

**DIGITALIZATION AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP SUPPORTS
ORGANIZATIONAL JOB SATISFACTION PUBLIC SECTOR**

Nur Subiantoro¹

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Graha Kirana¹

Email: subiantoronur@graha-kirana.com

ABSTRACT

The study examines the relationship between digitalization, transformational leadership, job autonomy, and job satisfaction in government agencies. The research uses a quantitative method, involving an online survey of 400 government employees via Google Forms. The analysis uses the structural equation modeling (SEM) method to examine the relationship between research variables. The findings show that, while digitalization has no significant impact on job satisfaction, transformational leadership, and work autonomy have a significant positive effect. Work autonomy also helps to mediate job satisfaction. The study's goal is to add to the body of knowledge on organizational change and strengthen previous research on the factors that influence organizational change success. The study's findings can help organizations adapt to digitalization and improve employee and organizational performance.

Keyword: Digitalization, Transformational Leadership, Job Autonomy, Job Satisfaction, Government Agency

ABSTRAK

Studi ini memeriksa hubungan antara digitalisasi, kepemimpinan transformatif, otonomi pekerjaan, dan kepuasan kerja di lembaga pemerintah. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang melibatkan survei online dari 400 karyawan pemerintah melalui Google Forms. Analisis menggunakan metode struktural equation modeling (SEM) untuk memeriksa hubungan antara variabel penelitian. Temuan menunjukkan bahwa sementara digitalisasi tidak memiliki dampak signifikan pada kepuasan kerja, kepemimpinan transformatif, dan otonomi kerja memiliki efek positif yang signifikan. Otonomi kerja juga membantu mengantisipasi kepuasan kerja. Tujuan studi ini adalah untuk menambah pengetahuan tentang perubahan organisasi dan memperkuat penelitian sebelumnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi. Temuan penelitian ini dapat membantu organisasi beradaptasi dengan digitalisasi dan meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

Kata Kunci : Digitalisasi, Kepemimpinan Transformasional, Autonomi Pekerjaan, Kepuasan Kerja, Organisasi Sektor Publik

PENDAHULUAN

Revolusi industri 4.0 dan perkembangan teknologi meningkatkan pentingnya penggunaan teknologi baru oleh perusahaan atau organisasi dalam menciptakan nilai-nilai baru untuk mendapatkan manfaat setinggi-tingginya bagi organisasi atau perusahaan (Parida et al., 2019; Scott et al., 2019; Verhoef et al., 2021). Bagi organisasi sektor privat, penggunaan teknologi baru atau teknologi digital dilakukan dalam rangka menciptakan model bisnis baru, memberikan sumber pendapatan baru, dan menangkap peluang terciptanya nilai baru dalam ekosistem industri yang kemudian didefinisikan sebagai digitalisasi (Parida et al., 2019). Verhoef et al., (2021) merangkum beberapa literatur tentang implementasi teknologi informasi dalam sebuah organisasi dimana terdapat tiga tahapan di dalamnya, yaitu digitasi, digitalisasi, dan transformasi digital.

Tujuan akhir dari implementasi teknologi baru adalah transformasi digital dimana terdapat perubahan strategis terhadap seluruh unsur organisasi akibat penerapan teknologi digital dan melampaui digitalisasi, yang hanya mencakup perubahan proses dan pekerjaan dalam organisasi

secara sederhana. Perubahan dalam organisasi akibat dari digitalisasi meliputi perubahan cara kerja atau proses dalam menghasilkan suatu layanan atau proses sehingga termasuk dalam *second order change* sebagaimana rangkuman literatur dalam penelitian Maxton & Bushe (2018). Dampak yang menyeluruh dari digitalisasi terhadap organisasi menyebabkan organisasi melakukan perubahan atau penyesuaian yang meliputi strategi, struktur organisasi dan pegawai sehingga digitalisasi termasuk dalam kerangka perubahan organisasi.

Banyak organisasi gagal mencapai tujuan perubahan organisasi (Burnes, 2011). Banyak faktor yang mempengaruhi kegagalan perubahan organisasi, beberapa peneliti menemukan bahwa motivasi dan perilaku pegawai merupakan faktor penting dalam keberhasilan perubahan organisasi (Kim et al., 2011). Peran pemimpin sangat penting dalam membentuk motivasi dan perilaku pegawai terhadap perubahan (Oreg & Berson, 2011), diantaranya sikap positif pegawai terhadap perubahan atau kesiapan untuk berubah (Bommer et al., 2005; Faupel & Süß, 2019) atau sikap resisten terhadap perubahan (DeCelles, et al., 2013).

Para peneliti menyadari bahwa jenis kepemimpinan yang memberikan pengaruh positif saat perubahan adalah kepemimpinan yang transformasional, namun mekanisme yang menjelaskan hubungan diantara keduanya masih belum terlalu jelas (Wang & Howell, 2012). Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan dengan beberapa kelebihan, diantaranya adalah kemampuan untuk mengenali *personal values* pegawai bawahannya dan menyelaraskannya dengan visi dan misi organisasi sehingga pegawai bawahannya dapat berkinerja lebih baik atas dasar kepercayaan, loyalitas, dan respek terhadap pimpinannya (Groves & LaRocca, 2011).

