

## 1. Pendahuluan

Kinerja karyawan mempunyai fungsi yang begitu krusial pada keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi (Retnowati et al., 2023). Karyawan yang produktif serta berkinerja tinggi menolong organisasi mencapai tujuan serta target mereka dengan lebih efektif, melahirkan barang bermutu serta memberi *service* yang baik terhadap klien (Wisnuwardhana et al., 2024). Selain itu, kinerja karyawan juga berkontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan, karena karyawan yang berkinerja tinggi dapat membantu perusahaan membedakan diri dari pesaingnya (Suryani, 2023). Di samping itu, karyawan yang termotivasi dan terlibat cenderung lebih kreatif dan inovatif, membawa dampak positif dalam menciptakan solusi inovatif untuk masalah yang dihadapi perusahaan (Dezar & Yuniawan, 2023).

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang semakin berkembang, dunia kerja telah mengalami transformasi signifikan. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah memperkenalkan model kerja yang lebih fleksibel dan terbuka, di mana karyawan dapat bekerja dari lokasi yang jauh dari kantor pusat perusahaan seperti karyawan yang bekerja sebagai teknisi mesin ATM (*Automatic Teller Machine*) pada perusahaan PT Intikom Berlian Mustika. Fenomena ini, dikenal sebagai model kerja berbasis *remote*, dan telah menjadi semakin umum terutama dalam industri teknologi dan layanan.

Salah satu aspek menarik dari model kerja ini adalah kemampuan untuk menggabungkan fleksibilitas kerja dalam hal ini kerja model *remote* dengan produktivitas atau kinerja karyawan yang tinggi. Hal ini disebabkan karena selain memberikan fleksibilitas kerja bagi karyawan, ternyata terdapat banyak tantangan yang harus dihadapi dan jika tak ditangani secara benar maka berdampak terhadap turunnya kinerja karyawan itu sendiri. Salah satu tantangan yang akan dihadapi dalam kondisi kerja *remote* adalah sulitnya komunikasi dan kolaborasi antar anggota tim maupun dengan para atasan mereka. Pentingnya koneksi emosional antara karyawan dan rekan kerja serta perusahaan juga tak dapat diabaikan, sebab hal ini bisa mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, serta keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Tabel 1.1 Persentase karyawan teknisi ATM berdasarkan kategori kinerja PT Intikom Berlian Mustika tahun 2020-2023

| Kategori Kinerja   | Distribusi karyawan |             |             |
|--------------------|---------------------|-------------|-------------|
|                    | 2020                | 2021        | 2022        |
| Di atas rata-rata  | 32%                 | 54%         | 52%         |
| Di bawah rata-rata | 68%                 | 46%         | 48%         |
| <b>Total</b>       | <b>100%</b>         | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Sumber: PT Intikom Berlian Mustika (2024), diolah oleh penulis

Hal ini dapat dilihat pada data kinerja karyawan teknisi ATM di PT Intikom Berlian Mustika tahun 2020-2023 (Tabel 1.1) di mana sejak tahun 2020 karyawan yang bekerja sebagai teknisi ATM dengan model kerja *remote* paling banyak pada posisi kinerja di bawah rata-rata (68%) serta kemudian mendapati kemerosotan angka di 2021 menjadi 46 persen dan kemudian mengalami kenaikan lagi pada tahun berikutnya menjadi 48 persen. Hal ini memberikan gambaran bahwa tidak semua jenis pekerjaan dapat dikerjakan secara *remote*, karena pada kenyataannya terdapat berbagai tantangan yang dihadapi karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri.

Untuk mengatasi tantangan dalam model kerja *remote*, maka diperlukan pendekatan yang holistik dan adaptif dalam manajemen sumber daya manusia dan operasional perusahaan,

dengan mengimplementasikan kebijakan, proses, dan teknologi yang mendukung untuk memfasilitasi kinerja karyawan yang optimal dalam lingkungan kerja yang semakin digital dan *remote*. Dan suatu langkah yang bisa dilaksanakan dalam menangani problem ini ialah melalui pengidentifikasian aspek apa yang mempengaruhi kepuasan serta kinerja karyawan itu sendiri.

Seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya jika terdapat banyak tantangan bagi karyawan yang bekerja secara *remote*, dan hal ini juga dirasakan oleh berbagai karyawan tertentu seperti teknisi mesin ATM. Mereka sangat memerlukan dukungan dari perusahaan mulai dari dukungan kepemimpinan yang baik, adanya pelatihan maupun dukungan teknologi informasi yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Kepemimpinan digital menjadi hal penting dalam sebuah metode kerja *remote* karena dengan adanya seorang pemimpin digital yang baik, maka dapat menciptakan iklim yang baik bagi karyawan seperti dalam hal memotivasi, memberikan dukungan yang cepat dalam penyelesaian pekerjaan karyawan. Oberer et al., (2020) menyampaikan bahwa seseorang pemimpin digital harus memiliki sifat yang serba cepat dan tanggap, fokus pada inovasi, dapat bekerja lintas departemen dan tentunya harus memfokuskan diri pada kepuasan dan kinerja tim yang dipimpinya. Hal ini selaras dengan capaian kajian yang dilakukan Topcuoglu et al., (2023) bahwa *digital leadership* berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja. Hal yang sama diungkapkan (Hidayat et al., 2023) jika kepemimpinan digital memiliki pengaruh baik dan signifikan pada kinerja pegawai. Saadeh & Suifan, (2020) juga berpendapat bahwa kepemimpinan digital harus menyoroti perilaku perhatian individu, motivasi demi beragam gagasan serta kontribusi pada penentuan keputusan. Dan pada kondisi ini, sangat penting bagi seorang pemimpin dalam menciptakan iklim di mana karyawan dapat merasa termotivasi dan merasa dibantu oleh pemimpinnya pada saat dibutuhkan yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan itu sendiri.

