

DISERTASI

**PERAN *DIGITAL INNOVATION* DALAM MEMEDIASI
PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP* DAN *DIGITAL
CAPABILITY* TERHADAP *BUSINESS PERFORMANCE* PADA
INDUSTRI EVENT/MICE INDONESIA**



Disusun oleh:

RACHMAT RAMADHAN

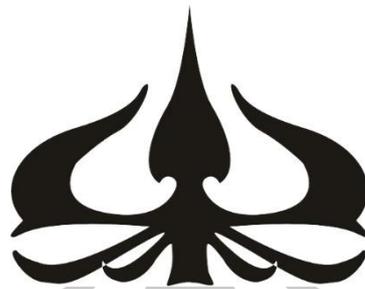
222021705004

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam Mendapatkan
Gelar Doktor Ilmu Ekonomi**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
KONSENTRASI STRATEGIC MANAGEMENT
UNIVERSITAS TRISAKTI
JAKARTA
JULI, 2024**

DISSERTATION

***THE ROLE OF DIGITAL INNOVATION IN MEDIATING THE
INFLUENCE OF DIGITAL LEADERSHIP AND DIGITAL
CAPABILITY ON BUSINESS PERFORMANCE IN THE EVENT/
MICE INDUSTRY IN INDONESIA***



Submitted By:

RACHMAT RAMADHAN

222021705004

***A Dissertation Written to Partially Fulfill the Requirements for Obtaining the
Degree of Doctor of Economics***

***DOCTORAL PROGRAM IN ECONOMICS
STRATEGIC MANAGEMENT CONCENTRATION
TRISAKTI UNIVERSITY***

JAKARTA

JULI, 2024



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
UNIVERSITAS TRISAKTI
TANDA PENGESAHAN DISERTASI**

Nama : RACHMAT RAMADHAN
NIM : 222021705004
Angkatan : 8
Konsentrasi : Manajemen Strategik
Peran *Digital Innovation* dalam Memediasi Pengaruh
Digital Leadership dan *Digital Capability* Terhadap
Judul Disertasi : *Business Performance* Pada Industri Event/MICE
Indonesia

PANITIA PENGUJI DISERTASI

Berdasarkan hasil Ujian Akhir Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, yang dilaksanakan pada tanggal 10 Juli 2024, maka dengan ini disertasi disetujui oleh Komisi Promotor.

Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Dr Bahtiar Usman, SE., MM., CIFM., CIERM (Ketua)		
Prof. Dr. Willy Arafah, MM., DBA, CMA (Promotor)		
Dr. Aekram Faisal, SE., MM., CMA., CPMA. (Co-Promotor)		7/10 2024
Prof. Dr. Asep Hermawan, MSc. (Anggota)		24/10 - 2024
Dr. Wahyuningsih ME, Mphil, CPSCM (Anggota)		12/10 2024
Dr. Deasy Aseanty, SE., MM., CHRMP (Anggota)		22/10 1 2024
Prof. Dr Sundring Pantja Djati, MSI., MA (Penguji Luar)		

Peran *Digital Innovation* Dalam Memediasi Pengaruh *Digital Leadership* dan *Digital Capability*
Terhadap *Business Performance* Pada Industri Event/MICE Indonesia
Rachmat Ramadhan

PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rachmat Ramadhan

NIM : 222021705004

Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Alamat : Villa Antalya Blok E2, Jalan Nangka RT/RW 007/015 Beji
Depok, Jawa Barat

No telp/HP : 081293456363

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Trisakti maupun di Perguruan Tinggi lainnya;
2. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar kepustakaan;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis disertasi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, Juli 2024



Rachmat Ramadhan

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *digital leadership* dan *digital capability* terhadap *business performance* yang di mediasi oleh *digital innovation* pada industri event/MICE di Indonesia. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *structural equation model* (SEM), dan metode *bootstrapping* untuk menganalisis peran mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pemilik atau pimpinan perusahaan penyelenggara Event/MICE yang telah beroperasi minimal 3 tahun. Sampel yang digunakan sebanyak 236 responden dengan menggunakan metode *purposive sampling*.

Hasil penelitian ini menunjukkan *digital leadership* dan *digital capabilities* tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap *business performance*, namun *digital leadership* dan *digital capabilities* menjadi memiliki pengaruh positif terhadap *business performance* setelah dimediasi oleh *digital innovation*, dan dari keduanya yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap *business performance* adalah *digital capabilities*. penelitian ini juga menunjukkan bahwa *digital leadership* dan *digital capabilities* berpengaruh positif terhadap *digital innovation*, dan *digital innovation* berpengaruh positif terhadap *business performance*.

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap teori berbasis sumber daya, dengan memberikan bukti empiris tentang efek *digital leadership*, *digital capability*, dan *digital innovation* terhadap *business performance*. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya manajemen meningkatkan peran *digital leadership*, *digital capability*, *digital innovation* untuk mencapai kinerja perusahaan (*business performance*) yang lebih tinggi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya adalah variabel yang diteliti hanya terbatas pada *digital leadership*, *digital capabilities*, *digital innovation* yang dapat mempengaruhi *business performance*, dan disarankan untuk penelitian selanjutnya mempertimbangkan variabel lain seperti *digital culture* dan *digital orientation*. Dalam penelitian ini juga belum mengklasifikasikan level perusahaan (kecil, menengah atau besar), dan untuk penelitian berikutnya disarankan untuk mengklasifikasikannya sehingga dapat terlihat bagaimana variabel-variabel tersebut berinteraksi dalam konteks yang berbeda.

Kata Kunci: *Digital leadership*, *Digital capabilities*, *Digital innovation* dan *Business performance*

ABSTRAC

The objective of this research is to analyze the influence of digital leadership and digital capability on business performance that was mediated by digital innovation in the event/MICE industry in Indonesia. The research utilized technical analysis of structural equation model (SEM), and bootstrapping method to analyze the mediation role. The population for the research is the owner or company leader of Event/ MICE organizers that has been operating for a minimum of 3 (three) years. The sample consisted of 236 respondents, selected by using the method of purposive sampling.

The result of the research exhibited that the digital leadership and digital capabilities do not have direct positive influences on business performance. However, digital leadership and digital capabilities positively influence on business performance, after being mediated by digital innovation, and of the two, the digital capabilities have a greater influence on business performance. The study shows that digital leadership and digital capabilities have a positive influence on digital innovation and that business performance is positively impacted by digital innovation.

The research has significantly contributed on the theory of resource-based by providing empirical evidence on the effect of digital leadership, digital capability, and digital innovation on business performance. The practical implication of this research is the importance for management to enhance the role of digital leadership, digital capability and digital innovation to achieve better business performance.

The limitation of this research is that only considered digital leadership, digital capability and digital innovation as variables that influencing on business performance. Therefore, for future research could consider other variables, such as digital culture and digital orientation. Furthermore, this research also did not classify company by its level (whether small, medium, or big). It is recommended that future research could include the company level classification as a variable so that interactions between these variables can be examined in different context.

Key Words: Digital leadership, Digital capabilities, Digital innovation dan Business performance

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokaatuh.