Pemimpin transformatif menyadari bahwa pegawai memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi dan beberapa penelitian menunjukkan beberapa bukti empirik bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh atau hubungan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Bahkan sektor organisasi, privat atau publik, maupun bidang profesi pegawai tidak mengubah atau memoderasi pentingnya peranan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai (Martins Abelha et al., 2018). Secara lebih lanjut, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional juga meningkatkan kemampuan perusahaan atau organisasi untuk berinovasi dan mengadakan perubahan (Choudhary et al., 2013).

Penggunaan teknologi digital atau digitalisasi, memberikan kemudahan dalam mengelola dan mengawasi pekerjaan sehingga pegawai memiliki wewenang atau otonomi terhadap pekerjaannya (Bader & Kaiser, 2017). Begitupun kepemimpinan transformasional yang memberikan persepsi manajemen yang suportif kepada pegawai dengan menyeimbangkan antara kinerja dan pengembangan diri serta mempertimbangkan keunikan tiap individu pegawai sehingga pegawai memiliki kebebasan dalam menentukan cara penyelesaian pekerjaannya (Amankwaa et al., 2019; Pattnaik & Sahoo, 2021).

Kebebasan, keleluasaan, dan kewenangan seorang pegawai dalam mengatur pekerjaannya sendiri didefinisikan sebagai otonomi kerja (Cerasoli et al., 2016). Bagi pegawai di sektor jasa, otonomi kerja menjadi faktor penting untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan melebihi standar yang ditetapkan kepada pelanggan dengan adanya kewenangan mengambil keputusan sehingga pegawai merasa bangga atas kehidupan pekerjaannya (Martin et al., 2022). Seperti halnya organisasi sektor jasa, organisasi sektor publik dan instansi pemerintahan juga menuntut pegawainya untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Persepsi terhadap kualitas pelayanan publik dan derajat kemandiriannya dari tekanan politik, kualitas perumusan dan implementasi kebijakan serta kredibilitas pemerintah terhadap kebijakan tersebut digambarkan dengan indeks tata kelola pemerintahan.

Beberapa penelitian terkait penggunaan teknologi informasi dan komunikasi di organisasi menyoroti bahwa digitalisasi dapat juga mengakibatkan *techno-stress* karena penggunaan teknologi yang berlebihan atau peningkatan beban digital pada pegawai organisasi sektor publik (Fleischer & Wanckel, 2023). Kecenderungan perilaku yang ditunjukkan oleh petugas layanan publik adalah cerminan dari tingkat kepuasan kerja dari petugas tersebut karena komitmen afektif berdampak pada beberapa dimensi penting dari nilai pelanggan (Charni et al., 2019). Efektivitas digitalisasi terhadap

kepuasan sangat terlihat karena proses digitalisasi dalam kondisi paling optimal karena hampir seluruh layanan dilakukan melalui aplikasi digital secara daring (Bolli & Pusterla, 2022).

Kepuasan masyarakat atas layanan publik bukan hanya mencakup proses bisnis dalam organisasi sektor publik tetapi juga terkait dengan perilaku pemberi layanan publik atau pegawai organisasi publik. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai dimana gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dua gaya kepemimpinan lainnya, *laissez-faire* dan transaksional (Bartsch et al., 2020). Oleh karena itu, untuk mengetahui sejauh mana pengaruh beberapa unsur yang telah dimiliki, digitalisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap perilaku positif pegawai maka perlu dilakukan penelitian terkait pengaruh digitalisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai dengan dimediasi oleh otonomi kerja.

TINJAUAN PUSTAKA / KAJIAN TEORITIS

Pengembangan Hipotesis

Proses adopsi dan penerapan teknologi digital yang cepat dan luas biasanya disebut dengan transformasi digital dimana teknologi digital yang saat ini sedang dan akan terus berkembang adalah kecerdasan buatan atau *artificial intelligence (AI)*, *internet of things*, *cloud computing*, dan *big data* (Kretschmer & Khashabi, 2020). Transformasi digital mengacu pada perubahan menyeluruh dalam proses bisnis, struktur organisasi, dan budaya kerja sebagai akibat dari penerapan teknologi digital sehingga tercipta nilai tambah sistem operasional yang optimal, meningkatnya pengalaman pelanggan, dan juga terciptanya model bisnis yang inovatif (Samper et al., 2022).

