan dasar yang kokoh bagi penerapan kepemimpinan digital yang sukses, dan kepemimpinan digital yang efektif pada gilirannya dapat memperkuat komitmen organisasi. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan beberapa kajian analisa dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, ini berarti gaya kepemimpinan yang memanfaatkan teknologi digital dan strategi berbasis digital dalam memimpin organisasi, dapat meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut.
2. Kepemimpinan digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, ini berarti kepemimpinan digital yang cakap dalam teknologi dan mampu menginspirasi serta mendukung penggunaan teknologi dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kolaborasi di antara karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, ini berarti karyawan yang berkomitmen lebih mungkin untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, mencapai target, dan berusaha keras untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi.
4. Komitmen organisasi mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan, ini berarti bahwa karyawan yang memiliki ikatan emosional yang kuat, merasa terikat, dan percaya pada tujuan organisasi akan bekerja lebih keras dan lebih produktif, dengan komitmen organisasi yang

tinggi akan mendorong karyawan untuk menerima perubahan dan beradaptasi dengan gaya kepemimpinan digital, sehingga terjadi peningkatan kinerja.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berkaitan dengan kepemimpinan digital dan komitmen organisasi.

1. Kepemimpinan Digital

Indikator terendah dalam variabel ini adalah *cooperation*, sehingga pimpinan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta dapat memberikan kebijakan dengan melakukan transformasi digital yang melibatkan berbagai departemen dengan memfasilitasi kolaborasi yang efektif antar tim untuk memastikan implementasi strategi digital berjalan lancar. Selain itu di era digital yang terus berubah, penting untuk mendorong pembelajaran berkelanjutan, pimpinan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta perlu menerapkan kebijakan dengan mengikuti perkembangan teknologi terbaru, dengan mengadakan pelatihan dan fasilitasi pertukaran pengetahuan. Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta dapat mengeksplorasi potensi AI untuk otomatisasi tugas, analisis prediktif, dan personalisasi layanan.

2. Komitmen Organisasi

Indikator terendah dalam variabel ini adalah tanggung jawab memajukan organisasi, tanggung jawab yang muncul dapat dipahami sebagai bentuk timbal balik atas dukungan, keadilan, dan perhatian organisasi terhadap karyawan. Karyawan yang merasa mendapatkan perlakuan positif

dari organisasi akan membalasnya dengan kontribusi ekstra, sehingga Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta dapat memberikan pemenuhan kebutuhan psikologis dasar karyawan seperti otonomi dalam menjalankan pekerjaan dan memberikan kepercayaan untuk membuat keputusan yang tepat dan bertanggung jawab atas tindakan mereka. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan emosional yang positif dengan lingkungan kerjanya, mereka terdorong untuk lebih bertanggung jawab dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Selain itu Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta dapat menyediakan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi karyawan sehingga karyawan merasa didukung dalam kehidupan pribadinya yang dapat membuat karyawan lebih berkomitmen pada pekerjaannya. Dengan demikian, tanggung jawab bukan hanya sekedar bentuk loyalitas tetapi cerminan perilaku sukarela yang memperkuat efektivitas tim dan mendorong peningkatan kinerja.

5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diuraikan maka penulis dapat menjelaskan keterbatasan dan agenda penelitian mendatang, diantaranya:

1. Cakupan penelitian ini hanya dilakukan pada salah satu kantor perwakilan Bank Indonesia yaitu di Provinsi DKI Jakarta sehingga dimungkinkan kurang representatif, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan dengan

mengambil sampel yang lebih luas lagi yaitu seluruh pegawai Bank Indonesia, atau pada industri lain.