Selain kepemimpinan digital, faktor pelatihan *online* menjadi hal yang sangat esensial guna memastikan karyawan mempunyai keahlian serta wawasan yang dibutuhkan demi melaksanakan tanggung jawab secara efektif. Pelatihan *online* dapat mencakup penggunaan aplikasi perangkat lunak khusus, pemeliharaan perangkat keras, atau prosedur keamanan yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang bekerja secara *remote* mungkin memiliki akses terbatas ke pelatihan langsung atau bimbingan, sehingga pelatihan *online* yang efektif dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka (Fath & Adji, 2021). Pada era modern ini, perkembangan teknologi yang cepat menuntut manusia untuk terus mengikuti kemajuannya. Perubahan zaman juga mempengaruhi tuntutan pekerjaan, yang sering kali berubah sesuai dengan peraturan yang baru. Hal ini dapat menciptakan tekanan bagi para pekerja. Ketika seseorang tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi, mereka mungkin merasa ditekan atau terintimidasi oleh perintah yang baru, yang pada akhirnya dapat menimbulkan konflik di tempat kerja. Maka dari itu seorang karyawan yang bekerja dengan model *remote* tetap harus meningkatkan kompetensinya melalui berbagai pelatihan termasuk pelatihan *online*. Berdasarkan kajian yang dilakukan Rina et al., (2022) ditemukan bahwa pelatihan *online* berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Hal yang sama juga dikemukakan Utomo & Astuti, (2023) jika pelatihan *online* berdampak signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Seperti yang telah diuraikan di atas bahwa kepemimpinan digital dan pelatihan *online* dapat menjadi aspek pada peningkatan kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Akan tetapi, selain dua faktor tersebut, tentunya bagi para karyawan yang bekerja secara *remote*, dukungan teknologi informasi yang tak kalah *urgent* untuk meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan. Heslina & Syahrani, (2021) mengatakan bahwa penerapan teknologi informasi bisa menunjang kinerja karyawan di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal yang sama pun dikemukakan Gharti, (2022) bahwa penggunaan teknologi informasi berdampak

positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Zuliyati, (2021) juga menemukan hal yang sama di mana teknologi informasi dapat berdampak pada kinerja karyawan.

Selain beragam aspek di atas tentu kepuasan kerja menjadi kunci yang memainkan peran untuk meningkatkan kinerja karyawan. H. J. Steven & Prasetio, (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif serta signifikan pada kapasitas karyawan Perusahaan Telkom Witel Jakarta Utara. Hal yang sama juga dialami karyawan PT. BPR Sedana Murni melalui kajian yang dilakukan oleh Wirya et al., (2020), di mana faktor kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh positif serta signifikan pada kapasitas pegawai. Penelitian lain oleh Alqawiyu & Putra, (2023) juga menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan. Penelitian oleh Latifah et al., (2019) juga menemukan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan cara signifikan.

Berlandaskan penjelasan di atas peneliti tertarik melaksanakan kajian untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital, pelatihan *online*, serta teknologi informasi terhadap kinerja karyawan di area kerja berbasis *remote* serta akan menguji guna memahami peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada hubungan tersebut. Penelitian ini akan berfokus pada tiga faktor krusial yang berperan dalam area kerja berbasis *remote*: kepemimpinan digital, pelatihan *online*, dan teknologi informasi. Ketiga faktor ini diyakini secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, namun hubungan sebab-akibat tersebut mungkin tidak langsung. Kepuasan kerja karyawan diduga kuat berperan sebagai variabel mediasi, artinya kepemimpinan digital, pelatihan *online*, dan teknologi informasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Sehingga, penelitian ini menyelidiki dinamika hubungan keempat variabel tersebut dalam konteks area kerja berbasis *remote*. Dengan mengungkap pengaruh kepemimpinan digital, pelatihan *online*, dan penggunaan teknologi informasi pada kinerja karyawan, serta peran mediasi kepuasan kerja pada kinerja karyawan.

## 2. Kajian Pustaka

### 2.1. *Grand Theory*

#### 2.1.1. Teori Motivasi

Teori motivasi berfokus pada bagaimana organisasi dapat mengelola karyawan dengan tepat guna menggapai *organzation goals*. Beberapa pendekatan penting pada teori ini adalah sebagai berikut.

a) *Maslow's Hierarchy of Needs*

Menurut **Abraham M.**, karyawan termotivasi oleh pemenuhan kebutuhan hierarkis yang dimulai dari kebutuhan dasar (fisiologis), keperluan rasa aman, sosial, ego, hingga aktualisasi diri. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), organisasi harus memastikan jika keperluan dasar karyawan, meliputi gaji layak dan lingkungan kerja aman, terpenuhi terlebih dahulu. Setelah itu, organisasi perlu memperhatikan kebutuhan sosial karyawan dengan menciptakan hubungan kerja yang baik dan dukungan emosional. Selanjutnya, organisasi harus memberikan pengakuan dan penghargaan untuk memenuhi kebutuhan ego karyawan. Akhirnya, untuk mencapai kinerja maksimal, organisasi harus menyediakan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan mencapai aktualisasi diri, sehingga mereka merasa terpenuhi dan termotivasi secara optimal dalam pekerjaan mereka. (Mira et al., 2019).

b) *Herzberg's Two-Factor Theory*

**Frederick H.** mengidentifikasi 2 macam faktor yang memengaruhi motivasi karyawan, yaitu motivator dan hygiene. Faktor motivator adalah aspek pekerjaan yang meningkatkan kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, serta pekerjaan itu sendiri. Ketika faktor-faktor ini terpenuhi, karyawan merasa lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka. Di sisi lain, faktor *hygiene* adalah aspek yang mencegah ketidakpuasan,

mencakup keadaan kerja, gaji, kebijakan perusahaan, serta relasi antar karyawan. Meskipun faktor *higiene* tak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, ketiadaan atau ketidakmemadaiannya dapat menyebabkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi perlu fokus pada pemenuhan faktor motivator sambil memastikan faktor *higiene* berada pada tingkat yang memadai untuk mencegah ketidakpuasan. (Zhou et al., 2024).

c) *McGregor's Theory X and Theory Y*

**Douglas M.** menggambarkan 2 perspektif manajerial yang kontras tentang karyawan. Teori X berasumsi jika karyawan secara alami malas, tak suka bekerja, menghindari tugas, serta memerlukan pengawasan ketat serta insentif eksternal untuk termotivasi. Sebaliknya, Teori Y memandang karyawan sebagai individu yang termotivasi, kreatif, dan produktif jika diberikan kondisi yang mendukung, seperti otonomi, pengakuan, dan peluang pengembangan. Teori Y menekankan bahwa karyawan bisa mengarahkan diri sendiri, mengambil tanggung jawab, dan menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka. Dengan mengadopsi pendekatan Teori Y, Manajer memiliki peran penting dalam mewujudkan lingkungan kerja yang lebih partisipatif dan mendukung pertumbuhan pribadi, sementara Teori X cenderung digunakan dalam situasi yang memerlukan kontrol ketat dan kepatuhan terhadap aturan (Younis & El-Farr, 2023).

### 2.1.2. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah sebuah kondisi emosional yang *positive* serta optimis dalam pertimbangan hasil kerja (Padmanabhan, 2021). Kepuasan kerja para karyawan yang cukup baik atau tinggi umumnya diimbangi dengan naiknya kinerja karyawan di mana perusahaan atau organisasi yang mempunyai karyawan dengan kepuasan kerja cukup baik akan meningkatkan produktivitas dan juga efektivitas (Eliyana et al., 2019).