Dengan mengucapkan segala puji syukur ke hadirat Allah SWT, Tuhan YME yang telah melimpahkan berkah dan karunianya, sehingga dapat menyelesaikan disertasi dengan judul: **Peran *Digital Innovation* Dalam Memediasi Pengaruh *Digital Leadership* dan *Digital Capability* Terhadap *Business Performance* Pada Industri Event/MICE Indonesia.**

Menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dengan dukungan baik secara moral maupun material dalam proses penyusunan disertasi ini. Pada kesempatan ini disampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada Prof. Dr. Willy Arafah, MM, DBA selaku Promotor atas bimbingan, masukkan serta pengarahan dalam penyempurnaan penulisan Disertasi ini. Dr. Aekram Faisal, SE, MM, selaku Co-Promotor yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan hingga selesainya Disertasi ini. Semua bantuan dan dukungan yang telah penulis terima kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Kadarsah Suryadi, DEA. sebagai Rektor Universitas Trisakti.
2. Ibu Dr. Yolanda Masnita MM, sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti dan juga sebagai Penguji.
3. Bapak Prof. Dr. Tulus TH. Tambunan, MA sebagai Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti.
4. Bapak Prof. Dr. Willy Arafah, MM, DBA sebagai Ketua Konsentrasi Stratejik Manajemen Universitas Trisakti.
5. Bapak Prof. Dr Asep Hermawan, MSC selaku ketua tim penguji.
6. Ibu Dr. Dita Oki Berlianti, MM selaku anggota tim penguji.
7. Ibu Dr. Deasy Aseanty, MM selaku anggota tim penguji.
8. Ibu Prof. Dr. Retno Purwani Setyaningrum, SE, MM selaku penguji luar.
9. Bapak Sofyan Nasution, SE Ketua Umum Forum *Backstagers* Indonesia.
10. Bapak Shafigh Pahlevi Lontoh Sekretaris Umum Forum *Backstagers* Indonesia.

11. Seluruh Dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi Manajemen Strategik yang telah mengajar dan membimbing penulis selama ini, hingga selesainya disertasi ini.
12. Segenap Staf dan Sekretariat Program Doktoral Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti, atas semua dukungan, bantuan dan koordinasinya selama proses belajar.
13. Rekan-rekan Mahasiswa Program S3 *Strategic Management* angkatan 08 atas kerjasama dan kebersamaannya selama mengikuti kegiatan perkuliahan hingga selesai.
14. Segenap perusahaan pelaksanaan kegiatan Event/MICE (PCO, PEO, EO) yang telah mendukung dan membantu dalam penyelesaian disertasi ini, terutama anggota dari asosiasi Forum *Backstagers* Indonesia dan INCCA (*Indonesia Congresss & Convention Association*).
15. Keluarga terutama orang tua, Sheila Noviana Sukardi (istri) dan Muhammad Alfatih (anak) penulis yang terus mendukung penulis untuk menyelesaikan disertasi ini.
16. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, tetapi telah berkontribusi dalam penyelesaian disertasi ini, penulis ucapkan banyak terima kasih.

Akhir kata, semoga disertasi ini bisa memberikan berkah dan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, serta memberikan peluang terhadap penelitian berikutnya. Wassalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh.

Jakarta, Juli 2024



Rachmat Ramadhan

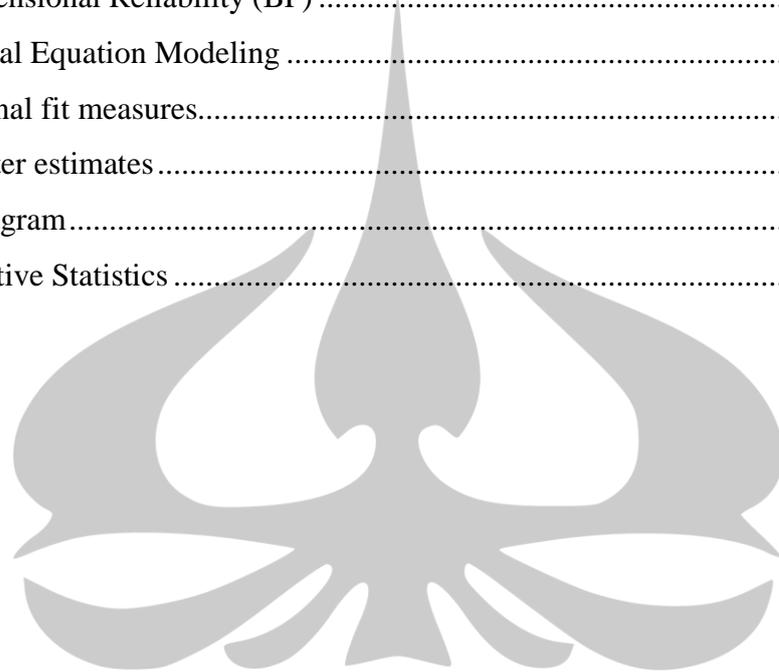
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN DISERTASI.....	ii
PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
Sumber: <i>UNWTO Report 2023</i>	3
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
1.5 Signifikansi Penelitian.....	16
1.6 Sistematika penelitian.....	17
BAB II.....	19
TINJAUAN PUSTAKA.....	19
2.1 Landasan Teori	19
2.1.1 <i>Digital Leadership</i>	23
2.1.2 <i>Digital Capability</i>	28
2.1.3 <i>Digital Innovation</i>	31
2.1.4 Kinerja Perusahaan (<i>Business Performance</i>).....	35
2.1.5 Industri Event/MICE.....	37
2.2 Penelitian Terdahulu.....	40
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	44

2.3.1	Pengaruh <i>Digital Leadership</i> terhadap <i>Business Performance</i>	45
2.3.2	Pengaruh <i>Digital Capability</i> terhadap <i>Business Performance</i>	46
2.3.3	Pengaruh <i>Digital Innovation</i> terhadap <i>Business Performance</i>	47
2.3.4	Pengaruh <i>Digital Leadership</i> terhadap <i>Digital Innovation</i>	47
2.3.5	Pengaruh <i>Digital Capability</i> terhadap <i>Digital Innovation</i>	48
2.3.6	Pengaruh <i>Digital Leadership</i> terhadap <i>Business Performance</i> yang di mediasi oleh <i>Digital Innovation</i>	49
2.3.7	Pengaruh <i>Digital Capability</i> terhadap <i>Business Performance</i> yang di mediasi oleh <i>Digital Innovation</i>	50
2.4	Rerangka Konseptual.....	50
BAB III.....		53
METODE PENELITIAN.....		53
3.1	Rancangan Penelitian	53
3.2	Variabel dan Pengukuran	53
3.2.1	<i>Digital Leadership</i>	54
3.2.2	<i>Digital Capability</i>	55
3.2.3	<i>Digital Innovation</i>	56
3.2.4	<i>Business Performance</i>	57
3.3.1	Populasi	58
3.3.2	Sampel.....	58
3.4	Metode Pengujian Instrumen Penelitian.....	59
3.4.1	Uji Validitas	59
3.4.2	Uji Reliabilitas	62
3.5	Metode Analisis Data	63
3.5.1	Uji Kesesuaian Model.....	63
3.5.2	Uji Hipotesis.....	66
BAB IV		68
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		68
4.1	Karakteritik Responden	68
4.2	Statistik Deskriptif.....	71
4.3	Uji Hipotesis	79

4.3.1	Pengujian H1 Pengaruh <i>Digital Leadership</i> – <i>Business Performance</i>	81
4.3.2	Pengujian H2 Pengaruh <i>Digital Capability</i> – <i>Business Performance</i>	81
4.3.3	Pengujian H3 Pengaruh <i>Digital Innovation</i> – <i>Business Performance</i>	82
4.3.4	Pengujian H4 Pengaruh <i>Digital Leadership</i> – <i>Digital Innovation</i> ...	83
4.3.5	Pengujian H5 Pengaruh <i>Digital Capability</i> – <i>Digital Innovation</i>	83
4.3.6	Pengujian H6 Pengaruh <i>Digital Leadership</i> – <i>Digital Innovation</i> – <i>Business Performance</i>	84
4.3.7	Pengujian H7 Pengaruh <i>Digital Capability</i> – <i>Digital Innovation</i> – <i>Business Performance</i>	85
4.4	Pembahasan Penelitian	85
4.4.1	Pengaruh <i>Digital Leadership</i> terhadap <i>Business Performance</i>	85
4.4.2	Pengaruh <i>Digital Capability</i> terhadap <i>Business Performance</i>	87
4.4.3	Pengaruh <i>Digital Innovation</i> terhadap <i>Business Performance</i>	89
4.4.4	Pengaruh <i>Digital Leadership</i> terhadap <i>Digital Innovation</i>	90
4.4.5	Pengaruh <i>Digital Capability</i> terhadap <i>Digital Innovation</i>	92
4.4.6	Pengaruh <i>Digital Leadership</i> terhadap <i>Business Performance</i> yang dimediasi oleh <i>Digital Innovation</i>	93
4.4.7	Pengaruh <i>Digital Capability</i> terhadap <i>Business Performance</i> yang dimediasi oleh <i>Digital Innovation</i>	95
BAB V	97
SIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN	97
5.1	Simpulan.....	97
5.2	Implikasi	99
5.2.1	Implikasi Teoritis	99
5.2.2	Implikasi Manajerial & Praktis	101
5.3	Keterbatasan	107
5.4	Saran untuk penelitian lanjutan	108
Results	124
Descriptive Statistics	124