Perubahan yang luas dan mendalam dalam transformasi digital memerlukan tahapan proses yang mendahuluinya, diantaranya digitasi dan digitalisasi. Digitasi terkait konversi produk atau konten atau media atau barang fisik menjadi format digital yang dapat diakses, disimpan, dan diproses dengan menggunakan perangkat digital (Lee & Lee, 2015). Sedangkan digitalisasi terkait penggunaan teknologi untuk mengotomatisasi proses yang sebelumnya dilakukan secara manual menjadi digital sehingga meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan keandalan informasi (Röglinger et al., 2012). Secara teori, digitalisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja baik secara positif, seperti mengurangi persentase tugas berulang dan meningkatkan tugas yang menarik, maupun secara negatif, seperti meningkatkan stres atau *teknostres* dan menurunkan keseimbangan kehidupan kerja (Bolli & Pusterla, 2022).

Beberapa penelitian yang menunjukkan adanya hubungan yang positif antara digitalisasi dan kepuasan kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Limbu, et al., (2014) terkait digitalisasi dan kepuasan kerja di bidang penjualan dan Day, et al., (2010) terkait penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dan tekanan kerja dan kesejahteraan pegawai. Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Digitalisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi terbaru pada suatu organisasi juga memiliki pengaruh pada otonomi kerja dan sebagian besar memiliki dampak positif, seperti temuan penelitian oleh Sun, (2017) yang menunjukkan bahwa penggunaan teknologi memiliki dampak positif terhadap otonomi kerja, bahkan penggunaan teknologi informasi juga memiliki dampak positif terhadap otonomi kerja kepada pegawai level manajer dalam mengelola pekerjaannya (Mocetti et al., 2017) dan dapat meningkatkan otonomi dalam mengelola pegawai (Gerten, et al., 2019). Selain memiliki dampak positif terhadap otonomi, penggunaan teknologi juga dapat berdampak negatif terhadap otonomi, seperti digitalisasi pada tempat kerja meningkatkan tingkat pengawasan tetapi pengawasan ini menyebabkan kontrol manajerial menjadi berlebihan (Porter & van den Hooff, 2020), kontrol manajerial yang berlebihan menjadikan prosedur kerja dan kegiatan rutin menjadi semakin luas yang berarti mengurangi otonomi kerja (Grote et al., 2014). Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Digitalisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap otonomi kerja.

Motivasi dan otonomi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres kerja pegawai (DeHart-Davis, et al., 2015). Demikian pula, keterbatasan otonomi kerja dan perasaan ketidakberdayaan dalam mengambil keputusan ditemukan sangat terkait dengan stres, frustrasi, dan kecemasan pegawai (Podsakoff, 2000). Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh bagaimana persepsi pegawai terhadap pekerjaan mereka termasuk gaya pengawasan oleh atasan langsung, dukungan sosial, tantangan kerja, otonomi kerja, gaji, dan benefit (Hanaysha & Hussain, 2018). Pegawai yang dilibatkan dalam pekerjaan mereka sebagian merasa puas atas hasil pekerjaan mereka dan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan (Carr & Kazanowski, 1994).

Dengan demikian, otonomi pekerjaan secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja karena pegawai akan cenderung merasa puas ketika pegawai memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan atau tingkat otonomi kerja tinggi (Kim et al., 2019). Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Otonomi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Otonomi kerja berarti memberikan keleluasaan kepada pegawai dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan sehingga menimbulkan keinginan pegawai untuk bekerja melebihi target yang telah ditentukan (Alpkan et al., 2010). Memberikan otonomi kerja kepada pegawai menjadi pertanda bahwa pimpinan menghargai keberadaan mereka dan mengakui kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi (Park & Searcy, 2012). Oleh karena itu, pegawai merasa berkewajiban untuk membalas apa yang telah diberikan oleh organisasi atau perusahaan melalui pimpinan mereka (Park & Searcy, 2012).

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting agar pegawai mendapatkan otonomi kerja melalui sikap pimpinan yang senantiasa menganggap pegawai bukan hanya sebagai anggota tim tetapi juga seorang individu dan sikap perhatian pimpinan terkait kebutuhan pegawai (Dionne et al., 2004). Pemimpin transformasional juga memotivasi pegawai untuk memiliki visi yang jelas dalam pekerjaannya melalui pemberian kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan atau otonomi kerja sehingga pegawai dapat berkinerja melebihi *job description*-nya (Pattnaik & Sahoo, 2021). Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap otonomi kerja.

Kepemimpinan merupakan sikap bagaimana seseorang dapat mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan tertentu, dalam hal ini kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi tim untuk meningkatkan kinerja yang diharapkan sekaligus meningkatkan kepuasan kerja (Siswanto & Yuliana, 2022). Kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap positif pegawai terhadap suatu pekerjaan dan organisasi atau perusahaan dapat memantainya melalui ketidakhadiran pegawai, turnover pegawai, semangat kerja, masalah dan keluhan organisasi lainnya (Siswanto & Yuliana, 2022). Empat dimensi kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *idealized behavior*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja (Hilton et al., 2023). Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dalam penelitian Bolli & Pusterla (2022) menunjukkan bahwa terdapat sepuluh saluran yang dapat mempengaruhi hubungan antara digitalisasi dan kepuasan kerja. Beberapa saluran memiliki hubungan yang negatif dan positif serta signifikan dan tidak signifikan. Beberapa saluran yang memiliki pengaruh positif dan signifikan adalah pekerjaan yang menarik, persentase pekerjaan yang repetitif, produktivitas, otonomi kerja, fleksibilitas jam kerja, dan penyederhanaan interaksi dengan rekan kerja dan pimpinan. Oleh karena itu, terdapat hubungan tidak langsung antara digitalisasi dan