Suatu akumulasi dari kolaborasi tingkah laku ataupun persepsi karyawan pada suatu hal yang menyangkut pekerjaan serta berkaitan pada praktik aktivitas sehari-hari semacam lingkungan dari pekerjaan tersebut, *collectivity* serta sikap saling menolong dari para karyawan, ataupun beberapa hal lainnya yang bisa berkaitan pada aspek fisik serta psikis, hal itulah yang dianggap kepuasan kerja (Abdullah & Rahmi, 2023).

Dalam realitasnya banyak sekali perusahaan atau organisasi yang tidak terlalu memikirkan kepuasan kerja pada karyawannya. Karyawan merasa mendapat kepuasan kerja ketika terjadi kestabilan ataupun keyakinan yang sungguh dalam pekerjaan baik karier ataupun dunia kerja (Kader et al., 2021).

Kepuasan kerja merupakan respons emosional karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti gaji, tunjangan, beban kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan lingkungan kerja. Emosi yang berkaitan pada pekerjaan mengikutsertakan faktor-faktor, meliputi gaji yang didapat, kesempatan percepatan karier, relasi terhadap karyawan lain, penempatan kerja, macam pekerjaan, susunan organisasi perusahaan, *quality control*. Sedangkan perasaan yang berkaitan terhadap dirinya, mencakup usia, keadaan kesehatan, keahlian, serta pendidikan (Jahidah Islamy, 2019).

Dari beberapa teori yang telah diutarakan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja ialah keadaan emosional yang dapat dirasakan oleh seorang karyawan baik perasaan positif maupun negatif terhadap hasil dari evaluasi kerja yang telah dilakukannya baik dari tugas yang dilakukan, tempat kerja maupun hubungan interaksi yang dilakukan antar karyawan yang bersangkutan dalam sebuah pekerjaan.

### 2.1.3. Teori Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang tertuju pada tujuan implementasi transformasi digital pada organisasi, model kepemimpinan berpengaruh terhadap perusahaan ataupun organisasi dalam mendigitalkan lingkungan kerja serta *culture* kerja. Kepemimpinan digital merupakan kemampuan untuk memimpin dalam memanfaatkan teknologi digital yang dilakukan secara efektif dalam mengolah SDM, proses maupun sistem menggapai *goals* dari organisasi, sebagai contoh dalam penggunaan berbagai alat, platform digital yang digunakan untuk berkomunikasi, pengambilan keputusan serta memfasilitasi kolaborasi antara anggota tim dan pemangku kepentingan umum (Northouse, 2022).

Di era digital yang berkembang pesat ini, kepemimpinan harus ada transformasi yang signifikan, gagasan tradisional mengenai kepemimpinan yang berkaitan dengan hierarki dan kontrol fisik bergeser menjadi paradigma baru yang dikenal sebagai kepemimpinan digital. Kepemimpinan digital sangat diperlukan karena berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk memimpin dan menginspirasi di dunia digital, teknologi informasi serta komunikasi yang kini telah merupakan aspek dari kehidupan (Ismail et al., 2023). Kepemimpinan digital adalah sebuah kompetensi dalam bidang digital terutama ketika menjadi seorang pemimpin yang harus bisa mengarahkan organisasinya menuju transformasi yang digital. Kepemimpinan digital juga dapat dikategorikan menjadi dua pandangan yaitu makro dan mikro. Dalam pandangan makro, terdapat empat hal tentang kepemimpinan digital yaitu jaringan yang terjadi antara pimpinan dan organisasinya, bagaimana cara seorang pemimpin menyelesaikan masalah organisasinya dengan mengangkat teknologi dalam penyelesaiannya, dampak yang timbul karena teknologi digital kepada *ethical leadership*, dan dalam pergerakan sosial pemimpin akan menggunakan teknologi digital. Sementara itu, dalam pandangan mikro, kepemimpinan digital ditinjau dari tiga hal yaitu peranan pimpinan utama (pimpinan puncak) yang semakin kompleks, ketrampilan yang diperlukan dalam menjadi pemimpin digital, dan praktik dalam memimpin tim virtual yang efektif (Purnomo et al., 2021).

#### **2.1.4. Pelatihan Online**

Pelatihan merupakan usaha yang sistematis yang akan diselenggarakan, direncanakan maupun dilaksanakan untuk mentransfer pengetahuan, nilai, sikap dan keterampilan sebagai usaha dan karya untuk mengembangkan potensi dari masing-masing individu ataupun perubahan manusia (Mirsawati, 2021). Pelatihan merupakan kesempatan yang diberikan oleh suatu organisasi tertentu dalam upaya untuk mendorong dan meningkatkan keterampilan kerja (Gustiana & Zia Ulqodry, 2021). Pelatihan merupakan pengajaran yang diberikan untuk pekerja, yang berkaitan dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaannya (Mulyadi, 2021). Pelatihan merupakan wadah dalam mengembangkan keterampilan yang berlangsung dalam waktu yang cukup singkat (Haki, 2021)

Hila et al. dalam jurnal (Yusriyanto et al., 2018) menjelaskan bahwa pelatihan daring atau *online* adalah kata yang menggambarkan semua aplikasi yang berbasis *online* atau pembelajaran elektronik, *online*, serta teknologi berbasis web. Hal yang dasar dalam proses *training* dalam mendukung keahlian pada penyampaian konten mengenai *training* terhadap karyawannya melalui internet. Semakin berkembangnya teknologi dan transformasi digital di berbagai lapisan masyarakat, pelatihan *online* menjadi kunci penting dalam memastikan bahwa individu dapat beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang terus berubah ini. Selain itu, perkembangan teknologi telah mendorong adaptasi perusahaan menjadi perusahaan digital, yang menuntut karyawan untuk mengembangkan kompetensi, terutama dalam bidang teknologi informasi (TI) (Nadella & Rianto, 2020).

#### **2.1.5. Penggunaan Teknologi Informasi (TI)**

Pada kehidupan manusia, teknologi informasi (TI) mempunyai tugas yang vital. TI dapat menjadi penyedia primer pada *business activities* dan juga dapat menyuguhkan bantuan yang

cukup besar kepada perubahan dasar untuk pengoperasian maupun manajerial sebuah perusahaan. Dengan adanya teknologi informasi, manusia dapat menikmati sesuatu dengan mudah dalam menjalani kehidupan terutama untuk mereka yang sedang menjalankan bisnis. Disisi lain TI juga berfungsi untuk *balancing* serta meminimalkan kesulitan kinerja manusia pada saat bekerja .

