

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kesiapan Berubah terhadap Transformasi Digital di Industri Properti

The Influence Of Leadership, Organizational Culture, And Readiness For Change On Digital Transformation In Property Industry

Rico Rinaldo*

Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
E-mail: rico.rn.nd@gmail.com

Yandra Arkeman

Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, IPB University
E-mail: yandra@apps.ipb.ac.id

Eko Ruddy Cahyadi

Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
E-mail: ekocahyadi@apps.ipb.ac.id

ABSTRACT

Digital transformation is inevitable for all global organizations as the technology grows rapidly. It has been significantly changing business landscape as well as business model. Digital transformation initiatives have been widely implemented by organizations in various global industries, however most of this efforts failed. Recent studies found that management is one of key factors attributed to the failure. This study aimed at analyzing the relationship between variables that influence digital transformation succes, in particularly in the property industry. It based on full range leadership model and supported by extension variables, such as organizational culture and readiness for change. 125 samples from mid managers of a property company were analyzed using Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The result indicates that transformational leadership has a significant positive effect on digital transformation through organizational culture and readiness for change. This study suggests organization's top management to encourage middle managers in implementing transformational leadership behaviors in order to achieve successful digital transformation.

Keywords: Digital transformation, transformational leadership, transactional leadership, organization culture, readiness for change.

ABSTRAK

Transformasi digital merupakan keniscayaan bagi semua organisasi global karena teknologi yang berkembang pesat. Transformasi digital telah mengubah lanskap dan model bisnis secara signifikan. Inisiatif transformasi digital telah dilaksanakan secara masif oleh organisasi di berbagai industri global, namun demikian sebagian besar upaya ini mengalami kegagalan. Studi baru-baru ini menemukan bahwa manajemen merupakan salah satu faktor kunci penyebab kegagalan tersebut. Studi ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel yang memengaruhi keberhasilan transformasi digital, khususnya di industri properti. Studi ini didasarkan pada teori *full range leadership model* dan didukung oleh variabel tambahan, seperti budaya organisasi dan kesiapan berubah. Sebanyak 125 sampel dari manajer tingkat menengah pada sebuah perusahaan properti dianalisis menggunakan analisis *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (PLS-SEM). Hasil analisis mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek positif signifikan pada transformasi digital melalui budaya organisasi dan kesiapan berubah. Studi ini menyarankan manajemen puncak organisasi untuk mendorong manajer tingkat menengah dalam menerapkan perilaku kepemimpinan transformasional untuk mencapai keberhasilan transformasi digital.

Kata kunci: Transformasi digital, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, kesiapan berubah.

**Corresponding author*

PENDAHULUAN

Transformasi digital adalah fenomena yang tidak dapat dihindari dan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi. Inisiatif transformasi digital telah banyak diterapkan organisasi di berbagai industri global, termasuk industri properti. Namun demikian, upaya transformasi digital menghadapi banyak tantangan. Sebanyak 70 persen upaya transformasi digital mengalami kegagalan (Forth *et al.*, 2021). Banyak perusahaan yang melakukan go digital hanya dengan memindahkan channel fisik ke online, namun tidak mempertimbangkan elemen lain yang diperlukan untuk melakukan transformasi digital (Elfrida *et al.*, 2024).

Terdapat empat faktor yang menjadi penyebab kegagalan implementasi transformasi digital, yakni teknologi, inovasi, manajemen, dan sistem informasi (Oludapo *et al.*, 2024). Dari empat faktor tersebut, faktor manajemen merupakan isu yang sangat penting dikaji lebih lanjut karena keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan kemampuan manajemen puncak dalam mengkomunikasikan visi perusahaan, yang selanjutnya akan dijalankan oleh manajer level menengah dan anggota di level bawahnya (Westerman *et al.*, 2014). Kepemimpinan adalah faktor kunci yang menentukan keberhasilan transformasi digital.