2. Kuesioner yang digunakan berbentuk pertanyaan tertutup, sehingga dapat membatasi kedalaman informasi yang diperoleh, sehingga penelitian selanjutnya dapat menambahkan pertanyaan terbuka pada kuesioner agar responden dapat memberikan penjelasan lebih detail.
3. Hasil nilai R^2 sebesar 40,4% dan sisanya terdapat 59,6% faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga penelitian kedepannya dapat menambahkan faktor lain seperti kepuasan kerja, *work life balance* dan lain sebagainya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahed, N.A.A.; Doghan, M.A.A. Developing employee productivity and performance through work engagement and organizational factors in an educational society. *Societies* 2023, 13, 65. [CrossRef]
- Abu Orabi, T.; Almasarweh, M.S.; Qteishat, M.K.; Qudah, H.A.; AlQudah, M.Z. Mapping Leadership and Organizational Commitment Trends: A Bibliometric Review. *Adm. Sci.* 2024, 14, 199171. [CrossRef]
- Acur, N., Kandemir, D., & Boer, H. (2020). Strategic alignment and new product development: The mediating role of transformational leadership. *Journal of Product Innovation Management*, 37(3), 248–265.
- Aghazadeh, H.; Zandi, F.; Amoozad Mahdiraji, H.; Sadraei, R. Digital transformation and SME internationalisation: Unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity. *J. Enterp. Inf. Manag.* 2024, 37, 1499–1526. [CrossRef]
- Alabdali, M.A.; Yaqub, M.Z.; Agarwal, R.; Alofaysan, H.; Mohapatra, A.K. Unveiling green digital transformational leadership: Nexus between green digital culture, green digital mindset, and green digital transformation. *J. Clean. Prod.* 2024, 450, 141670. [CrossRef]
- Alexandro, R.; Basrowi, B. Measuring the effectiveness of smart digital organizations on digital technology adoption: An empirical study of educational organizations in Indonesia. *Int. J. Data Netw. Sci.* 2024, 8, 139–150. [CrossRef]
- Alojail, M.; Khan, S.B. Impact of digital transformation toward sustainable development. *Sustainability* 2023, 15, 14697. [CrossRef]
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2014). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Bass, B.M.; Riggio, R.E. *Transformational Leadership*; Psychology Press: London, UK, 2006.
- Bethabara, M., Fatimah, A., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh Digital Leadership Dan Digital Capabilities Terhadap Employee Performance Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada PT Bank Central Asia Tbk Kanwil VIII. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(16), 515 – 531. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13764217>
- Blau, W., (2024). Protecting scientific integrity in an age of generative AI. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 121(22), e2407886121.

- Braojos, J.; Weritz, P.; Matute, J. Empowering organizational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and a continuous learning environment. *Inf. Syst. J.* 2024, 34, 1466–1492. [CrossRef]
- Brhane, H.; Zewdie, S. A literature review on the effects of employee relation on improving employee performance. *Int. J. Manag. Soc. Sci.* 2018, 6, 66–76.
- Brunner, T.J.; Schuster, T.; Lehmann, C. Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity. *Front. Psychol.* 2023, 14, 988808. [CrossRef]
- Bulut, C.; Culha, O. The effects of organizational training on organizational commitment. *Int. J. Train. Dev.* 2010, 14, 309–322. [CrossRef]
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Butt, J. A conceptual framework to support digital transformation in manufacturing using an integrated business process management approach. *Designs* 2020, 4, 17. [CrossRef]
- Cardoso, A.; Pereira, M.S.; Sá, J.C.; Powell, D.J.; Faria, S.; Magalhães, M. Digital Culture, Knowledge, and Commitment to Digital Transformation and Its Impact on the Competitiveness of Portuguese Organizations. *Adm. Sci.* 2023, 14, 8. [CrossRef]
- Carell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (1997). *Human Resource Management* (6th ed.). Prentice Hall.
- Chatterjee, S.; Chaudhuri, R.; Vrontis, D.; Giovando, G. Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *J. Innov. Knowl.* 2023, 8, 100334. [CrossRef]
- Chen, J., Su, B., & Yao, W. (2021). How does digital transformation influence enterprise performance? The mediating role of innovation capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120633.
- Chin, H.; Marasini, D.P.; Lee, D. Digital transformation trends in service industries. *Serv. Bus.* 2023, 17, 11–36. [CrossRef]
- Chusmir, L. H. (1998). Work commitment: Sex differences among professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 396–410.
- Cortellazzo, L.; Bruni, E.; Zampieri, R. The role of leadership in a digitalized world: A review. *Front. Psychol.* 2019, 10, 1938. [CrossRef] [PubMed]