Kini mulai banyak perusahaan yang merencanakan program investasi bidang TI yang dianggap dapat meningkatkan kompetitif, irit dalam biaya, dan juga memberikan peningkatan terhadap fleksibilitas masyarakat. Kemudahan yang sudah diberikan oleh TI akan memunculkan jaringan antar perorangan atau kelompok sehingga dalam dunia kerja mereka saling terkoneksi. Tanpa melihat jarak maupun memperhitungkan durasi mereka bisa membagi informasi kapan pun sesuai keinginan. Dengan adanya teknologi informasi, mereka akan lebih mudah dalam melakukan diskusi, aktivitas bisnis, pun aktivitas bertukar pikiran antar grup (Rusdiana & Irfan, 2019).

Simarmata et al. (2021) mendefinisikan teknologi informasi sebagai sistem yang dipakai dalam mengumpulkan, merekam, serta mengelola informasi pun data. TI dapat membantu dalam meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan melalui berbagai cara. Salah satunya adalah melalui pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung kepemimpinan milenial dalam mengelola sumber daya manusia, sehingga karyawan bisa menggapai potensi optimal untuk memberi kinerja yang paling baik (Ongkowijoyo, 2021).

### **2.1.6. Kinerja Karyawan**

Kinerja ialah pencapaian dalam kerja baik dengan cara mutu maupun kuantitas yang sudah diraih karyawan ketika melaksanakan tugas akan pekerjaan yang telah dilimpahkan kepadanya (Widjaja, 2021). Kinerja juga dapat diartikan sebagai tingkat kesuksesan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya melalui ukuran waktu pada rentang waktu khusus, contohnya standar capaian kerja serta tujuan yang telah ditetapkan yang sudah disepakati pihak terkait (Esthi & Marwah, 2020).

Kinerja karyawan merujuk pada hasil dan perilaku profesional seseorang dalam organisasi, yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya, guna menggapai *goals organization* dengan sah, sesuai hukum, serta secara etis. Aspek yang memengaruhi kinerja pegawai seperti lingkup kerja, kompensasi, beban kerja, *discipline*, kesadaran diri, loyalitas, serta *leadership* (Makawimbang et al., 2023). Beban kerja juga memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, di mana keseimbangan antara beban kerja dan kinerja sangat penting untuk menjaga produktivitas karyawan (Hidayat et al., 2023). Berbagai faktor seperti motivasi, stres kerja, penghargaan, lingkungan kerja, *organzation culture*, kepuasan kerja, *training*, serta *leadership* telah diteliti sebagai aspek yang memengaruhi kinerja karyawan (Yolanda et al., 2022). Kinerja karyawan dalam konteks kerja area *remote* merujuk seberapa efektif serta produktif karyawan ketika menjalankan tanggung jawab mereka saat bekerja dari lokasi jauh. Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan termasuk pelatihan karyawan, kemampuan, komunikasi, lingkungan kerja, kompensasi, beban kerja, disiplin, loyalitas, dan kepemimpinan (Kafit & Saputri, 2023). Kinerja ialah hasil yang didapat karyawan saat melaksanakan tanggung jawabnya pada *organization*, kinerja ialah hasil kerja yang dilahirkan masing-masing karyawan berdasar pada aktivitas yang bisa dihitung dengan konkret serta dibandingkan dengan parameter yang sudah ditetapkan *company*.

Dari pengertian itu, bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja ialah prestasi yang didapat karyawan dari hasil melakukan tanggung jawab dengan parameter serta kriteria yang ditentukan oleh perusahaan yang dapat menghasilkan kepuasan kerja yang berdampak pada pendapatan yang diperoleh.

## **2.2. Hipotesis Penelitian**

### **2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan digital merupakan konsep yang mencakup penggunaan teknologi dan media digital dalam mengarahkan, mengendalikan, dan mengembangkan kinerja karyawan (Dahman et al., 2023). *Digital leadership* berdampak pada kinerja karyawan di mana penggunaan teknologi dan media digital dapat membantu karyawan menemukan informasi, mengembangkan kemampuan komunikasi, dan mempermudah proses kerja (Dahman et al., 2023). Kajian (Purnomo et al., 2021) menunjukkan bahwa *digital leadership* berdampak positif serta signifikan pada kinerja perusahaan *startup* di Jawa Timur.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis tentang pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan dapat dirumuskan:

H1: Kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2. Pengaruh Pelatihan Online terhadap Kinerja Karyawan**

Pelatihan *online* merujuk pada metode pelatihan yang menggunakan teknologi informasi, seperti *e-learning*, video, dan simulasi. Pelatihan *online* memiliki periode pembelajaran yang jauh lebih singkat dan difokuskan pada pencapaian tujuan akademik tertentu atau tingkat kemahiran (Mahapatra, 2020). Periode pembelajaran dalam pelatihan *online* cenderung lebih singkat, dengan fokus yang jelas pada pencapaian tujuan akademik tertentu atau tingkat kemahiran khusus.

Pelatihan dan pengembangan karyawan, termasuk pelatihan *online*, dapat meningkatkan kinerja karyawan di era digital (Wijaya, 2023). Berdasarkan uraian di atas, hipotesis tentang pengaruh pelatihan *online* pada kapasitas pegawai dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Pelatihan *online* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3. Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan**

TI dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai aspek, seperti efektivitas penerapan sistem informasi, kecanggihan TI, dan pemakaian TI. TI berfungsi untuk *balancing* serta mempermudah kinerja manusia dalam menjalankan tanggung jawab pun bisa menaikkan posisi *competitive*, menghemat anggaran, serta mengembangkan *community flexibility* (Primawanti & Ali, 2022).

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis tentang pengaruh teknologi informasi pada kinerja pegawai dapat dirumuskan:

H3 : Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan digital mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui berbagai cara, seperti kepemimpinan transformasional (Zalianty & Rojuaniah, 2023), kompensasi dan disiplin kerja (Zahroh & Rizqi, 2023), serta motivasi, dan pelatihan (Nuraini et al., 2023). Perusahaan harus memerhatikan karyawan dengan memberi dorongan pada karyawan, seperti memberi *reward* terhadap karyawan yang berprestasi supaya karyawan melakukan tugasnya dengan semangat serta sesuai target yang ditentukan *company* (Widiyanti, 2023). *Digital leadership* serta *organizational support* memberi dampak positif, langsung, serta signifikan secara simultan pada kepuasan serta keterlekatan kerja (Saputra et al., 2023).