Selain itu, budaya organisasi dan kesiapan berubah (*readiness tor change*) juga merupakan faktor manajemen lain berpengaruh pada transformasi digital. Sangat penting bagi pemimpin perusahaan untuk berpartisipasi dalam budaya organisasi yang kuat dan merangkul perubahan (Sow & Aborbie, 2018). Budaya organisasi dipengaruhi secara kuat dan positif oleh kepemimpinan dan kurangnya koordinasi antara kedua variabel tersebut berpengaruh negatif pada transformasi perusahaan (Kargas & Varoutas, 2015). Penerapan budaya inovasi digital dapat mengubah pola pikir agar dapat beradaptasi dan berkolaborasi untuk melakukan transformasi digital (Elfrida *et al.*, 2024). Adaptasi berkaitan dengan kesiapan berubah. Proses transformasi digital dapat terhambat oleh inersia dan resistansi – oleh sebab itu, kesiapan berubah sangat berpengaruh pada transformasi digital (Chwiłkowska-Kubala *et al.*, 2023).

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan berubah terhadap keberhasilan implementasi transformasi digital di industri properti. Sektor ini merupakan salah industri yang paling tertinggal dalam upaya transformasi digital (Forth *et al.*, 2021). Penelitian terkini yang membahas topik transformasi digital pada industri properti masih sangat terbatas dan belum menyentuh isu manajerial (Cahya & Ramadhan, 2022). Penelitian dilakukan dengan mengambil studi kasus pada sebuah anak perusahaan BUMN yang memiliki lini bisnis pengembangan dan pengelolaan properti. Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan berubah terhadap keberhasilan implementasi transformasi digital di industri properti. Hasil penelitian diharapkan memberikan wawasan kepada manajemen perusahaan dalam melaksanakan inisiatif transformasi digital.

TINJAUAN PUSTAKA

Transformasi Digital

Transformasi digital adalah proses yang dilakukan perusahaan untuk menggabungkan berbagai teknologi digital baru, yang disempurnakan dengan konektivitas di mana-mana, dengan tujuan mencapai kinerja yang prima dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dengan mengubah berbagai dimensi bisnis, termasuk model bisnis, pengalaman, dan operasi, dan secara bersamaan memengaruhi orang, dan jaringan – termasuk seluruh sistem nilai. Transformasi digital pada dasarnya merupakan transformasi bisnis suatu organisasi. Namun, berbeda dengan transformasi bisnis yang didukung teknologi sebelumnya, transformasi digital memiliki perbedaan karakteristik pada: 1) tingkat kompleksitas melampaui transformasi sebelumnya, karena dibutuhkan pendekatan revolusioner untuk mengubah secara mendasar setiap dimensi, dan 2) rentang dampak dan manfaat potensial yang timbul juga lebih tinggi dan memiliki dampak eksternal yang jelas yang melampaui batas-batas organisasi tradisional (Ismail *et al.*, 2017).

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai visi atau serangkaian tujuan. Sumber pengaruh tersebut dapat berupa formal maupun nonformal (Robbins & Judge, 2013). Dalam beberapa dekade terakhir, minat penelitian sebagian besar berfokus pada kepemimpinan transformasional dan transaksional (Arenas *et al.*, 2017), teori kepemimpinan yang diajukan oleh Bass dan Avolio dengan berdasarkan kerangka keterlibatan (aktif – pasif) dan keefektifan (efektif – tidak efektif). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama bagi sebuah organisasi atau unit, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan para pengikut melalui pembinaan, pendampingan, dan penyediaan tantangan dan dukungan (Bass dan Riggio 2006). Karakteristik yang dimiliki pemimpin transformasional adalah karisma atau pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individual consideration*). Sementara, kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin, rekan kerja, dan pengikut (Bass & Riggio, 2006). Karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari imbalan kontingensi (*contingency reward*), manajemen-dengan-pengecualian aktif (*active management-by-exception*), manajemen-dengan-pengecualian pasif (*passive management-by-exception*), dan *laissez-faire*.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, saat kelompok tersebut belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan – oleh sebab itu – harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan permasalahan tersebut Schein (1990). Robbins dan Judge (2013) mengungkapkan ada tujuh karakteristik utama budaya organisasi, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, atensi ke detail, orientasi ke hasil, orientasi ke orang, orientasi ke tim, agresivitas, dan stabilitas.