- Damayanti, D., & Kurniawan, R. (2021). Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 24(1), 55–64.
- Davenport, T., & Harris, J. (2017). *Competing on analytics: Updated, with a new introduction: The new science of winning*. Harvard Business Press.
- DeAraujo, L.M.; Priadana, S.; Paramarta, V.; Sunarsi, D. Digital leadership in business organizations. *Int. J. Educ. Adm. Manag. Leadersh.* 2021, 2, 45–56. [CrossRef]
- Deny, D.M. The Effect of Performance on Organizational Culture, Digital Transformation and Employee Productivity in the Company. *Dinasti Int. J. Manag. Sci.* 2023, 4, 1115–1124. [CrossRef]
- Donkor, F.; Dongmei, Z.; Sekyere, I. The mediating effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in SOEs in Ghana: A structural equation modeling analysis. *Sage Open* 2021, 11, 21582440211008894. [CrossRef]
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.
- Eliyana, A.; Ma'arif, S. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *Eur. Res. Manag. Bus. Econ.* 2019, 25, 144–150. [CrossRef]
- El-Zeiny, R.M.A. The interior design of workplace and its impact on employees' performance: A case study of the private sector corporations in Egypt. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* 2012, 35, 746–756. [CrossRef]
- Espina-Romero, L.; Noroño Sánchez, J.G.; Gutiérrez Hurtado, H.; Dworaczek Conde, H.; Solier Castro, Y.; Cervera Cajo, L.E.; Rio Corredoir, J. Which industrial sectors are affected by artificial intelligence? A bibliometric analysis of trends and Perspectives. *Sustainability* 2023, 15, 12176. [CrossRef]
- Fauziah, N. N. (2022). Pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan pada PT Indonesia Power UPJP Kamojang [Skripsi, Telkom University]. Telkom University Repository.
- Fauziah, N.N.; Tricahyono, D. The Effect of Digital Transformation on Employee Performance (Case Study: PT. Indonesia Power UPJP Kamojang). *Int. J. Curr. Sci. Res. Rev.* 2024, 7, 733–739. [CrossRef]
- Feliciano-Cestero, M.M.; Ameen, N.; Kotabe, M.; Paul, J.; Signoret, M. Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors

- influencing firms' digital transformation and internationalization. *J. Bus. Res.* 2023, 157, 113546. [CrossRef]
- Fernandez, D.B.; Jawadi, N. Virtual R&D project teams: From e-leadership to performance. *J. Appl. Bus. Res.* 2015, 31, 1693–1709.
- Folorunso, O.O.; Adewale, A.J.; Abodunde, S.M. Exploring the effect of organizational commitment dimensions on employee's performance: Empirical evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.* 2014, 4, 275–286.
- Ginanjar, H., & Berliana. (2021). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(2), 112–123.
- Gomes, D. R., Marques, M. J., & Mendes, P. (2022). Digital leadership and organizational effectiveness: The mediating role of employees' commitment. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 290–309.
- Gomes, J.F.; Marques, T.; Cabral, C. Responsible leadership, organizational commitment, and work engagement: The mediator role of organizational identification. *Nonprofit Manag. Leadersh.* 2022, 33, 89–108. [CrossRef]
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Gunawan, A.; Yuniarsih, T.; Sobandi, A.; Muhidin, S.A. Digital leadership towards performance through mediation of organizational commitment to e-commerce in Indonesia. *Aptisi Trans. Technopreneurship (ATT)* 2023, 5, 68–76. [CrossRef]
- Hadi, S.; Setiawati, L.; Kirana, K.C.; Lada, S.B.; Rahmawati, C.H.T. The effect of digital leadership and organizational support on innovative work behavior: The mediating role of emotional intelligence. *Calitatea* 2024, 25, 74–83.
- Hameed, A.; Waheed, A. Employee development and its effect on employee performance: a conceptual framework. *Int. J. Bus. Soc. Sci.* 2011, 2, 224–229.
- Hanandeh, A.; Haddad, E.; Najdawi, S.; Kilani, Q. The impact of digital marketing, social media, and digital transformation on the development of digital leadership abilities and the enhancement of employee performance: A case study of the Amman Stock Exchange. *Int. J. Data Netw. Sci.* 2024, 8, 1915–1928. [CrossRef]