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis tentang pengaruh kepemimpinan digital pada kepuasan kerja karyawan dirumuskan:

H4 : Kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **2.2.5. Pengaruh Pelatihan Online terhadap Kepuasan Kerja**

Pelatihan *online* memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan pelatihan tradisional, yaitu lebih fleksibel dan mudah diakses, lebih interaktif dan menarik, serta lebih hemat biaya (Arie Hetami & Hwihanus, 2023).

Pelatihan *online* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui beberapa cara, seperti meningkatkan kompetensi karyawan, meningkatkan kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan lingkungan kerja. Pelatihan *online* dapat meningkatkan budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif. Hal itu bisa membangun lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan produktif, hingga bisa menaikkan kepuasan kerja (Wisnuwardhana et al., 2024). Pelatihan kerja memiliki dampak positif signifikan pada kepuasan Kerja (Dwi Aulia & Setyaningrum, 2023).

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis tentang pengaruh pelatihan *online* pada kepuasan kerja karyawan bisa dirumuskan:

H6 : Pelatihan *online* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **2.2.6. Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Kepuasan Kerja**

Penggunaan TI dapat membantu karyawan untuk mengambil keputusan yang lebih tepat dan akurat. Misalnya, penggunaan sistem informasi manajemen dapat membantu karyawan untuk melacak data penjualan, menganalisis *market trend*, dan membuat prediksi penjualan (Cahyaningrum et al., 2023). TI dapat membantu karyawan untuk merasa lebih termotivasi dan kreatif dalam bekerja. Misalnya, penggunaan media sosial dan perangkat *mobile* atau gawai dapat membantu karyawan untuk tetap terhubung dengan rekan kerja dan mendapatkan informasi terkini (Caya et al., 2022). Peningkatan produktivitas, efisiensi, efektivitas, motivasi, dan kreativitas kerja dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan terdorong bekerja lebih keras serta memberi kinerja yang lebih baik (Purnama et al., 2022). Dalam jurnal penelitian yang berjudul “Pengaruh Kapabilitas Teknologi Informasi berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia yang di Mediasi oleh Inovasi Kerja pada Pegawai Di Kecamatan Mandolang” menunjukkan bahwa kinerja teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM dan inovasi kerja (Muntu et al., 2023).

Dari pernyataan itu, hipotesis tentang pengaruh teknologi informasi pada kepuasan kerja karyawan dapat dirumuskan:

H5 : Teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **2.2.7. Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Kepemimpinan Digital, Pelatihan Online, Penggunaan Teknologi Informasi dan Kinerja Karyawan**

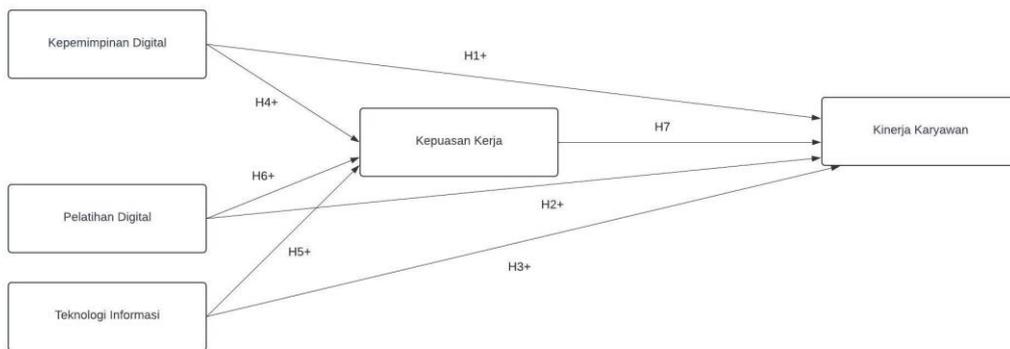
Dalam sebuah penelitian yang berjudul “*The Effect of Digital Leadership, Information Technology and Digital Competency on Employee Performance in the Digital Era: Mediating Role of Job Satisfaction*” dengan variabel kepemimpinan digital, teknologi informasi, kompetensi digital, kinerja karyawan serta kepuasan kerja mempunyai hasil penelitian *digital leadership* berpengaruh positif serta signifikan pada kepuasan kerja, TI berdampak positif serta signifikan pada kepuasan kerja, kompetensi digital berdampak positif serta signifikan pada kepuasan kerja, kepuasan kerja berdampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan, *digital leadership* berdampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan secara tak langsung melalui kepuasan kerja, teknologi informasi berdampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan secara tak langsung melalui kepuasan kerja. *Digital leadership* berpengaruh positif pada *employee performance* (Hidayat et al., 2023)

Kajian ini akan mengkaji bagaimana pengaruh dari kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan digital serta kapasitas pegawai. Dari beberapa kajian sebelumnya yang sudah meneliti variabel-variabel terkait, maka dapat disimpulkan hipotesis:

H7 a : Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan  
 H7 b : Kepuasan kerja memediasi hubungan antara pelatihan *online* dan kinerja karyawan  
 H7 c : Kepuasan kerja memediasi hubungan antara penggunaan teknologi informasi dan kinerja karyawan.

### 2.3. Model Penelitian

Kepemimpinan digital yang komprehensif, pelatihan *online* yang sesuai dan teknologi informasi yang mendukung akan mampu memberikan kepuasan kerja serta dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT Intikom Berlian Mustika. Hubungan antar variabel dapat digambarkan:



**Gambar 2.1 Model Penelitian**

### 2.4. Penelitian Terdahulu

Beragam kajian terdahulu yang selaras pada kajian ini ialah:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| Judul Artikel dan Peneliti   | Variabel dan Alat Analisis   | Hasil Penelitian  |
|--|--|---|
| <p><i>The Effect of Digital Leadership, Information Technology and Digital Competency on Employee Performance in the Digital Era: Mediating Role of Job Satisfaction</i><br/>           (Hidayat et al., 2023)</p> | <p><b>Variabel:</b><br/>           Kepemimpinan digital, Teknologi informasi, Kompetensi digital, Kinerja karyawan, Kepuasan Kerja</p> <p><b>Metode Analisis:</b><br/> <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>-Teknologi informasi berdampak positif serta signifikan pada kepuasan kerja.</li> <li>-Kompetensi digital berdampak positif serta signifikan pada kepuasan kerja.</li> <li>-<i>Digital leadership</i> memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.</li> <li>-Teknologi informasi berdampak positif serta signifikan pada kinerja pegawai secara tak langsung melalui kepuasan kerja.</li> <li>-<i>Digital leadership</i> berdampak positif pada <i>employee performance</i>.</li> </ul> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><i>The Role Of Digital Leadership In Organization to Improve Employee Performance and Business Success</i></p> <p>Turyadi et al. (2023)</p>  | <p><b>Variabel :</b><br/>Kepemimpinan digital, Kinerja karyawan,<br/>Keberhasilan bisnis</p> <p><b>Metode Analisis:</b><br/>Literatur <i>review</i></p>                    | <p>Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>  |
| <p>Peran Literasi Digital, Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan UMKM.</p> <p>Dahman et al. (2023)</p>  | <p><b>Variabel :</b> Kinerja karyawan, Motivasi kerja, Kemampuan kerja, Literasi digital</p> <p><b>Metode Analisis:</b><br/>Kuantitatif analisis linier</p>                | <p>-Motivasi kerja berdampak negatif signifikan pada kinerja karyawan<br/>-Keahlian kerja memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan</p> |
| <p>Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Perusahaan Startup di Jawa Timur</p> <p>Purnomo et al. (2021)</p>   | <p><b>Variabel :</b> Kinerja keuangan, Kinerja non keuangan, Kepemimpinan digital.</p> <p><b>Metode Analisis:</b><br/>Teknik <i>purposive sampling</i></p>                 | <p>Kepemimpinan digital berdampak positif pada kinerja keuangan serta non keuangan.</p>  |
| <p>Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan dalam menciptakan Kinerja Karyawan di Era Digital. Wijaya. (2023)</p>  | <p><b>Variabel :</b> Pelatihan, Pengembangan, Kinerja karyawan</p> <p><b>Metode Analisis:</b><br/>Studi literatur</p>  | <p>Pelatihan dan pengembangan karyawan, termasuk pelatihan <i>online</i>, berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan di era digital</p>               |
| <p>Pengaruh Teknologi Informasi, Sistem Informasi berbasis <i>web</i> dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan (<i>Literature Review Executive Support Sistem (ESS) For Business</i>).</p> <p>Primawanti &amp; Ali, (2022)</p> | <p><b>Variabel :</b> Teknologi informasi, Sistem informasi, <i>Knowledge Management</i>, Kinerja karyawan.</p> <p><b>Metode Analisis:</b><br/><i>Literature review</i></p> | <p>Teknologi informasi, <i>system</i> informasi dan <i>knowledge management</i> berpengaruh pada kinerja karyawan.</p>                                     |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Dukungan Organisasional terhadap Kepuasan dan Keterlekatan Kerja</p> <p>Saputra et al. (2022)</p>   | <p><b>Variabel :</b><br/>Kepemimpinan digital, Dukungan organisasional, Kepuasan kerja, Keterlekatan kerja.</p> <p><b>Metode Analisis:</b><br/>Regresi berganda dengan <i>purposive</i> dan <i>snowballing</i></p> | <p><i>Digital leadership</i> serta dukungan organisasional memberi pengaruh positif, langsung, serta signifikan dengan simultan pada kepuasan dan keterlekatan kerja</p>  |
| <p>Pengaruh Kapabilitas Teknologi Informasi berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia yang di Mediasi oleh Inovasi Kerja pada Pegawai Di Kecamatan Mandolang.</p> <p>(Muntu et al., 2023)</p> | <p><b>Variabel :</b> Kapabilitas teknologi informasi, Pengetahuan, Kinerja SDM, Inovasi kerja</p> <p><b>Metode Analisis:</b><br/><i>Asosiatif Kuantitatif Path</i></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kapabilitas teknologi informasi berdampak positif pada kapasitas SDM serta inovasi kerja.</li> <li>-Kapabilitas teknologi informasi menggunakan kinerja SDM berdampak pada inovasi kerja.</li> <li>-Berbagi wawasan melalui kinerja SDM berdampak pada inovasi kerja</li> </ul> |
| <p>Pengaruh <i>Job Training</i> Dan <i>Self-Efficacy</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> Dimediasi <i>Role of Affective Commitment</i>.</p> <p>(Dwi Aulia &amp; Setyaningrum, 2023)</p>                     | <p><b>Variabel :</b> Pelatihan kerja, Efikasi diri, Komitmen afektif</p> <p><b>Metode Analisis :</b><br/>Kuantitatif PLS SmartPLS</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dampak positif serta signifikan antara pelatihan kerja pada kepuasan kerja</li> <li>-Tidak ada pengaruh signifikan antara pelatihan kerja pada kepuasan kerja yang dimediasi peran komitmen afektif terhadap karyawan PT. Anugerah Bina Karya Unit GIIC Deltamas.</li> </ul>    |

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Desain Penelitian

Prosedur dan metode yang digunakan dalam penelitian dirancang untuk menganalisis serta mengumpulkan data untuk menetapkan variabel yang akan menjadi fokus kajian. Desain penelitian adalah suatu strategi yang dipakai oleh penulis guna mengaitkan setiap komponen penelitian secara terstruktur agar lebih optimal dan hemat waktu. Berdasarkan penjelasan Silaen (2018), desain penelitian merujuk pada rangkaian langkah yang harus dilakukan saat merencanakan dan melaksanakan sebuah kajian. Pendekatan dalam penelitian ini ialah desain penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif dipakai untuk membandingkan kelompok yang menjadi subjek eksperimen dan kelompok kontrol. Sejumlah responden diminta untuk mengisi survei sesuai dengan kesadaran batin mereka terkait dengan kepemimpinan digital, pelatihan *online*, penggunaan teknologi informasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja (Silaen, 2018).