kepuasan kerja yang dimediasi oleh otonomi kerja. Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H6: Otonomi kerja memediasi pengaruh positif digitalisasi terhadap kepuasan kerja secara signifikan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa otonomi kerja merupakan variabel penting dan secara signifikan mempengaruhi motivasi karyawan (Peng et al., 2010). Otonomi kerja yang tinggi juga dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Taylor & Westover, 2011) sehingga memungkinkan pegawai untuk memberikan solusi terbaik dalam melakukan pekerjaannya (Shalley & Gilson, 2004). Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memberikan otonomi kerja yang tinggi kepada pegawainya karena mereka memotivasi pegawainya untuk mandiri dan bertanggung jawab (Bass & Riggio, 2006).

Pemimpin transformasional juga memotivasi pegawainya untuk ikut mencari solusi permasalahan yang inovatif sehingga meningkatkan *sense of control* dan *self determination* pegawai (Jain & Duggal, 2018). Oleh karena itu, pemimpin transformasional lebih banyak memberikan otonomi kerja kepada pegawainya dan sedikit perilaku kontrol psikologis yang membuat karyawan lebih bahagia dan tidak terlalu lelah (Gilbert et al., 2017). Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H7: Otonomi kerja memediasi pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja secara signifikan.

METODE PENELITIAN

Peneliti melakukan pengembangan model untuk penelitian ini dengan menggunakan empat variabel yang terdiri dari satu variabel dependen, yaitu kepuasan kerja, dua variabel independen, yaitu digitalisasi dan kepemimpinan transformasional, serta satu variabel mediasi, yaitu otonomi kerja, dengan model penelitian sebagaimana digambarkan pada Gambar 1. Model penelitian ini diharapkan dapat menganalisis hubungan antara kepuasan kerja pegawai dengan variabel antededen digitalisasi dan kepemimpinan transformasional serta peran otonomi kerja sebagai mediator kedua hubungan tersebut. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari kuesioner *online* dengan menggunakan Google Forms yang dibagikan secara daring melalui link kepada para pegawai di unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Terdapat 400 pegawai yang memberikan respon dengan mengisi kuesioner tersebut. Jumlah minimal sampel penelitian ini adalah 397 responden dari anggota populasi.

Pengukuran variabel digitalisasi mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Umans, et al., (2018) dimana variabel ini terbagi dalam empat dimensi dan empat 14 indikator. Pernyataan tersebut dinilai menggunakan skala likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 6 (sangat setuju). Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Avolio & Bass (1995) dan sudah digunakan dalam beberapa penelitian untuk mengukur teori kepemimpinan secara umum dalam konteks perilaku organisasi, diantaranya Jain & Duggal, (2018), Kammerhoff et al., (2019); Matsunaga, (2021). Kuesioner terdiri dari lima dimensi dimana masing-masing dimensi terdiri dari lima indikator pernyataan sebagaimana dirinci dalam Tabel 1. Pernyataan tersebut dinilai menggunakan skala likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 6 (sangat setuju). Pengukuran variabel otonomi kerja menggunakan enam indikator pernyataan berdasarkan kuesioner NOVA-WEB A sebagaimana dirinci pada Tabel 1. Pernyataan tersebut dinilai menggunakan skala likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 6 (sangat setuju). Kuesioner ini dikembangkan oleh Houtman et al. (1994) dan juga digunakan dalam penelitian oleh Runhaar et al., (2013) dan Steijn & van der Voet (2019). Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh Spector (1985) dan digunakan juga dalam penelitian yang melibatkan kepuasan kerja, seperti Fleischer & Wanckel, (2023), Jain & Duggal (2018), Leo et al., (2023). Pada kuesioner ini, kepuasan kerja diukur dengan 36 indikator pernyataan yang dikelompokkan dalam sembilan dimensi, yaitu gaji, promosi, supervisi,

tunjangan, penghargaan, kondisim operasional, rekan kerja, jenis pekerjaan, dan komunikasi. Namun, peneliti hanya menggunakan tiga dimensi yang terkait dengan variabel lainnya, yaitu supervisi, kondisi operasional, dan jenis pekerjaan sebagaimana dirinci dalam Tabel 1. Pernyataan tersebut dinilai menggunakan skala likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 6 (sangat setuju).