- Hanelt, A.; Bohnsack, R.; Marz, D.; Antunes Marante, C. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *J. Manag. Stud.* 2021, 58, 1159–1197. [CrossRef]
- Hapsari, V. S., & Wijayanti, R. (2022). Kepemimpinan digital dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan teknologi informasi. *Jurnal Sistem Informasi dan Bisnis*, 12(2), 103–115.
- Hee,O.C.; Qin DA, H.; Kowang, T.O.; Husin, M.M.; Ping, L.L. Exploring the impact of communication on employee performance. *Int. J. Recent Technol. Eng.* 2019, 8, 654–658.
- Heifetz, R.A.; Grashow, A.; Linsky, M. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*; Harvard Business Press: Boston, MA, USA, 2009.
- Henderikx, M.; Stoffers, J. An exploratory literature study into digital transformation and leadership: Toward future-proof middle managers. *Sustainability* 2022, 14, 687. [CrossRef]
- Hirnawati, D.B.; Pradana, H.A. Analysis of Leader-Member Exchange toward Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Performance: Is Virtual Work Moderating? *J. Bus. Manag. Rev.* 2023, 4, 237–253. [CrossRef]
- Huda,D.; Winarto, A.E.; Lestariningsih, L. Analysis of 2024 General Election Digitalization System as an Effort to Improve the Quality of Democracy in Indonesia. *J. Dev. Res.* 2024, 7, 272–282. [CrossRef]
- Hussein, H.; Albadry, O.M.; Mathew, V.; Al-Romeedy, B.S.; Alsetoohy, O.; Abou Kamar, M.; Khairy, H.A. Digital Leadership and Sustainable Competitive Advantage: Leveraging Green Absorptive Capability and Eco-Innovation in Tourism and Hospitality Businesses. *Sustainability* 2024, 16, 5371. [CrossRef]
- Iltter, Y.; Barth-Farkas, F.; Ringeisen, T. Digital leadership communication and employees' organizational commitment during home office. *Gruppe. Interaktion. Organisation.* 2023, 54, 259–271. [CrossRef]
- Iqbal, N.; Anwar, S.; Haider, N. Effect of leadership style on employee performance. *Arab. J. Bus. Manag. Rev.* 2015, 5, 146.
- Irawan, A.L.; Marbawi, A. The influence of leadership style organization commitment with job satisfaction as an intervening variable in Lhokseumawe Police. *Int. J. Econ. Bus. Account. Agric. Manag. Sharia Adm. (IJEBAAS)* 2023, 3, 1548–1557.