#### 3.2 Definisi Operasional

**Tabel 3.1 Definisi Operasional**

| Variabel                            | Definisi Operasional   | Indikator  |
|-------------------------------------|--|--|
| Kepemimpinan (X1)                   | <i>Digital Leadership</i> adalah keterampilan yang sangat penting dalam bidang teknologi digital yang mesti dipunyai seorang <i>leader</i> supaya bisa mengarahkan organisasinya menuju transformasi digital (Purnomo et al., 2021)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pemanfaatan digital dalam komunikasi</li> <li>● Pemanfaatan digital dalam kolaborasi</li> <li>● Pemanfaatan digital dalam pengambilan keputusan</li> </ul> (Klus & Müller, 2021)  |
| Pelatihan Online (X2)               | Pelatihan <i>online</i> atau <i>e-training</i> merujuk kepada berbagai jenis aplikasi, pelatihan, dan teknologi berbasis web yang digunakan dalam proses pelatihan. Ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan menyediakan konten pelatihan melalui internet, fleksibel dalam waktu dan tempat (Yusriyanto et al., 2018) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Kualitas materi pelatihan</li> <li>● Metode pelatihan</li> <li>● Fasilitas pelatihan</li> </ul> (Nadkarni & Prügl, 2021)  |
| Penggunaan Teknologi Informasi (X3) | TI ialah suatu mekanisme yang dipakai dalam menghimpun, mencatat, dan mengatur informasi dan data. Ada berbagai cara di mana teknologi informasi dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas karyawan di perusahaan (Simarmata et al., 2021)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ketersediaan</li> <li>● Keandalan</li> <li>● Kemudahan penggunaan teknologi informasi</li> </ul> (Nadkarni & Prügl, 2021)   |
| Kinerja Karyawan (Y)                | Performa ialah hasil dari pekerjaan yang baik dalam hal mutu maupun kuantitas yang sudah digapai karyawan saat melakukan tanggung jawab yang diberi kepada mereka (Widjaja, 2021)  | Total Skor <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) yang terdiri dari beberapa indikator yaitu: <i>Service Level Agreement</i> (SLA) <i>Uptime</i> ., Kreativitas dan Inisiatif, Tanggungjawab dan Disiplin, Kerjasama dan Fleksibilitas, Kematangan Pribadi. (PT Intikom Berlian Mustika, 2024) |
| Kepuasan Kerja (Z)                  | Kepuasan dalam pekerjaan ialah kondisi emosional positif dan optimis yang timbul sebagai hasil penilaian pada mutu kerja (Padmanabhan, 2021)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Kepuasan pada gaji</li> <li>● Kepuasan pada lingkungan kerja</li> <li>● Kepuasan pada pekerjaan dan rekan kerja</li> </ul>  |

### 3.3 Populasi dan Sampel

Penelitian ini memfokuskan pada populasi karyawan PT Intikom Berlian Mustika yang menempati posisi sebagai *customer engineer* dan beroperasi di area kerja berbasis *remote* yang terdiri dari 35 orang. Pemilihan populasi ini dilakukan dengan pertimbangan khusus terhadap peran kritis *customer engineer* dalam menyediakan solusi teknis dan dukungan kepada pelanggan, serta kerangka kerja berbasis *remote* yang semakin dominan dalam konteks industri teknologi informasi.

Sampel diambil dengan memakai Teknik random sampling, bahwa setiap anggota pada populasi memiliki peluang sama untuk diseleksi dan dijadikan sampel. Teknik pengambilan sampel yang akan dipakai dengan cara mengundi anggota pada populasi (Utami, 2014).

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data. Kuesioner adalah alat yang berisi pertanyaan untuk ditanyakan kepada responden guna memperoleh informasi terkait variabel yang diteliti (Arikunto, 2022). Data yang dipakai pada kajian ialah kuantitatif yang berbentuk peringkat atau urutan. Peringkat atau urutan tersebut ditentukan berdasarkan skala *Likert* berdasar ketentuan:

**Tabel 3.2 Ketentuan Skala *Likert***

| Singkatan | Arti                | Skor |
|-----------|---------------------|------|
| SS        | Sangat Setuju       | 5    |
| S         | Setuju              | 4    |
| N         | Netral              | 3    |
| TS        | Tidak Setuju        | 2    |
| STS       | Sangat Tidak Setuju | 1    |

Kuesioner tersebut akan didistribusikan secara *online* kepada 35 karyawan sebagai sampel penelitian (dalam hal ini seluruh populasi). Distribusi kuesioner akan dilakukan melalui email dan media sosial. Responden akan diminta untuk mengisi kuesioner dengan data yang benar dan sejujur-jujurnya.

### 3.5 Metode Analisis Data

Data kajian dianalisis dengan menggunakan *path analysis*. *Path analysis* ialah teknik statistik yang dimanfaatkan guna menguji kaitan sebab-akibat antara variabel pada sebuah sistem. Teknik ini memungkinkan *user* mengidentifikasi kaitan sebab-akibat antara variabel pada suatu sistem tanpa harus melakukan eksperimen atau pengamatan langsung. Dalam analisis jalur, variabel-variabel dihubungkan dengan panah yang menunjukkan arah hubungan antara variabel-variabel tersebut. Koefisien jalur dipakai guna mengukur kekuatan hubungan antara variabel tersebut. Analisis ini berdasarkan terhadap diagram jalur dalam membentuk konseptualisasi *problem* ataupun menguji hipotesis yang *complicated*. Dengan metode ini dapat dihitung hubungan langsung dari variabel bebas pada terikat. Hubungan ini terlihat pada *path coefficient* yang sebenarnya yakni koefisien regresi yang sudah dibakukan (Suparmanto & Hudatullah, 2021).

### 3.5.1. *Outer Model*

Evaluasi model pengukuran atau measurement model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Model pengukuran penelitian dalam PLS-SEM adalah outer model yang terdiri dari sekumpulan hubungan antara indikator dan variabel laten

a) *Convergent validity*

*Convergent validity* dipakai guna pengukuran besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam penilaian pemeriksaan individual item reability dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang menjelaskan besarnya korelasi antar setiap item dengan konstraknya. Korelasi dikatakan valid ketika mempunyai nilai  $> 0.7$

b) *Discriminant Validity*

Dalam hal ini perlu untuk membandingkan nilai *discriminant validity* dan *squareroot of average variance extracted* (AVE). Pengukuran ini dilakukan berdasarkan nilai pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika kolerasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik dari pada konstruk lainnya. Jika nilai AVE lebih tinggi dari pada nilai kolerasi diantara konstruk, maka discriminant validity yang baik tercapai

c) *Composite Reliability*

Apabila nilai composite reliability  $> 0,8$  dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau reliable dan  $> 0,6$  dikatakan cukup reliable.

### 3.5.2. *Inner Model*

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria outer model, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Evaluasi model struktural (*inner model*) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Hair (2017) menyarankan untuk melihat nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), f-Square dan *predictive relevance* ( $Q^2$ ) untuk menilai structural (*inner model*).

a) Evaluasi Pengujian Koefisien Determinasi

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square ( $R^2$ ) untuk setiap variabel laten endogen. Koefisien determinasi R-square ( $R^2$ ) menunjukkan seberapa besar variabel exsogen menjelaskan variabel endogennya. Apabila nilai R-Square ( $R^2$ ) semakin mendekati satu, maka variabel- variabel independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel endogen begitu juga sebaliknya.

b) Evaluasi Pengujian Q Square

*Predictive relevance* ( $Q^2$ ) untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan. Menurut Hair et al. (2017) jika nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen tertentu menunjukkan model jalur PLS memiliki *predictive relevance* untuk konstruk tersebut.

c) Evaluasi Model Fit

Evaluasi model fit dalam penelitian ini dilakukan menggunakan dua model pengujian antara lain *standarized root mean square residual* (SRMR) dan *normal fit index* (NFI) yang dikemukakan oleh Hu dan Bentler (1998) dalam Ramayah et al. (2017) bahwa model akan dipertimbangkan memiliki *good fit* jika nilai *standarized root mean square residual* (SRMR) dibawah 1.00. Indeks kesesuaian lainnya adalah normed fit index (NFI) dengan perhitungan nilai Chi2. Nilai Chisquare kemudian dibandingkan dengan benchmark yang diberikan dalam konteks Goodness of Fit. Mengacu pada Bentler dan Bonett (1980), nilai kesesuaian yang dapat diterima saat menggunakan Chisquare sebagai pengukuran lebih besar dari 0.9 ( $Chi^2 > 0.9$ ).