Frequency Tables.....	124
Confirmatory Factor Analysis	126
Model fit	126
Parameter estimates	126
Unidimensional Reliability (DL).....	128
Unidimensional Reliability (DC)	128
Mediation Analysis.....	128
Parameter estimates	128
Unidimensional Reliability (DI).....	129
Unidimensional Reliability (BP)	129
Structural Equation Modeling	130
Additional fit measures.....	130
Parameter estimates	132
Path diagram.....	134
Descriptive Statistics	135



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Number of Meetings per Country 2022</i>	6
Tabel 2.1 Konsep Literatur <i>Digital Leadership</i>	27
Tabel 2.2 Konsep Literatur <i>Digital Capabilities</i>	31
Tabel 2.3 Konsep Literatur <i>Digital Innovation</i>	36
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu	44
Table 3.1 <i>Loading Factor Indicator</i>	65
Tabel 3.2 Hasil Uji Reliabilitas	67
Tabel 3.3 Hasil Uji Model (<i>Goodness of Fit Model</i>)	70
Tabel 4.1 Rekap Karakteristik Berdasarkan Gender	73
Tabel 4.2 Rekap Karakteristik Berdasarkan Usia	74
Tabel 4.3 Rekap Karakteristik Berdasarkan Jabatan	74
Tabel 4.4 Rekap Karakteristik Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan	75
Tabel 4.5 Rekap Karakteristik Berdasarkan Pendidikan	76
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif <i>Digital Leadership</i>	78
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif <i>Digital Capability</i>	80
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif <i>Digital Innovation</i>	81
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif <i>Business Performance</i>	84
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Hipotesis (<i>Direct</i>)	86
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Hipotesis (<i>Indirect</i>)	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Data penerimaan devisa negara dari sektor pariwisata tahun 2014 - 2023.....	2
Gambar 1.2	Data kunjungan wisatawan dan pemasukan pariwisata dunia tahun 2019 – 2022.....	3
Gambar 1.3	Tujuan melakukan perjalanan global tahun 2019 – 2021	4
Gambar 2.1	Rerangka Teoritis	22
Gambar 2.2	Rerangka Konseptual	56
Gambar 3.1	<i>Output Structural Equation Model (SEM)</i>	71



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Hasil Pengelolaan Data JASP



BAB I

PENDAHULUAN

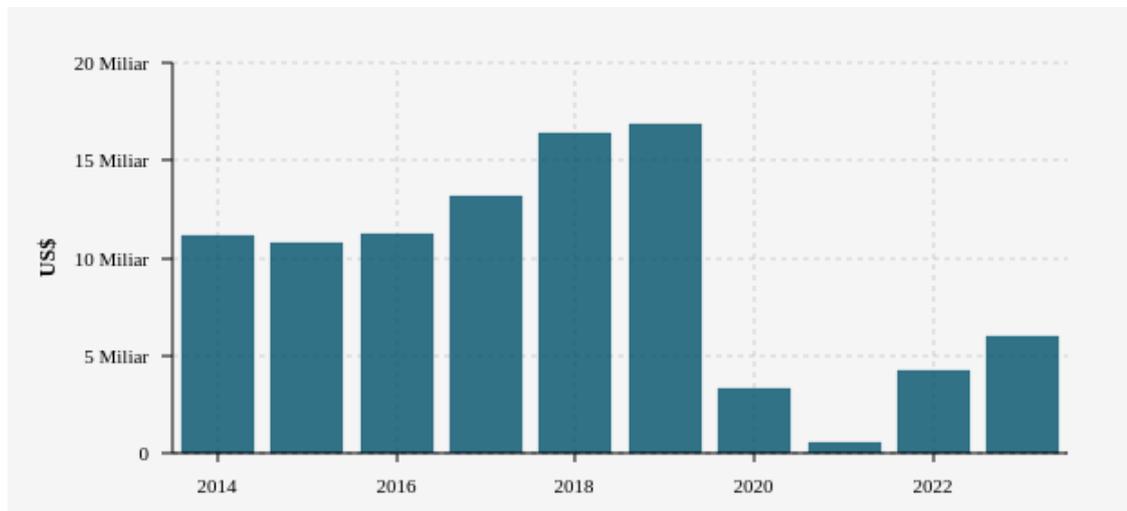
1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri pariwisata nasional dalam 2 tahun terakhir pasca covid-19 memperlihatkan pertumbuhan yang baik, secara umum Industri pariwisata nasional memberikan kontribusi besar dalam peningkatan ekonomi nasional khususnya dalam penerimaan negara, hingga September 2023, penerimaan devisa industri pariwisata di Indonesia mencapai \$10,46 miliar, meningkat 55,65% dibandingkan posisi akhir tahun 2022 yang sebesar US\$6,72 miliar (dataindonesia.id, 2023).

Pada tahun 2024 ini kementerian pariwisata dan ekonomi kreatif Republik Indonesia, mencanangkan sektor pariwisata Indonesia ditargetkan mampu berkontribusi sebesar 4,5 persen terhadap PDB nasional dari sebelumnya 4,1 persen pada 2023, diantaranya target kunjungan wisatawan mancanegara sebesar 14 juta orang, serta wisatawan lokal dengan target perjalanan sebesar 1,2 -1,4 milyar perjalanan.