Kesiapan Berubah

Transformasi digital sangat tergantung pada penyampaian visi perusahaan pada karyawan, kemauan karyawan untuk berubah, serta kesiapan atas proses transformasi (Verina & Titko, 2019). Kesiapan berubah merupakan pendahulu dari perilaku adopsi atau resisten, merupakan sikap komprehensif yang dipengaruhi secara bersamaan oleh konten (apa yang sedang diubah), proses (bagaimana perubahan tersebut dilaksanakan), konteks (keadaan di mana perubahan tersebut terjadi), dan individu (karakteristik orang yang diminta untuk berubah) yang terlibat (Holt *et al.*, 2007). Kesiapan berubah merupakan konstruk multidimensi dan multilevel, yang dimensinya terdiri dari faktor perbedaan individu dan faktor struktural Holt dan Vardaman (2013).

METODE PENELITIAN

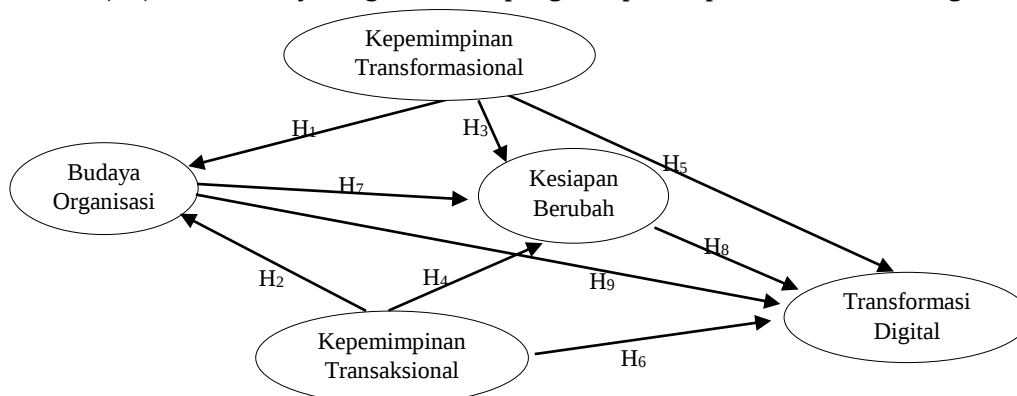
Hipotesis Penelitian

Penelitian melibatkan 5 variabel yang membangun konstruksi model hipotetis yang menjelaskan hubungan faktor-faktor penentu dalam transformasi digital, sebagaimana disajikan pada Gambar 1. Logika model penelitian diawali dari faktor kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai anteseden dan memiliki dampak pada 3 faktor, yaitu budaya organisasi, kesiapan berubah, dan transformasi digital. Lalu, budaya organisasi merupakan faktor penentu bagi kesiapan berubah dan transformasi digital. Selanjutnya, meskipun faktor kepemimpinan transformasional dan transaksional serta budaya organisasi memiliki pengaruh secara langsung pada transformasi digital, pada akhirnya kesiapan berubah akan mempengaruhi transformasi digital. Namun demikian, model tersebut perlu diuji secara empiris. Penelitian ini

menggunakan analisis *structural equation modelling* dengan *partial least square* (SEM-PLS) untuk menguji model hipotesis tersebut.

Hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Hipotesis 1 (H₁)** : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada budaya organisasi
Hipotesis 2 (H₂) : Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada budaya organisasi
Hipotesis 3 (H₃) : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kesiapan berubah
Hipotesis 4 (H₄) : Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada kesiapan berubah
Hipotesis 5 (H₅) : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada transformasi digital
Hipotesis 6 (H₆) : Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif pada transformasi digital
Hipotesis 7 (H₇) : Budaya Organisasi berpengaruh positif pada kesiapan berubah
Hipotesis 8 (H₈) : Kesiapan Berubah berpengaruh positif pada transformasi digital
Hipotesis 9 (H₉) : Budaya Organisasi berpengaruh positif pada transformasi digital.



Gambar 1. Model hipotesis penelitian

Pengukuran

Pengukuran setiap variabel didasarkan pada penelitian terdahulu dan teori yang komprehensif dan telah mapan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional didasarkan pada teori *full range leadership model*, yakni teori kepemimpinan dalam spektrum yang didasarkan kerangka keterlibatan dan keefektifan (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional berisi 4 dimensi, sesuai dengan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass dan Avolio, yakni *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* (Nguyen et al. 2023; Klein 2023). Sementara, dimensi kepemimpinan transaksional meliputi *contingency reward*, *active management-by-exception*, *passive management-by-exception*, dan *laissez-faire* (Bass & Riggio, 2006; Klein 2023).

Budaya organisasi diukur berdasarkan karakteristik yang disampaikan oleh Robbins dan Judge (2013), sebagaimana disajikan Tabel 1. Sementara, kesiapan berubah direpresentasikan oleh 5 indikator, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Holt dan Vardaman (2013). Pengukuran kesiapan berubah meliputi prakontemplasi dan persiapan, kesesuaian (*appropriateness*), dukungan utama (*principal support*), efikasi perubahan (*change efficacy*), dan valensi pribadi (*personal valence*). Kemudian, ukuran implementasi transformasi digital diajukan oleh Agostino dan Costantini (2022), meliputi keahlian digital, adopsi teknologi, infrastruktur teknologi, proses bisnis, pelanggan, strategi digital, dan investasi.

Tabel 1. Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel	Kode	Indikator	Definisi
Kepemimpinan Transformational (KTF)	KTF1	<i>Idealized influence</i>	menggunakan motivasi intrinsik dan berperilaku sebagai panutan bagi bawahannya
	KTF2	<i>Inspirational motivation</i>	memberikan makna dan tantangan pekerjaan pengikutnya
	KTF3	<i>Intellectual stimulation</i>	mendorong pengikut menjadi inovatif dan kreatif dengan menantang asumsi fundamental
	KTF4	<i>Individual consideration</i>	memberikan perhatian secara individual terhadap kebutuhan masing-masing pengikut untuk pengembangan dan pencapaian
Kepemimpinan Transaksional (KTS)	KTS1	<i>Contingent reward</i>	memotivasi pengikut agar berkinerja unggul dengan menggunakan penghargaan bersyarat
	KTS2	<i>Management-by-exception active</i>	memberikan ekspektasi yang jelas dan secara aktif memantau kesalahan, penyimpangan, dan kekeliruan
	KTS3	<i>Management-by-exception passive</i>	memberikan ekspektasi yang jelas dan pasif dalam memantau kesalahan, penyimpangan, dan kekeliruan (tindakan perbaikan dilakukan setelah kekeliruan terjadi)
	KTS4	<i>Laissez-faire</i>	menghindari upaya memengaruhi pengikut dan mengabaikan tugas pengawasan
Budaya Organisasi (BO)	BO1	Inovasi & pengambilan risiko	tingkat dimana karyawan didorong menjadi inovatif dan berani mengambil risiko
	BO2	Atensi ke detail	tingkat dimana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail
	BO3	Orientasi hasil	sejauh mana manajemen berfokus pada hasil ketimbang proses
	BO4	Orientasi orang	sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak pada orang-orang dalam organisasi
	BO5	Orientasi tim	tingkat dimana aktivitas kerja diorganisasikan di dalam tim, bukan secara individu
	BO6	Agresivitas	tingkat di mana orang bersikap agresif dan kompetitif
	BO7	Stabilitas	tingkat di mana kegiatan organisasi menekankan pemeliharaan <i>status quo</i> ketimbang pertumbuhan
Kesiapan Berubah (KB)	KB1	Prakontemplasi & persiapan	kecenderungan untuk mengambil tindakan dalam waktu dekat
	KB2	Kepantasan	keyakinan bahwa perubahan adalah benar untuk situasi yang sedang ditangani
	KB3	Dukungan manajemen	keyakinan bahwa pemimpin formal dan informal berkomitmen terhadap keberhasilan perubahan dan bahwa perubahan tidak akan menjadi <i>trend</i> sesaat
	KB4	Efikasi perubahan	keyakinan bahwa individu mampu membuat perubahan
	KB5	Valensi pribadi	keyakinan bahwa perubahan itu bermanfaat bagi individu
Transformasi Digital (TD)	TD1	Keahlian digital	cara kemampuan digital dikelola secara internal dan keberadaan peran digital
	TD2	Adopsi teknologi	penggunaan teknologi, perangkat, atau produk yang baru dikembangkan dengan lancar
	TD3	Infrastruktur teknologi	ketersediaan teknologi informasi dan teknologi digital
	TD4	Proses bisnis	sejauh mana digitisasi proses internal