- Jonathan, H., & Kuika Watat, J. (2020). Digital transformation strategies in SMEs: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 31–45.
- Jusdijachlan, R., Jati, P., Siswadhi, H. F., & Sinulingga, G. (2024). *MSDM: Pengantar dan Penerapannya*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 1–10.
- Karakose, T.; Demirkol, M.; Yirci, R.; Polat, H.; Ozdemir, T.Y.; Tülüba, s, T. A conversation with ChatGPT about digital leadership and technology integration: Comparative analysis based on human—AI collaboration. *Adm. Sci.* 2024, 13, 157. [CrossRef]
- Karakose, T.; Kocabas, I.; Yirci, R.; Papadakis, S.; Ozdemir, T.Y.; Demirkol, M. The development and evolution of digital leadership: Abibliometric mapping approach-based study. *Sustainability* 2022, 14, 16171. [CrossRef]
- Kawiana, I.; Dewi LK, C.; Hartati, P.S.; Setini, M.; Asih, D. Effects of leadership and psychological climate on organizational commitment in the digitization era. *J. Asian Financ. Econ. Bus.* 2021, 8, 1051–1062.
- Khairunnisa, A., Susanti, A., & Widodo, S. (2021). Tinjauan Sistematis dan Analisis Manajemen Risiko pada Proyek Konstruksi Pelabuhan. *Journal of Industrial and Engineering System*, 2(2), 99–111.
- Kokot, K.; Kokotec, I.Đ.; ˇ Calopa, M.K. Digital Leadership and Maturity as a Key to Successful Digital Transformation: Country Case Study of Croatia. *TEM J.* 2023, 12, 192–199. [CrossRef]
- Kokot, K.; Kokotec, I.Đ.; ˇ Calopa, M.K. Impact of leadership on digital transformation. In *Proceedings of the 2021 IEEE Technology & Engineering Management Conference-Europe (TEMSCON-EUR)*, Dubrovnik, Croatia, 17–21 May 2021; IEEE: Piscataway, NJ, USA, 2021; Volume 14, pp. 1–6.
- Kuncorowati, N., & Supardin. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan hotel di Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 12(2), 134–142.
- Kurniawan, H., & Putri, E. R (2021). Epidemic modeling of COVID-19 in the ASEAN countries using a genetic partial fitting algorithm with the presence of a second wave. *Journal of Applied Science and Engineering*, 24(6), 900–914.

- Kusumawati, A., & Setiawan, A. (2022). Transformasi digital dan kinerja dosen: Studi pada perguruan tinggi swasta di Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Strategik*, 8(1), 33–42.
- Lee, H., Park, S., & Lee, H. (2020). The effect of digital transformation on performance: Evidence from the Korean manufacturing industry. *Sustainability*, 12(14), 5624.
- Lestari, I. (2021). Peran kepemimpinan digital dalam transformasi organisasi pada BUMN Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 2(2), 76–85.
- Lestari, S.; Watini, S.; Rose, D.E. Impact of self-efficacy and work discipline on employee performance in sociopreneur initiatives. *Aptisi Trans. Technopreneurship (ATT)* 2024, 6, 270–284. [CrossRef]
- Lestari, Y., & Mahanani, E. (2024). Pengaruh Digital Leadership, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Usia Milenial PT.Pegadaian Galeri24. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan*, 11(3), 59–72.
- Lin, X. The Impact of Executive Heterogeneity on Firm Performance-Mediating Role Based on Digital Transformation of Firms. *J. Educ. Humanit. Soc. Sci.* 2023, 19, 177–193. [CrossRef]
- Lumunon, D.F.; Massie, J.D.; Trang, I. The effect of training, digital transformation, and work motivation on employee performance during the COVID-19 period: A study on culinary UMKM employees in Manado city. *Cent. Asian J. Lit. Philos. Cult.* 2021, 2, 22–37.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Ly, B. The interplay of digital transformational leadership, organizational agility, and digital transformation. *J. Knowl. Econ.* 2024, 15, 4408–4427. [CrossRef]
- Magesa, M.M.; Jonathan, J. Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: The case of Tanzania. *Inf. Technol. Dev.* 2022, 28, 777–796. [CrossRef]
- Maranata, B.H., Widyaningtyas, D.P., Istiqomah, A.N. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BUMN Kota Semarang, *Jurnal Arimbi (Applied Research In Management And Business)*, 2(2).
- Meroño-Cerdán, A. L., & López-Nicolás, C. (2017). How do collaborative technologies affect innovation in SMEs? *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 111–120.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mihardjo, L.W.W.; Sasmoko, S.; Alamsjah, F.; Elidjen, E. Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. *Pol. J. Manag. Stud.* 2019, 19, 285–297. [CrossRef]
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Misnawati, M., & Munir, M. (2023). Kepemimpinan digital dan kesiapan transformasi digital di sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(1), 25–36.
- Mollah, M.A.; Choi, J.H.; Hwang, S.J.; Shin, J.K. Exploring a pathway to sustainable organizational performance of South Korea in the digital age: The effect of digital leadership on IT capabilities and organizational learning. *Sustainability* 2023, 15, 7875. [CrossRef]
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (2013). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Müller, S.D.; Konzag, H.; Nielsen, J.A.; Sandholt, H.B. Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *Int. J. Inf. Manag.* 2024, 75, 102734. [CrossRef]
- Muthmainnah, M.; Usman, E. The Hospital Financial ROA (ROA) and Financial Distress during Probability COVID-19 Pandemic. In *Proceedings of the 2nd Lekantara Annual Conference on Public Administration Literature, Social Sciences, Humanities, and Education, LePALISSHE 2022*, Malang, East Java, Indonesia, 29 October 2022.
- Mwita, M.M.; Joanthan, J. Digital leadership for digital transformation. *Electron. Sci. J.* 2019, 10, 2082–2677. 17. Bach, C.; Sulíková, R. Leadership in the context of a NewWorld: Digital leadership and industry 4.0. *Manag. Glob. Transit.* 2021, 19, 209–226. [CrossRef]
- Nguyen,N.P.; Thanh Hoai, T. The impacts of digital transformation on data-based ethical decision-making and environmental performance in Vietnamese manufacturing firms: The moderating role of organizational mindfulness. *Cogent Bus. Manag.* 2022, 9, 2101315. [CrossRef]
- Nurshinta., Cindy, V.D., & Usman, O. (2024). The Influence of Digital Leadership on Organizational Performance in Jakarta. *International Student Conference on Business, Education, Economics, Accounting, and Management (ISC-BEAM)*, 1(1), 621–642. <https://doi.org/10.21009/ISC-BEAM.011.44>