Gambar 1.1

Data penerimaan devisa negara dari sktor pariwisata tahun 2014 -2023

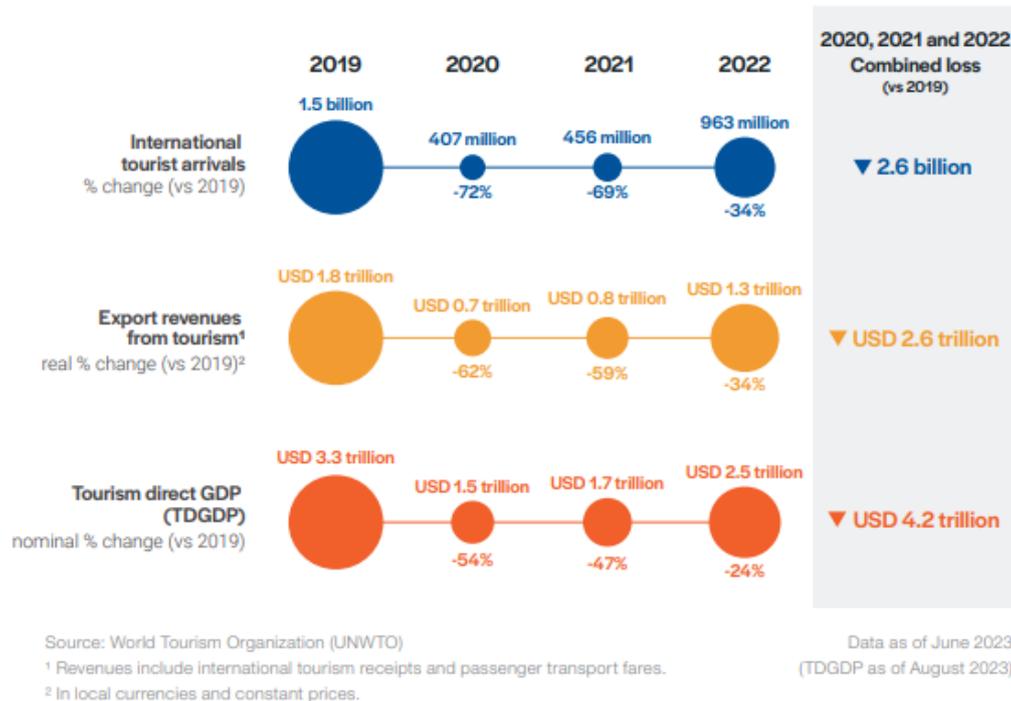


Sumber: Katadata, tahun 2023

Perkembangan pariwisata secara global pun menunjukkan angka dan *trend* yang sangat positif, seperti terlihat dari data yang disampaikan oleh UNWTO (*united nation of world tourism organization*), bahwa pada tahun 2022 terdapat 963 juta perjalanan di seluruh dunia atau bertumbuh dua kali lipat dari tahun 2021 yang sebesar 456 juta perjalanan dikarenakan dampak Covid19, dengan total pendapatan sebesar \$ 1.25 trilliun tahun 2022 atau bertumbuh sebesar 52% dari tahun 2021, walaupun masih dibawah 34% dari tahun 2019.

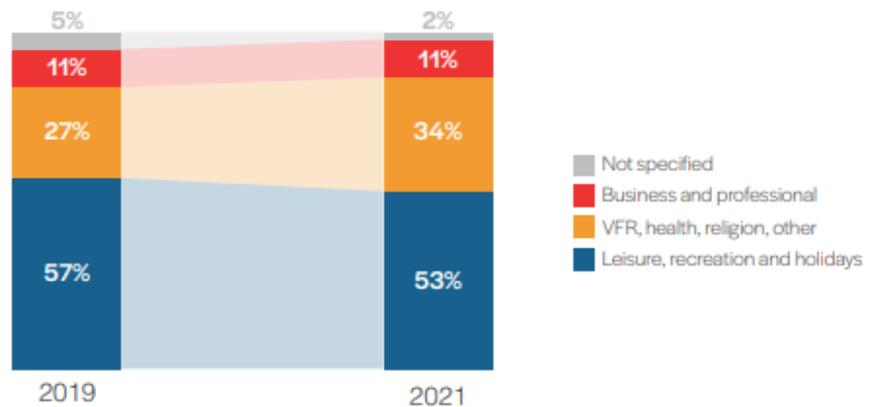
Gambar 1.2

Data Kunjungan Wisatawan dan Pemasukan Pariwisata Dunia Tahun 2019 - 2022

Sumber: *UNWTO Report 2023*

Berdasarkan gambar diatas terdapat beberapa motivasi atau tujuan para wisatawan dalam melakukan perjalanan yaitu, 53% untuk alasan rekreasi dan berlibur, 11% untuk tujuan bisnis dan professional, selebihnya dipengaruhi oleh hal-hal yang lain, wisatawan yang melakukan perjalanan dikarenakan bisnis dan professional dikategorisasikan sebagai wisatawan dengan kegiatan MICE (*meeting, incentive, convention dan exhibition*) atau dalam istilah yang lain adalah industri pertemuan (*meeting industry*), karena hampir seluruh kegiatan sektor MICE menggunakan infrastruktur pariwisata, seperti bandara, penginapan dan lokasi, maka MICE dapat dikatakan sebagai bagian dari industri pariwisata. (Noor, 2013).

Gambar 1.3
Grafik Tujuan Melakukan Perjalanan Global Tahun 2019-2021



Source: World Tourism Organization (UNWTO)
Data as of June 2023

Sumber: *UNWTO Report 2023*

Berdasarkan data pada gambar 1.3, dapat dilihat bahwa potensi dari industri pertemuan (MICE) sendiri sangat besar yaitu 11% dari total seluruh perjalanan atau sekitar 105,93 juta kunjungan, dengan pemasukan yang dihasilkan adalah \$143 juta.

Dalam negeri industri pertemuan (MICE) merupakan salah satu motor penggerak pengembangan destinasi pariwisata yang penting. Aktivitas MICE berdampak dengan meningkatkan pendapatan, menambah kesempatan kerja dan masuknya investasi. MICE atau wisata bisnis sebagai salah satu industri yang turut berkontribusi meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara (delegasi). Delegasi/Peserta aktivitas MICE memiliki kelebihan dibanding wisatawan biasa yang umumnya berasal dari kalangan pengusaha, profesional ataupun kalangan pemerintahan yang melakukan kegiatan tidak di waktu wisata. Wisatawan

MICE datang dalam jumlah besar, dengan tingkat pengeluaran selama berada di destinasi dan tuan rumah 7 (tujuh) kali lipat dibanding wisatawan biasa, mampu meningkatkan lama tinggal serta pengeluaran delegasi selama mengikuti rangkaian aktivitas MICE yang diselenggarakan di suatu destinasi (Noor, 2013).

Delegasi/Peserta aktivitas MICE berpotensi menjadi wisatawan *leisure* yang dengan kekuatan *word-of-mouth* tentang destinasi akan berdampak lebih kuat dalam promosi. Hal tersebut telah disadari oleh banyak negara yang menyebabkan persaingan antar destinasi untuk mendatangkan peserta kegiatan MICE internasional menjadi sangat kompetitif.

Tidak hanya meningkatkan secara jumlah, namun aktivitas MICE mampu meningkatkan lama tinggal serta pengeluaran delegasi selama mengikuti rangkaian MICE yang diselenggarakan di suatu destinasi.

Berdasarkan data yang diberikan oleh ICCA (*International Congress and Convention Association*, 2023) ditahun 2022 terdapat 9.042 Event pertemuan yang diselenggarakan sepanjang tahun, dan masih dikuasi oleh negara - negara besar di amerika dan eropa, sedangkan untuk di asia masih didominasi oleh negara-negara asia besar seperti Jepang, Korea, Australia, China dan Singapura satu-satunya negara di Asia Tenggara yang masuk ke dalam peringkat 5 besar di Asia.

Posisi Indonesia dalam 3 tahun terakhir masih relatif rendah, tahun 2022 diperingkat ke- 45 dengan jumlah 43 pertemuan, posisi Indonesia

masih berada dibawah Thailand, Singapura dan Malaysia, dimana negara-negara ini masih berada dalam satu kawasan.

Tabel 1.1
Number of Meetings per country 2022

Rank	Country	#Meetings In-person 2022
1	U.S.A.	690
2	Spain	528
3	Italy	522
4	Germany	484
5	France	472
6	United Kingdom	449
7	Portugal	294
8	Netherlands	253
9	Belgium	234
10	Canada	233
11	Austria	232
12	Japan	228
28	Colombia	101
28	Singapore	101
30	Chinese Taipei	90
31	Turkey	82
32	Thailand	81
33	Croatia	79
33	Hungary	79
35	United Arab Emirates	75
36	Malaysia	69
37	India	68
38	Chile	61
38	Iceland	61
40	Slovenia	59
41	Romania	55
41	South Africa	55
43	Peru	48
44	Estonia	44
45	Indonesia	43
46	Serbia	42
47	Lithuania	40
94	Monaco	5
94	Oman	5
	Others	109
	Totals	9.042

Sumber: ICCA Report 2023

Tabel diatas memperlihatkan secara daya saing industri dan pelaku usaha MICE di Indonesia masih kalah dibandingkan dengan para pelaku usaha di beberapa negara di kawasan.