TD5	Pelanggan	Penggunaan kanal media sosial
TD6	Strategi digital	keberadaan strategi dan integrasinya dengan strategi keseluruhan suatu organisasi
TD7	Investasi	investasi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap teknologi digital.

Pengambilan Sampel

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil sampel karyawan perusahaan yang menduduki jabatan manajemen tingkat menengah – meliputi *general manager / vice president*, manajer menengah, dan manajer junior – yang bekerja di kantor pusat, kantor regional, maupun kantor operasional yang tersebar di seluruh Indonesia. Jumlah keseluruhan populasi adalah 156 orang. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan terbuka terkait data demografi dan pertanyaan tertutup terkait sikap dengan pilihan jawaban yang menggunakan skala Likert 1 (sangat tidak setuju / sangat tidak sesuai) sampai dengan 6 (sangat setuju / sangat sesuai). Penggunaan 6 skala tersebut ditujukan untuk menghindari *moderacy response bias*, yakni kecenderungan responden memilih kategori di tengah skala pengukuran tanpa mempedulikan isi pertanyaan dan apakah kategori tersebut benar-benar mewakili sikap yang sebenarnya (Bogner & Landrock, 2016). Terdapat 125 responden (90,58 persen) yang menjawab menjawab secara lengkap. Sebanyak 7 responden dianggap sebagai pencilan (5,07 persen) dan sebanyak 6 responden tidak menanggapi sama sekali (4,35 persen).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Deskripsi karakteristik responden diuraikan pada Tabel 2, yang mencakup jabatan, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja di perusahaan, status karyawan, dan lokasi kerja. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, berstatus sebagai karyawan tetap, dengan level jabatan manajer tingkat menengah, dan memiliki tingkat pendidikan sarjana. Kemudian, berdasarkan karakteristik usia, kelompok usia responden terdistribusi cukup merata pada rentang 36 – 55 tahun, yang mencakup 91,20 persen dari keseluruhan. Sementara itu, karakteristik masa kerja di perusahaan memperlihatkan sebagian besar responden (59,20 persen) memiliki masa kerja di atas 12 tahun.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frek.	%	Mean	SD
Jabatan	<i>Vice president / General manager</i>	19	15,20	45,31	6,25
	Manajer tingkat menengah	81	64,80		
	Manajer junior	25	20,00		
Usia	35 tahun ke bawah	7	5,60		
	36 s/d 40 tahun	28	22,40		
	41 s/d 45 tahun	28	22,40		
	46 s/d 50 tahun	21	21,60		
	51 s/d 55 tahun	34	24,80		
	Di atas 55 tahun	4	3,20		
Jenis kelamin	Laki-laki	115	92,00		
	Perempuan	10	8,00		
Tingkat pendidikan	SMA atau sederajat	1	0,80	13,90	6,74
	Diploma	3	2,40		
	Sarjana	86	68,80		
	Magister	34	27,20		
	Doktor	1	0,80		
Masa kerja di perusahaan	3 tahun ke bawah	10	8,00		
	4 s/d 6 tahun	8	6,40		