- Orunbon, N.O.; Ibikunle, G.A.; Badmus, A.A. Principals' digital transformational leadership, teachers' organisational commitment and job satisfaction during COVID-19 in Lagos State Education District V, Nigeria. *Int. J. Humanit. Technol. Civiliz.* 2023, 14, 68–73. [CrossRef]
- Pascucci, F.; Savelli, E.; Gistri, G. How digital technologies reshape marketing: Evidence from a qualitative investigation. *Ital. J. Mark.* 2023, 2023, 27–58. [CrossRef]
- Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., & Tomičić Furjan, M. (2019). Digital transformation insights. *Procedia Computer Science*, 162, 736–743.
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; Boulian, P.V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *J. Appl. Psychol.* 1974, 59, 603–609. [CrossRef]
- Prasetyo, A., & Wahyudi, D. (2021). Dampak transformasi digital terhadap kinerja pelayanan publik: Studi pada instansi pemerintah. *Jurnal Transformasi Digital Publik*, 5(1), 44–53.
- Pratama, A. I., Azis, T. N., & Rahayu, N. S. (2023). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Di Mts Darunnajah 2 Cipining Bogor. *Journal of Islamic Education and Social Science*, 2(1), 9-17.
- Pratama, R., & Lestari, P. (2020). Peran kepemimpinan dalam transformasi digital. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(4), 298–310.
- Priharti, R.D.V., & Marjati, R. (2022). Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, 9(3), 45-59.
- Putri, N.; Meria, L. The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IAIC Trans. Sustain. Digit. Innov. (ITSDI)* 2022, 4, 8–21. [CrossRef]
- Puliwarna, T., Djati, S.P., & Tanti, E.P. (2023). The Effect of Digital Leadership, organizational culture, digital competence and organization's commitment on Organizational Performance: Information Technology System in Indonesian Navy. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(4), DOI: 10.18535/ijssrm/v11i04.em06
- Qiao, K., Li, M., & Hong, J. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, 12(11), Article 457.
- Rahmatullah, A.; Ramdansyah, A.D.; Kambara, R.; Haryadi, D. Improving organizational performance with organizational culture and