Perkembangan teknologi yang pesat telah menciptakan perubahan yang signifikan terhadap dunia bisnis. Salah satu tahapan penting dalam perkembangan teknologi ini adalah munculnya revolusi industri gelombang ke 4 atau yang disebut dengan revolusi industri 4.0 (Bertola & Teunissen, 2018).

Informasi dan teknologi berkembang begitu pesat dalam setiap aspek kehidupan manusia. Keberadaan informasi dan teknologi digital juga telah mengubah eksistensi manusia. Teknologi digital memberikan sejumlah kemudahan, seperti aplikasi *online*, kemudahan komunikasi, dan akses informasi yang membuat hidup lebih praktis dan teknis. Era revolusi industri 4.0 ini ditandai dengan kemajuan di bidang *mobile* dan internet, *smartphone*, komputerasi data, kecerdasan buatan, dan robotisasi (Schwab, 2016).

Revolusi industri 4.0 yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi juga menciptakan perubahan yang signifikan terhadap dunia bisnis tuntutan organisasi untuk dapat beradaptasi terhadap berbagai perubahan sangatlah mutlak dalam upaya untuk menciptakan nilai bagi *customer* baru dan pemangku kepentingan organisasi, serta untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan beradaptasi

dengan perubahan teknologi (Muro et al, 2017; prihanto, 2018; Mollah et al., 2023).

Industri pariwisata dalam ini industri MICE juga merasakan dampak yang besar oleh perkembangan teknologi, di mana semua hal dilakukan dengan tambahan unsur serba digital, sehingga dibutuhkan berbagai adaptasi baik dari segi pengelolaan manajemen, strategi bisnis hingga pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan teknologi.

Dalam pelaksanaannya industri Event/MICE tidak lepas dari perkembangan teknologi dan digitalisasi, terjadi perubahan perilaku pasar yang diikuti pula dengan berubahnya perilaku konsumen. Konsumen kini semakin *mobile*, *personal*, dan *interaktif* dan ini menjadi sifat dari digital yakni semakin digital, semakin *personal* (*the more digital, the more personal*). Perubahan perilaku wisatawan terlihat ketika *search and share* sudah melalui digital. Industri travel agent sudah tidak lagi bisa mengandalkan *walk in service* untuk reservasi tiket dan memilih paket wisata, semua sudah berubah dengan digital.

Para pelaku industri Event/MICE dalam hal perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang pelaksanaan aktivitas event bisnis (MICE) seperti *professional congress organizer* (PCO) and *exhibition* (PEO), *event organizer* (EO), promotor/impresariat dan perusahaan pendukung lainnya seperti vendor pendukung acara, *venue* acara dan lainnya harus mampu beradaptasi dengan lingkungan pasar yang semakin terpengaruh

oleh faktor digitalisasi, hal ini dimulai dengan kepemimpinan puncak perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, yaitu kompetensi dalam kepemimpinan digital adalah kemampuan untuk menggunakan kombinasi pengetahuan, kemampuan, dan sikap untuk menggunakan teknologi digital secara efektif untuk mengoptimalkan kehidupan kita.

Keterampilan teknis untuk mengelola perangkat keras dan perangkat lunak hanyalah salah satu aspek kompetensi dalam kepemimpinan digital; seorang pemimpin harus memiliki kemampuan bidang digital untuk memimpin organisasinya menuju transformasi digital. Selain itu juga dalam memenangkan persaingan usaha serta memastikan existensi dari perusahaan dalam menghadapi peta persaingan global maka salah satu pendekatan yang berfokus pada peningkatan keunggulan bersaing organisasi bisnis adalah kapabilitas digital (*digital capability*). *Digital Capability* adalah kemampuan perusahaan untuk secara strategis menggunakan fungsi atau aplikasi teknologi informasi dan komunikasi dalam aktivitas bisnisnya, seperti penggunaan *e-mail*, situs web, *e-commerce*, *konferensi web*, *intranet*, *ekstranet*, dan alat serupa lainnya.

Digital Capability merupakan kemampuan perusahaan untuk menggunakan fungsi dan aplikasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam aktifitas bisnis, seperti menggunakan *e-mail*, *website*, *e-commerce*, *web conference*, *intranet*, *ekstranet* dan aplikasi TIK lainnya. Dengan demikian, kapabilitas TIK diperlukan agar perusahaan mampu

menyesuaikan, mengintegrasikan, mengonfigurasi ulang dan menciptakan kembali kompetensi internal dan eksternal sehingga dapat meraih keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Kemampuan dalam beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan digitasiasi merupakan hal yang sangat mutlak bagi setiap perusahaan, terutama pelaku usaha dibidang MICE baik itu para pemimpin usaha dan perusahaan sebagai sebuah intentias bisnis dengan meningkatkan kinerja bisnis dan keunggulan sumber daya perusahaan, maka perusahaan harus cepat beradaptasi dengan segala perubahan tersebut terutama pada kemajuan inovasi digital dan mengintegrasikannya pada dunia bisnis.

Perubahan tersebut terlihat sangat nyata dan pilihannya ada dua yaitu: mengintegrasikan usaha dengan segala sumber daya perusahaan dengan inovasi digital maka akan membantu perkembangan usaha, atau tetap bertahan dengan sistem tradisional yang dianut perusahaan selama ini maka akan ketinggalan zaman dan akan kalah dari peta persaingan.

Penelitian sebelumnya memperlihatkan pengaruh positif *digital leadership* terhadap *business performance* seperti yang dilakukan oleh Purnomo et al, (2021), Van Wart et al, (2019) , Lusiani et al, 2020 , dan Khin & Ho, (2018) , selain itu juga ada penelitian yang menemukan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh positif terhadap *business performance* Gunawan et al, (2023) dan juga penelitian terdahulu sebelumnya Yopan et al, (2022) yang menyatakan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh positif terhadap *business performance*, dan dibutuhkan variabel lain

sehingga dapat berdampak positif. Untuk itu dalam memaksimalkan *business performance* dibutuhkan variabel lain sebagai faktor yang memediasi *digital leadership* dan *business performance*, dan diusulkan variable *innovation* sebagaimana hasil penelitian untuk itu faktor inovasi digital digunakan sebagai variabel yang memediasi antara *digital leadership* dan *digital capability* pada *business performance*,

Kemampuan digital berpengaruh positif terhadap *business performance* karena adalah kemampuan ini didorong oleh teknologi digital yang sedang berkembang saat ini dalam seperti penggunaan *big data* dan aset teknologi tinggi lainnya serta kemampuan mengintegrasikan dan mengoperasionalkan. Untuk itu dalam memaksimalkan *business performance* dibutuhkan inovasi digital sebagai faktor yang memediasi *digital capability* dan *business performance* Yasa et al, (2019). Untuk itu factor inovasi digital digunakan sebagai variabel yang memediasi antara *digital leadership* dan *digital capability* pada *business performance*.

Penelitian terdahulu belum ditemukan peneliti yang melakukan penelitian *digital innovation* dalam memediasi *digital leadership* dan *digital capability* pada *business performance*. Sehingga yang menjadi novelty atau kebaruan dari penelitian ini adalah menjadikan *digital innovation* sebagai variable mediasi dari pengaruh *digital leadership* dan *digital capability* terhadap *business performance*.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Dari uraian dalam pendahuluan didapatkan bahwa perkembangan teknologi dan proses digitalisasi memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap daya saing industry perusahaan pelaksana Event/MICE, bagaimana proses *pra* produksi, pelaksanaan kegiatan hingga proses pemasaran sangat terpengaruh oleh perkembangan teknologi yang terus berkembang, dan hal ini tidak lepas dari peran *digital leadership*, *digital capability* dan *digital innovation* yang mempengaruhi *business performance*.