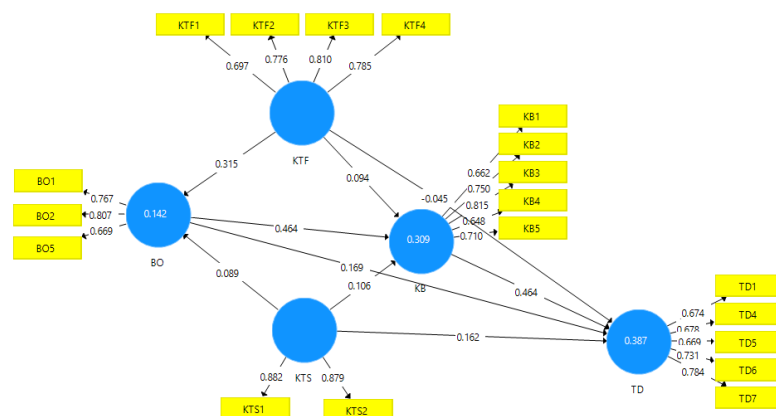
Karakteristik	Kategori	Frek.	%	Mean	SD
	7 s/d 9 tahun	13	10,40		
	10 s/d 12 tahun	20	16,00		
	13 s/d 15 tahun	28	22,40		
	Di atas 15 tahun	46	36,80		
Status	Secondee (karyawan dari induk perusahaan)	18	14,40		
karyawan	Karyawan tetap	104	83,20		
	Karyawan tidak tetap (TKWT)	3	2,40		
Lokasi kerja	Kantor pusat	70	56,00		
	Kantor regional	55	44,00		

Analisis Structural Equation Modeling

Pengolahan data selanjutnya menggunakan analisis *structural equation modeling* dengan metode *partial least square* (SEM-PLS). Analisis pemodelan dalam SEM-PLS terdiri dari 2 tahap, yakni: 1) analisis pengukuran model (disebut juga *outer model*), yakni menguji apakah variabel yang diukur menggambarkan konstruk; dan 2) analisis struktural model (disebut juga *inner model*), menggambarkan keterkaitan antar konstruk. Evaluasi *outer model* meliputi pengukuran *outer loading*, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Sementara, evaluasi *inner model* antara lain meliputi koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), dan koefisien jalur.

Outer loading (disebut juga *factor loading*) merupakan koefisien yang mengukur seberapa banyak indikator pengukuran mencerminkan variabel laten, memiliki rentang nilai 0 – 1. Nilai *outer loading* yang mendekati 1 mengindikasikan indikator secara akurat merepresentasikan atau mengukur konsep variabel laten yang diwakilinya. Hair *et al.* (2017) bahwa nilai *outer loading* seharusnya lebih besar dari 0,7. Indikator dengan *outer loading* 0,4 ke bawah harus dieliminasi, sedangkan indikator dengan *outer loading* 0,4 – 0,7 dipertimbangkan untuk dieliminasi hanya apabila menghasilkan *composite reability* di atas nilai ambang yang disarankan.