Metode analisis data menggunakan analisis SEM dengan pendekatan Variance Based atau Partial Least Squares (PLS) yaitu analisis yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel dan antar indikator dengan konstruknya pada sebuah model penelitian yang berbasis komponen atau varian (Hair et al., 2010). Analisis Mediasi yaitu analisis yang dilakukan untuk menguji pengaruh tidak langsung atau indirect effect. Penelitian ini menguji peran mediasi otonomi kerja pada dua hubungan, yaitu hubungan digitalisasi terhadap kepuasan kerja dan hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas												
Second Order					First order							
Variabel	Dimensi	Factor loading	CR	AVE	Dimensi	Indikator	Factor loading	CR	AVE	Ket		
Digitalisasi	DMI	0,856	0,854	0,597	DMI	DMI1	0,772	0,875	0,585	Valid & reliabel		
	DOK	0,838			DMI2	0,670						
	DAP	0,599			DMI3	0,839						
	DMK	0,771			DMI4	0,828						
					DMI5	0,701						
					DOK1	0,901						
					DOK2	0,901						
					DOK3	0,887						
					DAP1	0,645						
					DAP2	0,837						
					DAP3	0,870						
					DMK1	0,914						
Kepemimpinan transformasional						DMK2	0,798	0,847	0,736			
	TIA	0,933			TIA	TIA1	0,902	0,942	0,803			
	TIB	0,906				TIA2	0,886					
	TIM	0,936	0,953	0,804		TIA3	0,924					
	TIS	0,916				TIA4	0,873					
	TIC	0,784				TIB1	0,845					
						TIB2	0,760			0,898	0,688	
						TIB3	0,864					
						TIB4	0,845					
						TIM1	0,890					
						TIM2	0,933			0,941	0,841	
						TIM4	0,925					
						TIS1	0,909					
						TIS2	0,943					0,948
						TIS3	0,909					
						TIC1	0,743					
						TIC2	0,741			0,880	0,648	
						TIC3	0,879					
							TIC4			0,846		
Otonomi Kerja	OK1	0,777			0,896	0,634	KSV	KSV1	0,883	0,916	0,783	
	OK2	0,817						KSV2	0,897			
	OK3	0,841	KSV4	0,876								
	OK4	0,771	KOC1	0,839								
	OK5	0,772	KOC3	0,730				0,802	0,576			
Kepuasan Kerja	KSV	0,862	0,789	0,562	KSV2	0,897	0,832			0,559		
	KOC	0,562			KSV4	0,876						
	KNW	0,792			KOC1	0,839						
					KOC3	0,730						
					KOC4	0,702						
					KNW1	0,569						

KNW2	0,720
KNW3	0,842
KNW4	0,827

Sumber: diolah dengan SmartPLS, 2024

Analisis model struktural dilakukan untuk mengevaluasi kualitas model struktural dan signifikansi hubungan antar variabel laten (Hair, et al., 2017). Nilai yang digunakan untuk mengukur inner model atau model struktural adalah nilai koefisien determinasi atau *coefficient of determination* (R^2).

Tabel 2. Model Struktural

Variabel	R^2	SRMR
Otonomi Kerja	0,193	0,084
Kepuasan Kerja	0,581	

Sumber: diolah dengan SmartPLS, 2024

Variabel digitalisasi dan variabel kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi variabel otonomi kerja sebesar 19,3% dan kepuasan kerja sebesar 58,1%. Nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) menunjukkan ukuran perbedaan antara kovarian aktual dan kovarian yang diperkirakan oleh model dimana nilai SRMR yang rendah atau kurang dari 0,08 menunjukkan kesesuaian model yang baik atau good fit. Tabel 3, diketahui bahwa nilai SRMR berada diantara 0,08 – 0,10 yang berarti bahwa adanya model yang ditawarkan termasuk good fit.

Tabel 3. Hasil Uji Signifikansi Pengaruh Langsung

	Path Coefficients	t-value	p-value	Keterangan
Otonomi Kerja → Digitalisasi	0,194	4,048	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Digitalisasi	-0,035	0,878	0,190	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja → Otonomi Kerja	0,211	3,861	0,000	Signifikan
Otonomi Kerja → Kepemimpinan Trans.	0,342	7,286	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kepemimpinan Trans.	0,666	15,924	0,000	Signifikan

Sumber: diolah dengan SmartPLS, 2024

Tabel 4. Hasil Uji Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung

	Path Coefficients	t-value	p-value	Keterangan
Digitalisasi → Otonomi Kerja	0,041	2,915	0,002	Signifikan
Digitalisasi → Kepuasan Kerja				
Kepemimpinan Transformasional → Otonomi Kerja	0,072	3,601	0,000	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja				

Sumber: diolah dengan SmartPLS, 2024

Analisis Pengaruh Digitalisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung antar variabel pada Tabel 3, menunjukkan bahwa hipotesis H1 tidak diterima sehingga penerapan digitalisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Fleischer & Wanckel (2023) terkait peningkatan penggunaan teknologi informasi di instansi pemerintahan negara Jerman, Italia, dan Norwegia. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa penggunaan teknologi digital yang berlebihan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, hasil penelitian ini juga mengindikasikan hal yang serupa yang bisa terlihat dari nilai factor loading indikator pembentuk variabel digitalisasi dan variabel kepuasan kerja pada analisis model pengukuran sebelumnya.