- transformational leadership through intervening organizational commitment variables. *Dinasti Int. J. Digit. Bus. Manag.* 2022, 3, 180–194. [CrossRef]
- Rahmawati, S., & Iqbal, M. (2023). Komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di sektor energi. *Jurnal Kinerja dan Pengembangan SDM*, 10(1), 20–29.
- Retnowati, E., & Masnawati, E. (2024). Pengaruh dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 55–63.
- Rialti, R.; Filieri, R. Leaders, let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Bus. Horizons* 2024, 67, 439–452. [CrossRef]
- Riski, A.; Rino, R. The Effect of Digital Leadership Style, Motivation, and Work Ability on Employee Performance After the Covid-19 Pandemic. *Edunesia J. Ilm. Pendidik.* 2024, 5, 424–441. [CrossRef]
- Rizal, M., Alam, H.V., & Asi, L.L. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(3), <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Rumengan, J.; Satriawan, B.; Yanti, S.; Fahizah, A.; Dewi, N.P. The Influence of Transformational Leadership, Personal Value and Organizational Commitment to the Performance of Millennial Employees in Digital Era in Companies Internet Services Provider (ISP) in City Batam with Motivation as an Intervening Variable. *IAIC Int. Conf. Ser.* 2021, 3, 113–122.
- Saarikko, T.; Westergren, U.H.; Blomquist, T. Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Bus. Horiz.* 2020, 63, 825–839. [CrossRef]
- Samuel, L., & Ramli, A.H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Komitmen Organisasi Pada Industri Manufaktur. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1).
- Santoso, A., & Dewi, R. (2022). Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan dan kinerja karyawan pada sektor perbankan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 6(2), 112–123.
- Saputri CW, H.; Mardalis, A. The Influence of Competency, Digital Transformation, Skills Updating, And Artificial Intelligence on Employee Performance At The Ministry of Transportation Terminal

- Type A Tirtonadi Surakarta. Int. Conf. Digit. Adv. Tour. Manag. Technol. 2023, 1, 467–477.
- Saranya, P.C.; Vasantha, S. Adoption of Digital Transformation on Employee Performance–Systematic Review. In Proceedings of the International Conference on Emerging Trends in Business and Management (ICETBM 2023), Chennai, India, 24–25 February 2023; Atlantis Press: Amsterdam, The Netherlands, 2023; pp. 396–404. 66. Iskanto, D. The role of leadership and influence on employee performance in digital era. J. Manaj. Bisnis 2020, 17, 470–484. [CrossRef]
- Sari, D. N., & Ramadhan, B. A. (2023). Kepemimpinan digital dan komitmen organisasi pada perusahaan logistik. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 11(1), 55–66.
- Schmitt, M. Automated machine learning: AI-driven decision making in business analytics. *Intell. Syst. Appl.* 2023, 18, 200188. [CrossRef]
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 867–881.
- Setiawan, A., Prasetyo, H. E., Setiawan, H., & Soerjatmodjo, I. S. (2022). Performance Of The Three-Armed Unsignalized Interchange On Jalan Tipar Cakung, East Jakarta. *International Journal of Civil Engineering and Infrastructure*, 2(1), 88–96.
- Shafiq, M.A.; Hayat, A.; Ali, H.; Mehmood, S. An examination of CSR's role in fostering organizational commitment and employee performance. *J. Bus. Environ. Manag.* 2022, 1, 63–78. [CrossRef]
- Shin, J.; Mollah, M.A.; Choi, J. Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability* 2023, 15, 2027. [CrossRef]
- Shwede, F.; Aburayya, A.; Mansour, M. The Impact of Organizational Digital Transformation on Employee Performance: A Study in the UAE. *Migr. Lett.* 2023, 20, 1260–1274.
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.
- Sukmawati, L. (2021). Tantangan transformasi digital dalam organisasi publik: Antara kesiapan teknologi dan sumber daya manusia. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(2), 134–145.