Sesuai dengan hal tersebut, model penelitian mengeliminasi 7 indikator (KTS3, KTS4, BO3, BO4, BO7, TD2, dan TD3) dan menghasilkan model akhir seperti disajikan pada Gambar 2. Model akhir penelitian telah memiliki variabel yang konsisten dan valid, direfleksikan oleh nilai *composite reability* (CR) $\geq 0,7$ dan *Cronbach's Alpha* (α) $\geq 0,6$ untuk semua konstruk (Tabel 3). Dalam mengukur konsistensi internal, ukuran *composite reability* lebih baik, namun ukuran *Cronbach's Alpha* dapat diterima (Hair *et al.*, 2019). Untuk penelitian eksploratori, nilai minimum kedua ukuran tersebut adalah 0,6. Validitas konvergen yang baik dari semua konstruk juga ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,5$. Selanjutnya, validitas diskriminan yang diukur dengan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki keunikan karena nilai *loading* yang dituju pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* dengan konstruk lain (Tabel 3).



Gambar 1. Model Akhir Penelitian

Tabel 3. Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan

Variabel	Validitas Konvergen			Validitas Diskriminan				
	α	CR	AVE	KTF	KTS	BO	KB	TD
KTF	0,773	0,852	0,590	0,768				
KTS	0,710	0,873	0,775	0,636	0,880			
BO	0,614	0,793	0,563	0,371	0,289	0,750		
KB	0,767	0,842	0,518	0,334	0,300	0,529	0,720	
TD	0,754	0,834	0,502	0,276	0,321	0,445	0,587	0,709

Pada evaluasi *inner model*, nilai R^2 berada di bawah 0,4 untuk semua variabel. Menurut Hair *et al.* (2019), sangat sulit menetapkan kriteria penerimaan untuk nilai R^2 karena tergantung pada kompleksitas model dan disiplin penelitian. Chin dalam Wardhani *et al.* (2023) menguraikan bahwa nilainya dapat dikategorikan kuat ($R^2 > 0,67$), moderat ($0,67 > R^2 > 0,33$), dan lemah ($0,33 > R^2 > 0,19$). Nilai Q^2 semua variabel di atas 0, mengindikasikan variabel endogen yang diamati telah terkonstruksi dengan baik. Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol menunjukkan akurasi prediktif model jalur dapat diterima untuk konstruk tersebut. Sementara nilai yang kurang dari nol menunjukkan kurangnya relevansi prediktif (Hair *et al.*, 2019).

Tabel 4. Koefisien Determinasi dan *Predictive Relevance*

Variabel Endogen	Koefisien Determinasi	<i>Predictive Relevance</i>
Budaya Organisasi (BO)	0,142	0,055
Kesiapan Berubah (KB)	0,309	0,144
Transformasi Digital (TD)	0,389	0,170

Uji koefisien jalur dilakukan untuk mengetahui besaran dan arah pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil analisis jalur (path diagram) dari SEM-PLS (pada Gambar 2) menunjukkan koefisien jalur KTF pada TD adalah -0,045 sehingga variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh pada variabel transformasi digital karena bernilai di bawah 0. Terakhir, uji hipotesis dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* dan dengan menggunakan uji T (*t-statistics*) dan uji P pada selang kepercayaan 95 persen (tingkat signifikansi 0,05). Hasil uji hipotesis pada Tabel 5 menginformasikan bahwa hipotesis H_1 , H_7 , H_8 , dan H_9 diterima.

Tabel 5. Tabel Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan	Kesimpulan
H_1 : KTF $\rightarrow$ BO	0,315	3,099	0,002	Tolak H_0	Dikonfirmasi
H_2 : KTS $\rightarrow$ BO	0,089	0,817	0,414	Tidak Tolak H_0	Gagal dikonfirmasi
H_3 : KTF $\rightarrow$ KB	0,094	0,874	0,383	Tidak Tolak H_0	Gagal dikonfirmasi
H_4 : KTS $\rightarrow$ KB	0,106	1,216	0,225	Tidak Tolak H_0	Gagal dikonfirmasi
H_5 : KTF $\rightarrow$ TD	-0,045	0,357	0,721	Tidak Tolak H_0	Gagal dikonfirmasi
H_6 : KTS $\rightarrow$ TD	0,162	1,439	0,151	Tidak Tolak H_0	Gagal dikonfirmasi
H_7 : BO $\rightarrow$ KB	0,464	6,357	0,000	Tolak H_0	Dikonfirmasi
H_8 : KB $\rightarrow$ TD	0,464	5,585	0,000	Tolak H_0	Dikonfirmasi
H_9 : BO $\rightarrow$ TD	0,169	2,203	0,028	Tolak H_0	Dikonfirmasi