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan digitalisasi belum mampu mendorong pegawai untuk bekerja dengan efektif dan efisien sedangkan beberapa penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi seharusnya dapat meningkatkan efisiensi internal pada organisasi (Bolli & Pusterla, 2022; Parviainen, et al., 2022). Kesimpulan dari hasil uji hipotesis ini adalah peningkatan penerapan digitalisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja pegawai karena pegawai merasa penerapan digitalisasi tidak dapat meningkatkan tingkat efektivitas penyelesaian pekerjaan mereka.

Analisis Pengaruh Digitalisasi terhadap Otonomi Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis H2 diterima sehingga penerapan digitalisasi memiliki pengaruh positif terhadap otonomi kerja secara signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zeshan, et al., (2023), dimana digitalisasi dan otonomi kerja merupakan dua variabel yang memiliki hubungan yang positif. Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan otonomi kerja dapat dilihat dari nilai factor loading yang paling tinggi dari variabel digitalisasi. Indikator DMK1 (Saya menggunakan alat digital untuk berhubungan dengan klien) dan indikator DOK1 (Saya merasa penggunaan alat digital mempermudah pekerjaan saya) memiliki nilai factor loading yang paling tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa untuk dapat meningkatkan otonomi kerja pegawai secara maksimal maka organisasi perlu meningkatkan kualitas alat digital atau meningkatkan sistem digitalisasi di organisasinya sehingga pegawai merasa mudah untuk menggunakannya dan memberikan kemudahan pegawai untuk berkomunikasi dengan lawan kerjanya.

Analisis Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis H3 memiliki data dukung yang cukup dari penelitian ini untuk diterima sehingga variabel otonomi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja secara signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa meningkatkan otonomi kerja dapat menyebabkan munculnya perilaku kerja yang positif dari pegawai (Zeshan et al., 2023). Berdasarkan hasil uji validitas variabel otonomi kerja, nilai factor loading yang paling tinggi ada pada indikator OK3 (Saya bebas memutuskan bagaimana melakukan pekerjaan saya). Hal ini menunjukkan bahwa dengan memberikan kebebasan kepada pegawai untuk menggunakan caranya sendiri dalam bekerja dapat meningkatkan otonomi kerja pegawai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Otonomi Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis H4 memiliki data dukung yang cukup untuk mendukung pernyataan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap otonomi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jain & Duggal, (2018) dan Pattnaik & Sahoo, (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap otonomi kerja. Berdasarkan indikator pembentuk variabelnya, gaya kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada kharisma dan perilaku pimpinan yang ditunjukkan kepada pegawai bawahannya sehingga termotivasi untuk bekerja lebih baik. Melakukan pekerjaan dengan baik tanpa paksaan merupakan salah satu karakteristik dari otonomi kerja.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kepemimpinan transformasional, nilai factor loading yang paling tinggi ada pada TIA3 (Saya merasa segan dan hormat pada pimpinan karena tindakan atau perilakunya) dan TIM2 (Saya merasa pimpinan dapat membangkitkan antusiasme saya dalam melakukan pekerjaan dan mencapai target.). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan transformasional dapat meningkat ketika pimpinan memiliki kharisma yang kuat sehingga pegawai bawahannya merasa segan dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis H5 memiliki data dukung yang cukup untuk mendukung pernyataan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asencio, (2016) dan Moin, et al, (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Signifikansi pengaruh hubungan kedua variabel ini juga didukung oleh indikator pembentuk kedua variabel yang saling beririsan dimana pada variabel kepuasan kerja terdapat dimensi supervision yang juga menilai atasan langsung seperti halnya indikator pembentuk variabel kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kepemimpinan transformasional, indikator yang memiliki nilai factor loading paling tinggi adalah indikator TIS2 (Saya merasa pimpinan mempertimbangkan perspektif berbeda atau inovatif dalam memecahkan masalah) dan TIS3 (Saya merasa pimpinan mendorong saya untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan untuk melihat suatu masalah dari berbagai sudut pandang menjadi sesuatu yang dapat meningkatkan nilai dari variabel kepemimpinan transformasional sehingga dengan meningkatkan kemampuan seorang pimpinan dalam hal tersebut dapat pula meningkatkan kepuasan kerja pegawai bawahannya.