Banyak penelitian yang menjelaskan pengaruh dari *digital leadership* dan *digital capability* terhadap *business performance*, namun hasil studi literatur dari berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengaruh antara *digital leadership*, *digital capability* dengan *business performance* tidak konsisten. Terdapat beberapa penelitian yang menggambarkan pengaruh langsung yang positif dan signifikan (El Sawy et al., 2016; Van Wart et al., 2019; Zeike et al., 2019), namun ada juga penelitian yang menyatakan pengaruh langsung tersebut tidak signifikan (Gunawan et al., 2023; Yopan et al., 2022). Sehingga beberapa peneliti mengusulkan untuk mengembangkan variabel mediasi dalam hubungan ini (Chae et al., 2018) .

Penelitian ini mencoba untuk memasukkan peran dari *Digital Innovation* sebagai variabel mediasi. Diantara alasan mengapa menambahkan variabel *digital innovation* sebagai variabel mediasi karena

secara parsial telah ada penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *digital leadership* terhadap *digital innovation* (Schoemaker et al., 2018; Mihardjo et al., 2019) dan juga *digital capability* terhadap *digital innovation* (Yasa et al., 2019; Khin & Ho, 2018), serta *Digital Innovation* terhadap *Business Performance* (Ong et al., (2021); Yasa et al., 2019)). Selain itu *Digital Innovation* juga telah diidentifikasi sebagai variabel mediasi yang penting dalam sejumlah penelitian (Khin & Ho, 2018; Yasa et al., 2019). Sehingga diharapkan dengan adanya *Digital Innovation* dapat meningkatkan pengaruh antara *digital leadership* dan *digital capability* terhadap *business performance*.

Berdasarkan identifikasi diatas maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah terdapat pengaruh *digital leadership* terhadap *business performance*?
- 2) Apakah terdapat pengaruh *digital capability* terhadap *business performance*?
- 3) Apakah terdapat pengaruh *digital leadership* terhadap *digital innovation*?
- 4) Apakah terdapat pengaruh *digital capability* terhadap *digital innovation*?
- 5) Apakah terdapat pengaruh *digital innovation* terhadap *business performance*?

- 6) Apakah terdapat pengaruh *digital leadership* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *digital innovation*?
- 7) Apakah terdapat pengaruh *digital capability* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *digital innovation*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh:

1. Untuk menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap *business performance*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *digital capability* terhadap *business performance*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap *digital innovation*.
4. Untuk menganalisis pengaruh *digital capability* terhadap *digital innovation*.
5. Untuk menganalisis pengaruh *digital innovation* terhadap *business performance*.
6. Untuk menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *digital innovation*.
7. Untuk menganalisis pengaruh *digital capability* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *digital innovation*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para akademisi, praktisi, investor dan regulator. Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara ilmiah terhadap pengembangan ilmu pengetahuan bidang manajemen strategik khususnya tentang *digital innovation*, *digital leadership*, *digital capability* dan *bisniss performance*.

2) Bagi praktisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi praktis bagi para *stakeholder* khususnya bagi para pelaku usaha (PCO, PEO, EO, venue, hotel, dll) yang terkait didalam industri pertemuan.

3) Bagi Investor

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi investor dalam mengambil keputusan investasi di berbagai perusahaan yang terkait didalam industri event/MICE.

4) Bagi Regulator

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi regulator dalam menjalankan fungsi kebijakan dan pengawasan didalam upaya untuk meningkatkan pertumbuhan industri Pertemuan.

1.5 Signifikansi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh *digital leadership* dan *digital capability* terhadap *business performance* perusahaan pelaksanaan event/MICE yang dimediasi oleh *digital innovation*.

Penelitian ini merupakan hasil karya peneliti sendiri. Sepanjang eksplorasi yang dilakukan, baik secara *online* maupun *offline*, tidak ditemukan satu penelitian yang sama persis dengan penelitian ini, namun ada kemiripan dengan beberapa penelitian sebelumnya.

Beberapa perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, sekaligus merupakan *novelty* (kebaharuan) dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Kebanyakan penelitian yang dilakukan meneliti secara parsial, atau sebagian per sebagian dari variabel yang diteliti dalam penelitian ini, bukan secara simultan untuk mengetahui pengaruh *digital leadership*, dan *digital capability* terhadap *business performance*.
- 2) Penempatan variable *digital innovation* sebagai variabel momediasi yang mempengaruhi pengaruh variable *digital leadership* dan *digital capability* terhadap *business performance*.
- 3) Populasi yang digunakan merupakan perusahaan yang melaksanakan kegiatan Event/MICE (*meeting, incentive, convention, exhibition*) yang merupakan anggota dari asosiasi INCCA (*indonesia congress and convention association*) dan Forum *Backtagers* Indonesia pada saat penelitian ini dibuat.

1.6 Sistematika penelitian

Sistematika penulisan hasil penelitian ini disajikan dalam 5 (lima) bab, adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini memuat gambaran umum tentang rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat, dan latar belakang penelitian. Ini juga mencakup pembahasan sistematis yang menawarkan sinopsis singkat mengenai bab-bab disertasi secara keseluruhan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian mengenai landasan teori dari variabel *digital innovation*, *digital leadership*, *digital capability*, dan *business performance* disusun dengan kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis, serta penelitian sebelumnya untuk digunakan sebagai pembanding.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi uraian mengenai rancangan penelitian, variabel dan pengukuran dari seluruh variabel yaitu *digital innovation*, *digital leadership*, *digital capability*, dan *business performance*, dengan menggunakan cara pengumpulan data, pengujian instrumen (uji validitas dan reliabilitas), metodologi pengambilan sampel, dan

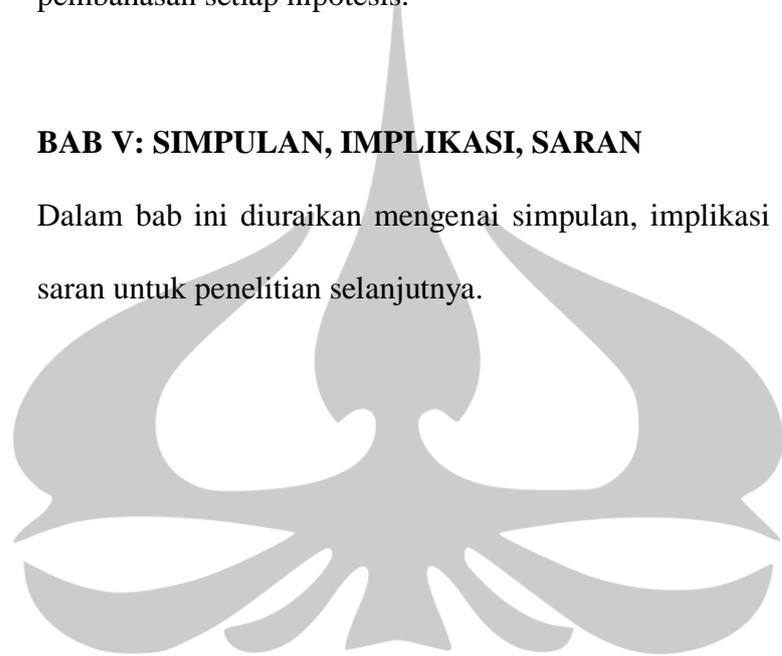
pengujian kesesuaian model dengan alat analisis model persamaan struktural (SEM), *bootsraping*.

BAB IV: HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

Bab ini berisi uraian mengenai deskripsi dari variabel *digital innovation*, *digital leadership*, *digital capability*, dan *business performance*, pengujian hipotesis dan diakhiri dengan analisa dan pembahasan setiap hipotesis.

BAB V: SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai simpulan, implikasi teoritis dan saran untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Pembahasan Manajemen Strategik bermula dari teori yang dikemukakan oleh Penrose, (1959) pada teori pertumbuhan perusahaan (*the growth theory of the firm*) yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan perusahaan menurut pandangan Penrose menekankan bahwa perusahaan adalah institusi yang diciptakan oleh beberapa individu untuk mencapai tujuan, untuk itu perlu dimotivasi, dikembangkan untuk berkreasi menciptakan inovasi kreatif bagi kemajuan perusahaan. Dalam proses perkembangannya kemudian lahir beberapa teori yang membahas tentang pertumbuhan dan daya saing perusahaan, dan salah satu yang paling dikenal adalah teori RBV (*Resource Based View*).