- Syahputra, R., et al. (2021). Renewable energy systems based on micro-hydro and solar photovoltaic for rural areas: A case study in Yogyakarta, Indonesia. *Energy reports*, 7, 472-490.
- Syahrul, S., & Rini, M. (2023). Pengaruh kepemimpinan digital terhadap efektivitas kerja aparatur sipil negara. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 70–82.
- Tanniru, M.; Khuntia, J.; Weiner, J. Hospital leadership in support of digital transformation. *Pac. Asia J. Assoc. Inf. Syst.* 2018, 10, 1. [CrossRef]
- Taopiq, D.T.P.; Fuziyati, H. The Influence of Work Discipline, Motivation, and Human Resource Development on Employee Performance. *Indones. Interdiscip. J. Sharia Econ. (IIJSE)* 2024, 7, 5710–5737.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Temaluru, A. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.
- Türk, A. Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Front. Psychol.* 2023, 13, 1066180. [CrossRef]
- Turyadi, I.; Zulkifli, Z.; Tawil, M.R.; Ali, H.; Sadikin, A. The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. *J. Ekon.* 2023, 12, 1671–1677.
- Tyrrell, C. S., Mytton, O. T., Gentry, S. V., Thomas-Meyer, M., Allen, J. L. Y., Narula, A. A., ... & Pari, A. A. A. (2021). Managing intensive care admissions when there are not enough beds during the COVID-19 pandemic: a systematic review. *Thorax*, 76(3), 302-312.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Information & Management*, 56(8), 103198.
- Wang, Y.; Wang, T.; Wang, Q. The impact of digital transformation on enterprise performance: An empirical analysis based on China's manufacturing export enterprises. *PLoS ONE* 2024, 19, e0299723. [CrossRef]
- Weber, E.; Büttgen, M.; Bartsch, S. How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *J. Bus. Res.* 2022, 143, 225–238. [CrossRef]

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Widodo, S.D. The Role of Digital Transformation in Improving Employee Performance. *J. Int. Conf. Proc.* 2024, 7, 109–118. [CrossRef]
- Widyastuti, F., & Nurhidayati, I. (2022). Kepemimpinan transformasional dan digital terhadap komitmen organisasi di perguruan tinggi. *Jurnal Sains Manajemen*, 18(1), 42–51.
- Wijaya, D., & Sutanto, J. (2024). How Does Information about Regional Unusual Weather Diffuse on Social Media? A Case Study of the 2022 UK Heatwave.
- Wulandari, D., & Permana, H. (2023). Peran mediasi transformasi digital dalam hubungan kepemimpinan digital dan kinerja institusi pendidikan. *Jurnal Inovasi Digital dan Bisnis*, 4(1), 85–95.
- Yao, Q.; Tang, H.; Boadu, F.; Xie, Y. Digital transformation and firm sustainable growth: The moderating effects of cross-border search capability and managerial digital concern. *J. Knowl. Econ.* 2023, 14, 4929–4953. [CrossRef]
- Yao, Q.; Tang, H.; Liu, Y.; Boadu, F. The penetration effect of digital leadership on digital transformation: The role of digital strategy consensus and diversity types. *J. Enterp. Inf. Manag.* 2024, 37, 903–927. [CrossRef]
- Yildiz, K.; Akgöçlü, H.E.; Emir, E.; Angosto, S.; García-Fernández, J. The perceived effect of digital transformation and resultant empowerment on job performance of employees in the fitness family business. *J. Fam. Bus. Manag.* 2024. [CrossRef]
- Yukl, G. (2019). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251–289.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.
- Yuliana R, & Handayani, D. (2021). Game Method With Media Chart Table From Used Items To Increase Motivation, Interest, and Results. *JMIE (Journal Madrasah Ibtidaiyah Educ*, 5(1), 110.
- Yulianie, dkk. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Yuniarti, A., & Mahanani, P. (2023). Pengaruh digital leadership, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan usia milenial. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran*, 16 (2), 144–156.
- Zhou,P.; Zhou, S.; Zhang, M.; Miao, S. Executive overconfidence, digital transformation and environmental innovation: The role of moderated mediator. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19, 5990. [CrossRef]