Analisis Peran Otonomi Kerja Memediasi Hubungan antara Digitalisasi dan Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis H6 memiliki data dukung yang cukup dari penelitian ini untuk mendukung pernyataan otonomi kerja memediasi pengaruh digitalisasi terhadap kepuasan kerja secara signifikan. Hasil uji hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fleischer & Wanckel, 2023) yang menyatakan bahwa otonomi kerja memiliki peran mediasi secara parsial dalam hubungan antara variabel digitalisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji signifikansi pengaruh langsung, variabel digitalisasi dan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan sedangkan antara variabel otonomi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel otonomi kerja termasuk dalam kategori indirect-only mediation.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel digitalisasi, berikut ini adalah indikator yang memiliki nilai factor loading tertinggi yang membentuk variabelnya dalam kaitannya dengan efisiensi pekerjaan adalah DOK1 (Saya merasa penggunaan alat digital mempermudah pekerjaan saya) dan DOK2 (Saya merasa penggunaan alat digital meningkatkan efektivitas kerja saya) untuk variabel digitalisasi dan OK3 (Saya bebas memutuskan bagaimana melakukan pekerjaan saya) untuk variabel otonomi kerja. Sedangkan pada variabel kepuasan kerja, dimensi operating conditions memiliki nilai CR yang paling rendah dengan KOC1 (Banyak peraturan dan prosedur dalam pekerjaan yang menyulitkan saya mengerjakan pekerjaan dengan baik.) sebagai indikator dengan nilai factor loading tertinggi yang membentuk variabel ini.

Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi yang diintervensi oleh otonomi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai memiliki kebebasan untuk melakukan pekerjaannya sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan mudah yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karena peraturan atau prosedur yang mengikat berkurang.

Analisis Peran Otonomi Kerja Memediasi Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis H7 memiliki data dukung yang memadai dari penelitian ini untuk mendukung pernyataan otonomi kerja memediasi pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja secara signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Liu, et al., (2021) yang menyatakan bahwa otonomi kerja memiliki peran mediasi parsial terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Peran otonomi kerja pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja ini termasuk kategori complementary mediation karena terdapat hubungan langsung

yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dimana otonomi kerja juga memiliki peran mediasi pada hubungan kedua variabel tersebut.

Sebagaimana telah disebutkan pada bagian sebelumnya bahwa indikator yang memiliki nilai factor loading tertinggi dalam membentuk variabel kepemimpinan transformasional adalah TIS2, variabel kepuasan kerja adalah KSV2, dan variabel otonomi kerja adalah OK3. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang transformatif terutama dapat melihat masalah dari perspektif yang berbeda dapat meningkatkan persepsi pegawai bahwa ia diperlakukan dengan adil oleh atasannya yang dapat ditambah lagi apabila pegawai diberi kewenangan untuk memecahkan masalah pekerjaan yang dihadapinya.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara penerapan digitalisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Teknologi informasi dan aplikasi yang disediakan oleh DJP untuk pegawainya dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari belum dapat meningkatkan, bahkan hampir menurunkan, kepuasan kerja pegawainya. Penggunaan banyak aplikasi untuk menyelesaikan satu pekerjaan dapat membuat pegawai merasa pekerjaannya tidak efektif dan kawatir. Digitalisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap otonomi kerja. Kebebasan dan kewenangan pegawai DJP dalam menyelesaikan pekerjaannya diatur dalam SOP. Penerapan aplikasi baru oleh DJP akan selalu diiringi dengan perubahan SOP sehingga cara penyelesaian pekerjaan dan kewenangan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya juga akan berubah.

Otonomi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. SOP penyelesaian pekerjaan yang memberikan kewenangan kepada pegawai DJP untuk mengatur kecepatan kerja atau mengambil keputusan dengan cepat akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga kualitas layanan perpajakan juga meningkat. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap kepuasan kerja. Pejabat eselon IV yang memiliki gaya kepemimpinan transformatif terutama yang memiliki kemampuan untuk memotivasi pegawai bawahannya agar antusias dan optimis dalam bekerja akan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga dapat memberikan layanan perpajakan yang lebih baik. Jika dikaitkan dengan penilaian kinerja pegawai DJP aspek kepemimpinan, maka pemimpin dengan nilai perilaku empowering others yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan pegawai sehingga kualitas layanan perpajakan yang diberikan juga akan meningkat.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap otonomi kerja. Pejabat eselon IV ke atas yang kreatif dan memiliki inovasi yang tinggi cenderung dapat mendelegasikan kewenangan dan memberikan kebebasan kepada pegawai bawahannya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik bahkan melebihi target yang ditetapkan.

Otonomi kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara digitalisasi dan kepuasan kerja. Penggunaan banyak aplikasi digital dalam menyelesaikan suatu pekerjaan masih dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai DJP ketika SOP memberi kewenangan kepada pegawai untuk menggunakan caranya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam memberikan layanan perpajakan kepada masyarakat. Otonomi kerja juga memiliki peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja meskipun kekuatan pengaruh lebih lemah daripada hubungan kedua variabel tersebut secara langsung. Kepuasan pegawai DJP akan meningkat ketika atasan langsungnya memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan dapat memberikan kebebasan serta mendelegasikan kewenangan kepada pegawai bawahannya sehingga pegawai lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Obyek penelitian terbatas pada instansi Direktorat Jenderal Pajak, meskipun termasuk salah satu instansi pemerintahan yang memiliki populasi terbesar, 45.800 pegawai, dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia, tetapi kondisi lingkungan kerja tentu berbeda dengan instansi pemerintah lainnya. Variabel yang diteliti terbatas pada kepuasan kerja pegawai yang merupakan persepsi individu terhadap organisasi dan atasan langsungnya. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan responden dari organisasi publik lainnya sehingga terlihat dinamika yang terjadi dalam organisasi pemerintahan