Resource Based View (middle theory) pertama kali dicetuskan oleh Wernerfelt, (1984). Teori pandangan berbasis sumber daya berpendapat pentingnya sumber daya sebagai kunci pada perusahaan yang unggul dalam bersaing jika sumber daya saling berkait (Vance, 2012). Sumber daya dalam perusahaan dapat berupa internal atau eksternal perusahaan dan dapat diperoleh atau sudah dimiliki oleh perusahaan (Freeman et al., 2020).

Pandangan Barney, (1986) mulai mengembangkan teori RBV (*Resource Based View*) beranggapan bahwa sumber daya yang dapat digunakan secara bersaing tidak hanya budaya organisasi saja, tetapi mencakup semua aset perusahaan sehingga organisasi memiliki kinerja yang berbeda-beda karena

memiliki sumber daya yang berbeda pula. Kunci keberhasilan perusahaan dengan melakukan strategi yang memaksimalkan kekuatan sumber daya ini berada dalam kendali perusahaan untuk implementasi strategi agar tercapai efektifitas dan efisiensi (Barney, 1986). Barney (1991) mengklasifikasikan sumber daya ini menjadi tiga kategori:

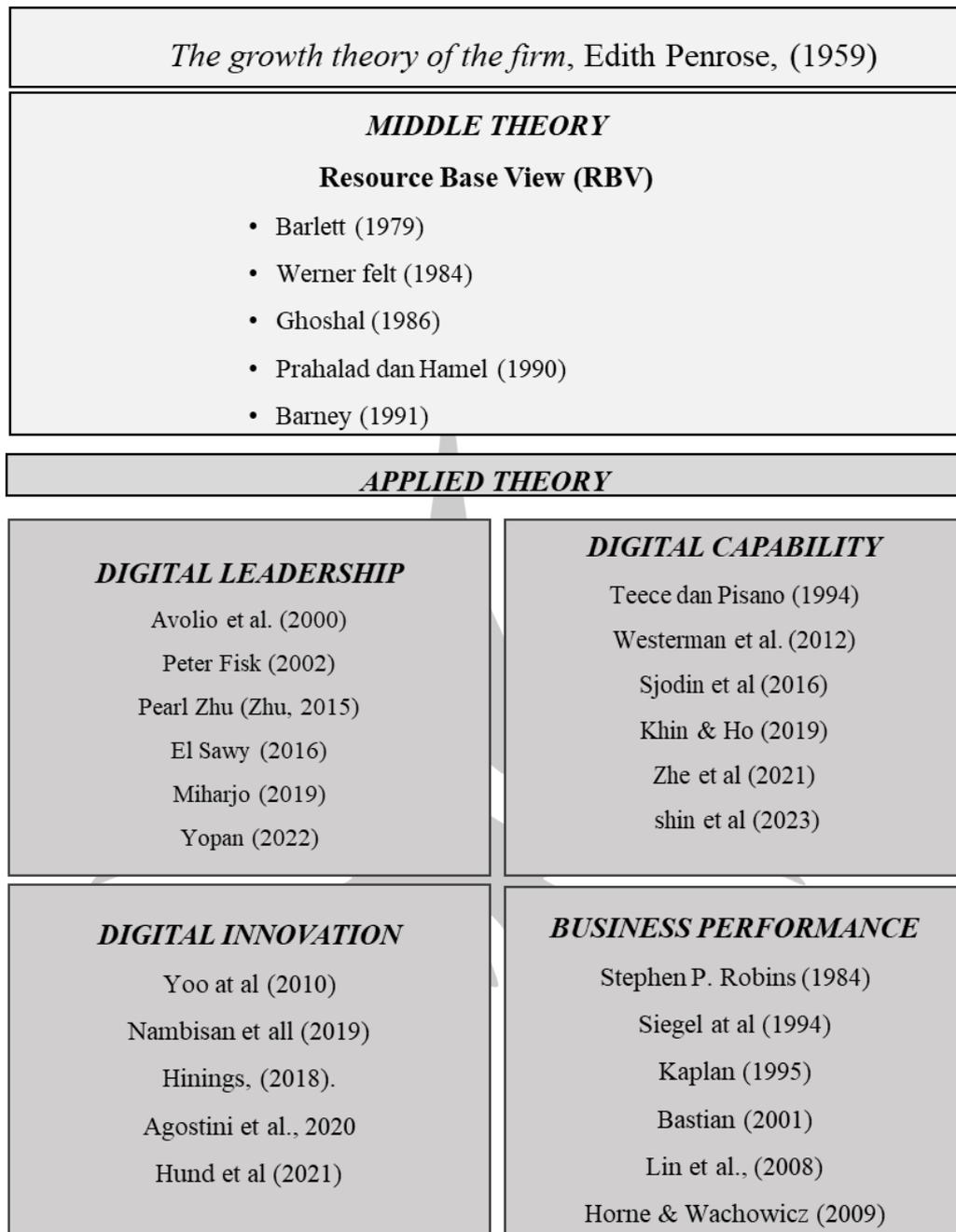
- a. Sumber daya modal fisik: termasuk sumber daya fisik organisasi seperti pabrik dan peralatan, teknologi, lokasi, dan akses ke bahan mentah.
- b. Sumber daya modal manusia: termasuk pelatihan, pengalaman, penilaian, kecerdasan, wawasan dari manajer dan pekerja dalam organisasi.
- c. Sumber daya modal organisasi: mencakup struktur formal organisasi, system perencanaan, pengendalian dan koordinasi, sistem pelaporan dan perencanaan formal dan informal, serta hubungan informal antar kelompok dengan organisasi dan antara organisasi eksternal dalam lingkungan persaingan.

Perkembangan riset manajemen stratejik yang menggunakan pendekatan RBV (*Resource Based View*) terus berkembang (Schroede & Kimberly, 2002). Berbagai isu kritis yang mempertanyakan mengenai metode pengukuran dari karakteristik VRIN (*Valuable, Rare, Imperfectly Immitability, Non-Substitution*) pada sumber daya internal perusahaan. Metode yang diajukan dalam penelitian RBV (*Resource Based View*) yaitu memilih industri tertentu dan melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan data sekunder, membentuk kluster perusahaan berdasarkan tipe strategi, membandingkan kinerja di antara perusahaan dalam satu industri dan mengidentifikasi kinerja perusahaan yang tinggi dan rendah (Purnomo et al, 2021; Rouse & Daellenbach, 1999).

Pandangan baru yang menggunakan pendekatan RBV (*Resource Based View*) dalam riset manajemen stratejik menggunakan berbagai variable untuk mengoperasionalkan konsep VRIN (*Valuable, Rare, Imperfectly Immitability, Non-Substitution*) sumber daya yang bernilai, unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya (Ndubisi et al, (2020) . Hasil riset menunjukkan bahwa pengetahuan yang diperoleh dari pembelajaran internal dan eksternal sebagai salah satu sumber daya perusahaan yang sulit diduplikasi menjadi penting dalam menentukan kinerja perusahaan (Anand & Delios, 2005; Roostika, 2019).

Aplikasi dalam penelitian ini memakai *applied theory*, di mana *applied theory* adalah suatu teori yang berada di level mikro dan siap untuk diaplikasikan dalam konseptualisasi. *Applied theory* dalam penelitian ini mencakup teori mengenai *Digital Leadership, Digital Capability, Digital Innovation* dan *Business Performance*. Berikut merupakan kerangka dari perkembangan teori yang diaplikasikan pada penelitian ini mulai dari *grand theory, middle theory, dan applied theory*.