### 3.5.3. Uji Kelayakan Instrumen

Instrumen data ialah alat yang dipakai untuk pengumpulan data, sebab itu benar ataupun tidaknya informasi akan mempengaruhi kualitas dari hasil kajian. Sedangkan kualitas informasi bergantung pada benar atau tidaknya instrumen pada penghimpunan data.

#### a) Uji Validitas

Uji validitas memastikan bahwa alat ukur, seperti kuesioner, benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas menunjukkan seberapa tepat alat ukur dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa baik alat ukur, seperti kuesioner, dalam mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan untuk memastikan apakah kuesioner benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan-pertanyaannya mampu mengukur hal yang ingin diketahui (Sanaky, 2021). Secara matematis, uji validitas dapat dituliskan:

$$r_{xy} = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\{n \sum_{i=1}^n x_i^2 (\sum_{i=1}^n x_i)^2\} \{n \sum_{i=1}^n y_i^2 (\sum_{i=1}^n y_i)^2\}}}$$

#### b) Uji Reliabilitas

Keandalan (reliabilitas) kuesioner menunjukkan sejauh mana kuesioner tersebut menghasilkan jawaban yang konsisten dari waktu ke waktu. Kuesioner dikatakan andal jika jawaban individu pada pertanyaan yang sama tidak berubah meskipun dijawab pada waktu yang berbeda. Reliabilitas tes mengacu pada tingkat konsistensi, stabilitas, daya prediksi, dan akurasinya. Pengukuran yang andal adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data yang konsisten dan akurat (Sanaky, 2021). Dalam uji ini bisa memakai metode *Cronbach's Alpha* guna menunjukkan penelitian itu reliabel ataupun tidak melalui skala yang diberikan 1-5 (skala *likert*). Kestabilan alat ukur bisa diuji dengan mengamati kestabilan poin-poin dalam instrumen. Metode ini adalah metode yang dinilai cukup baik untuk memahami penyebab dari munculnya *error* yang berhubungan erat dengan waktu. Nilai koefisien *Cronbach Alpha* berkisar 0.00 hingga 1.00 dan tingkat reliabilitasnya dapat diinterpretasikan seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.4 Pedoman Interpretasi Reliabilitas

| Interval Koefisiensi | Tingkat Hubungan |
|----------------------|------------------|
| 0.00 – 0.199         | Tidak Valid      |
| 0.20 – 0.399         | Valid            |
| 0.40 – 0.599         | Valid            |
| 0.60 – 0.799         | Valid            |
| 0.80 – 1.000         | Sangat Valid     |

### 3.5.3. Analisis Jalur (*path analysis*)

Ghozali (2018) memaparkan bahwa metode *path analysis* dipakai guna menguji pengaruh variabel intervening. *Path analysis* ialah metode yang lebih kompleks daripada analisis regresi linear berganda. Tujuannya adalah untuk mempelajari hubungan sebab-akibat antara variabel yang telah ditentukan sebelumnya dalam suatu model kausal. Analisis jalur

sendiri tak bisa mengidentifikasi hubungan sebab-akibat juga tak bisa menggantikan penulis mengevaluasi kausalitas antara variabel.

Hasil analisis jalur dapat diinterpretasi menjadi dua pengaruh yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung dihitung dengan menghubungkan variable X dengan Z dan variable X dengan variable Y. Sedangkan pengaruh tak langsung menghubungkan variable X dengan Y menggunakan variable mediasi atau variable Z.

Uji Sobel, yang didasarkan pada metode *Product of Coefficient*, digunakan untuk menganalisis variabel mediasi dalam regresi. Uji ini dipopulerkan oleh Sobel dan sering disebut sebagai "Uji Sobel". Tujuan Uji Sobel adalah untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) melalui variabel mediasi (M). Cara kerjanya adalah dengan menghitung perkalian antara koefisien regresi variabel bebas terhadap variabel mediasi (a) dan koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel terikat (b), yang kemudian dinotasikan sebagai (ab). Uji signifikansi pengaruh tidak langsung (**ab**) dilaksanakan berdasarkan rasio secara koefisien (ab) dengan standar *error* yang akan menghasilkan nilai t statistik (Budiman et al., 2020).

$$S_{ab} = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Sedang nilai Z koefisien ab ialah:

$$Z = \frac{ab}{s_{ab}}$$

Dalam menetapkan ada ataupun tidaknya efek mediasi ataupun *intervening* dalam model, bisa dilihat dari kriteria sebagai berikut:

- Jika nilai pengaruh tidak langsung koefisien jalur > nilai pengaruh langsungnya, maka terdapat hubungan *intervening*/mediasi
- Jika nilai pengaruh tidak langsung koefisien jalur < nilai pengaruh langsungnya, maka tidak terdapat hubungan *intervening*/mediasi

#### 3.5.4. Uji Hipotesis

Metode pengujian hipotesis dirancang guna meneliti apakah memiliki pengaruh antar aspek-aspek yang memiliki dana pihak ketiga. Variabel independen meliputi kepemimpinan digital, pelatihan *online*, dan teknologi informasi, sementara variabel dependen adalah kinerja karyawan yang dimediasi dengan kepuasan kerja. Alat ukur yang diterapkan pengujian ini adalah SmartPLS. Uji yang akan dilakukan adalah Uji Determinasi ( $R^2$ ) yang dimanfaatkan sebagai mengestimasi sejauh mana variasi dalam variabel independen dapat menjelaskan secara bersama-sama variabel dependen ataupun sejauh mana kesesuaian model regresi yang sudah dibuat menggunakan data. Kemudian Uji Parsial (Uji t) dilaksanakan dengan memperbandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Tingkat signifikansi yang dipakai ialah 5% sebagai landasan dalam menetapkan keputusan apakah hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima/ditolak yaitu dengan membandingkan nilai yang ada  $t_{hitung}$  serta  $t_{tabel}$ .