Indonesia. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan lebih banyak variabel terkait dengan perubahan organisasi dan perilaku pegawai karena perubahan organisasi perlu dilakukan secara berkelanjutan sehingga banyak dinamika yang terjadi di dalamnya. Responden dari middle manager dan menggunakan variabel kinerja individu, kinerja tim, ataupun kinerja organisasi untuk mendukung penelitian bahwa peran middle manager sangat penting dalam perubahan organisasi. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode penelitian yang berbeda, seperti kualitatif atau bahkan mix method agar dinamika dan permasalahan organisasi dapat tertangkap dengan jelas.

DAFTAR PUSTAKA

- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732–755. <https://doi.org/10.1108/00251741011043902>
- Amankwaa, A., Gyensare, M. A., & Susomrith, P. (2019). Transformational leadership with innovative behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 402–420. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0358>
- Asencio, H. (2016). Leadership, trust, and job satisfaction in the public sector: A study of US federal employees. *International Review of Public Administration*, 21(3), 250–267. <https://doi.org/10.1080/12294659.2016.1237342>
- Bader, V., & Kaiser, S. (2017). Autonomy and Control? How Heterogeneous Sociomaterial Assemblages Explain Paradoxical Rationalities in the Digital Workplace. *Management Revu*, 28(3), 338–358. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2017-3-338>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bolli, T., & Pusterla, F. (2022). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. *International Review of Economics*, 69(2), 263–300. <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6>
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753. <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It? *Journal of Change Management*, 11(4), 445–450. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.630507>
- Carr, K. K., & Kazanowski, M. K. (1994). Factors affecting job satisfaction of nurses who work in long-term care. *Journal of Advanced Nursing*, 19(5), 878–883. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01164.x>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Nassreelrgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: a meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40(6), 781–813. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9578-2>
- Charni, H., Brun, I., & Ricard, L. (2019). Impact of employee job satisfaction and commitment on customer perceived value. *International Journal of Bank Marketing*, 38(3), 737–755. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0097>
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>
- Day, A., Scott, N., & Kevin Kelloway, E. (2010). *Information and communication technology: Implications for job stress and employee well-being*. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2010\)0000008011](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008011)
- DeCelles, K. A., Tesluk, P. E., & Taxman, F. S. (2013). A Field Investigation of Multilevel Cynicism Toward Change. *Organization Science*, 24(1), 154–171. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0735>
- DeHart-Davis, L., Davis, R. S., & Mohr, Z. (2015). Green Tape and Job Satisfaction: Can Organizational Rules Make Employees Happy? *Journal of Public Administration Research and*

- Theory*, 25(3), 849–876. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu038>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Fleischer, J., & Wanckel, C. (2023). Job Satisfaction and the Digital Transformation of the Public Sector: The Mediating Role of Job Autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X2211484. <https://doi.org/10.1177/0734371X221148403>
- Gerten, E., Beckmann, M., & Bellmann, L. (2019). Controlling Working Crowds: The Impact of Digitalization on Worker Autonomy and Monitoring Across Hierarchical Levels. *Jahrbücher Für Nationalökonomie Und Statistik*, 239(3), 441–481. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2017-0154>
- Gilbert, P., Catarino, F., Duarte, C., Matos, M., Kolts, R., Stubbs, J., ... Basran, J. (2017). The development of compassionate engagement and action scales for self and others. *Journal of Compassionate Health Care*, 4(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s40639-017-0033-3>
- Grote, G., Weyer, J., & Stanton, N. A. (2014). Beyond human-centred automation – concepts for human-machine interaction in multi-layered networks. *Ergonomics*, 57(3), 289–294. <https://doi.org/10.1080/00140139.2014.890748>
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511–528. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0877-y>
- Hair, J., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Hanaysha, J. R., & Hussain, S. (2018). An Examination of the Factors Affecting Employee Motivation in the Higher Education Sector. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 14(1–2), 22–31. <https://doi.org/10.1177/2319510X18810626>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy. *Management Research Review*, 41(9), 1033–1046. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0029>
- Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. *California Management Review*, 62(4), 86–104. <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>
- Lee, I., & Lee, K. (2015). The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises. *Business Horizons*, 58(4), 431–440. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.008>
- Leo, W. W. C., Laud, G., & Chou, C. Y. (2023). Digital transformation for crisis preparedness: service employees' perspective. *Journal of Services Marketing*, 37(3), 351–370. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2021-0249>
- Liu, S., Keeley, J. W., Sui, Y., & Sang, L. (2021). Impact of distributed leadership on teacher job satisfaction in China: The mediating roles of teacher autonomy and teacher collaboration. *Studies in Educational Evaluation*, 71, 101099. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101099>