KESIMPULAN

Penelitian ini menginvestigasi pengaruh antara variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan kesiapan berubah terhadap keberhasilan implementasi transformasi digital di industri properti berdasarkan konstruksi model hipotetis. Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi; budaya

organisasi berpengaruh positif pada kesiapan berubah; selanjutnya kesiapan berubah berpengaruh positif pada transformasi digital. Namun, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung pada kesiapan berubah dan transformasi digital. Alih-alih, justru budaya organisasi yang berpengaruh langsung pada transformasi digital; menunjukkan pentingnya peran budaya dalam mendorong transformasi perusahaan. Penelitian ini diharapkan memberikan wawasan bagi manajemen perusahaan untuk mendorong manajer tingkat menengah untuk menerapkan perilaku kepemimpinan transformasional untuk mendukung upaya keberhasilan transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Agostino, D., & Costantini, C. (2022). A measurement framework for assessing the digital transformation of cultural institutions: the Italian case. *Meditari Accountancy Research*, 30(4), 1141–1168. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1207>.
- Arenas, F. J., Connelly, D., & Williams, M. D. (2017). Developing Your Full Range of Leadership Leveraging a Transformational Approach. In *Air University Press* (Issue August). Montgomery: Air University Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bogner, C., & Landrock, K. (2016). Response Biases in Standardised Surveys. In *GESIS Survey Guidelines*. DOI: https://doi.org/10.15465/gesis-sg_en_016.
- Cahya, P., & Ramadhan, A. (2022). *Digital Transformation in the Property Management Industry: A Systematic Literature Review*. *Journal of Property Management Studies*, 5(2), 45–62.
- Chwiłkowska-Kubala, A., Cyfert, S., Malewska, K., Mierzejewska, K., & Szumowski, W. (2023). The impact of resources on digital transformation in energy sector companies. The role of readiness for digital transformation. *Technology in Society*, 74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102315>.
- Elfrida, E., Nurhayati, P., & Saptono, I. T. (2024). Faktor-faktor yang Memengaruhi Implementasi Transformasi Digital Pada Bank XYZ. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. DOI: <https://doi.org/10.17358/jabm.10.1.312>.
- Forth, P., Laubier, R. de, & Charaya, T. (2021, June). *Which Industries are Best Positioned for Digital Transformation Success?* Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2021/learning-from-successful-digital-leaders>.
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning. Sumber: www.cengage.com/highered.
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768426>
- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). *Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?*. Sumber: www.cambridgeservicealliance.org.
- Kargas, A. D., & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business and Management*, 2(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1055953>.
- Klein, G. (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2023.100215>.
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from

- an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>.
- Oludapo, S., Carroll, N., & Helfert, M. (2024). Why do so many digital transformations fail? A bibliometric analysis and future research agenda. *Journal of Business Research*, 174. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114528>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior Global Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139. DOI: <https://doi.org/10.5296/ber.v8i3.13368>.
- Verina, N., & Titko, J. (2019). *Digital transformation: conceptual framework*. DOI: <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>.
- Wardhani, R. A., Arkeman, Y., & Ermawati, W. J. (2023). The Impact of Quick Response Adoption of Payment Code on MSMEs' Financial Performance in Indonesia. *International Journal of Social Service and Research*, 3(3), 869–878. DOI: <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i3.294>.
- Westerman, George., Bonnet, Didier., & McAfee, Andrew. (2014). *Leading digital : turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.