Gambar 2.1
Rerangka Teoritis



Sumber: data diolah dari berbagai sumber

2.1.1 *Digital Leadership*

Digital Leadership (kepemimpinan digital) adalah kapasitas untuk mengidentifikasi dan mengembangkan keterampilan dan bakat yang diperlukan untuk melibatkan semua pelaku bisnis dalam proses digitalisasi (Larjovuori et al, 2018), pernyataan ini sesuai apa yang telah disampaikan oleh Van Wart et al, (2019) yang menyatakan bahwa *Digital Leadership* adalah kemampuan untuk memilih dan menggunakan teknologi komunikasi informasi secara efektif untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Kepemimpinan digital merupakan kompetensi di bidang digital yang merupakan hal utama yang harus dimiliki seorang pemimpin guna membawa organisasinya menuju transformasi digital, (Zeike et al, 2019). *Digital leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada implementasi transformasi digital dalam sebuah organisasi, model kepemimpinan ini memungkinkan perusahaan maupun organisasi untuk mendigitalkan lingkungan kerja dan budaya kerja mereka (Sağbaşı & Erdoğan, 2022).

Hasil penelitian sebelumnya oleh Cortellazzo et al, (2019) memperlihatkan bahwa *Digital Leadership* dapat dilakukan pembahasan dan dikelompokkan menjadi 2 pendekatan penelitian yaitu sudut pandang makro dan sudut pandang mikro. Dalam pembahasan sudut pandang makro mengenai *Digital Leadership*, yaitu:

- 1) Hubungan kepemimpinan dan organisasi (Henttonen et al, 2012); Berman & Korsten, 2014).

- 2) Bagaimana para pemimpin menggunakan teknologi untuk memecahkan masalah kompleks dalam organisasi mereka. (Morgareidge et al, 2014; Weiner et al, 2015).

Sedangkan jika dibahas dari sudut pandang mikro, kepemimpinan digital lebih dilihat dari tiga aspek: yaitu:

- 1) Peran pemimpin puncak (*C-leaders*) menjadi semakin kompleks, (Obschonka et al 2017 ; Hillebrand&Westner, 2022);
- 2) Keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin digital (Bygstad et al, 2017) ; Boe & Torgersen, 2018; Gameda & Lee, 2020);
- 3) Praktik terbaik untuk memimpin tim virtual (June O’Sullivan, 2015; Gupta & Pathak, 2018); Roman et al, 2019).

Beberapa penelitian mengenai kepemimpinan digital menyebut konsep ini sebagai *e-leadership*, khususnya kepemimpinan elektronik dalam penelitian Van Wart et al, (2019) dan Wang et al, (2022). Hal ini berdasarkan penelitian sebelumnya mengenai munculnya konsep kepemimpinan digital khususnya *e-leadership*, (Avolio et al, 2000). Kompetensi pada *Digital Leadership* dapat membedakan organisasi yang telah mengadopsi digital dengan organisasi yang masih berkembang secara digital (Abbu et al, 2020). Kompetensi dalam kepemimpinan digital diartikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menggunakan teknologi digital untuk mengoptimalkan kehidupan kita, (Ferrari, 2012).

Kompetensi dalam kepemimpinan digital mencakup lebih dari sekedar keterampilan teknis untuk mengelola perangkat keras dan perangkat lunak (Ala-

mutka, 2011). Hal ini didukung dengan konsep teori Van Wart et al, (2019) yang menggambarkan enam dimensi kompetensi dalam kepemimpinan digital, yaitu:

- 1) Kemampuan komunikasi merupakan kemampuan pada *Digital Leadership* dalam berkomunikasi yang baik untuk menyampaikan pesan yang mudah dipahami atau dimengerti oleh penerima pesan;
- 2) Keterampilan sosial merupakan kemampuan pada *digital leadership* dalam membentuk suatu hubungan sosial dengan anggotanya melalui teknologi komunikasi agar dapat berinteraksi secara mudah dan efisien;
- 3) Keterampilan membangun tim adalah kemampuan pemimpin digital untuk mengoordinasikan sekelompok anggota agar bekerja secara efektif dan efisien;
- 4) *Change management skill*, merupakan kemampuan pada *digital leadership* untuk dapat memberikan kebijakan yang dapat membawa organisasinya untuk beradaptasi terhadap teknologi digital;
- 5) Keterampilan teknologi merupakan kemampuan pemimpin digital dalam menguasai dan memahami proses kerja teknologi yang digunakan; dan
- 6) *Trustworthiness* merupakan kemampuan pemimpin digital dalam memberikan kepercayaan kepada beberapa pihak yang mempengaruhi proses bisnis organisasi.

Tabel 2.1
Konsep Litaratur *Digital Leadership*

Peneliti/ Penulis	Tahun	Tipe	Definisi	variabel
----------------------	-------	------	----------	----------

Avolio, B. J., Kahai, S., and Dodge,	2000	<i>Research Paper</i>	Tahap perubahan sosial yang dimediasi oleh Teknologi Informasi untuk menghasilkan perubahan sikap, emosi, pemikiran, perilaku dan/atau kinerja pada individu, kelompok dan/atau organisasi	Teknologi informasi, <i>Social Change</i>
Fisk,	2002	<i>Research Paper</i>	<i>Visionary, inspiring change, able to bring ideas from across the organization for projects, and able to link alliances, joint ventures, outsourcing, and all forms of collaboration by opening up new possibilities</i>	<i>Vision, Transformation, Connection, Unity</i>
Borris	2010	<i>Book Chapter</i>	Gaya kepemimpinan dengan perpaduan beberapa saluran (<i>Virtual World</i>) pilihan, pengadaan dan integrasi organisasi TI (Teknologi Informasi)	<i>Information Technologies, Virtual World, Integration</i>
Sheniger	2014	<i>Research report</i>	<i>Having the ability to build connections in order to provide guidance, sway others, start long-lasting change through information access, and foresee changes required for future academic success..</i>	<i>Sustainable Change, School Success</i>

Larjovuori et al	2016	Research Paper	<i>Digital Leadership as “the leaders ability to create a clear and meaningful vision for the digitalization process and the capability to execute strategies to actualize it.”</i>	<i>Digital Leadership Capabiliy</i>
El Sawy	2016	Research Paper	<i>To act in a way that will ensure the business and business ecosystem are strategically digitalized</i>	<i>Right Behaviors, digitalization</i>
Zhong	2017	Research Paper	<i>Inspiring and leading its digital transformation, creating and maintaining a digital learning culture, supporting and developing technology based professional development, providing and maintaining digital organization management</i>	<i>Digital Transformation, Management</i>
Mihardjo et al	2019	Research Paper	<i>A combination between digital culture and digital competence</i>	<i>Digital Culture, Digital Competence</i>
Schiuma	2021	Research Paper	<i>Competence that leaders need to develop in today's digital age</i>	<i>Digital Age, Competence</i>
Peng	2021	Research Paper	<i>In the era of digital technology, people and organizations can use digital</i>	<i>Digital thingking</i>

insight, decision making, implementation, and guidance to help teams, entire organizations, and employees fully embrace digital thinking and achieve their goals.

Yopan et al	2022 <i>Research Paper</i>	<i>Internet of Things (IoT)</i> adalah teknologi yang muncul dan menjanjikan tetapi kompleks dan teknologi berada dalam lingkungan yang tidak pasti. Kepemimpinan digital dan orientasi pelayan serta inovasi model bisnis akan meningkatkan kinerja dan mempertahankan keunggulan kompetitif	IoT, Inovasi Model Bisnis, Kepemimpinan Digital, Orientasi Pelanggan
--------------------	-------------------------------	---	--

Sumber: diolah dari berbagai sumber (2024)

Dari beberapa sumber diatas disimpulkan bahwa *Digital Leadership* adalah kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin dalam penerapan teknologi yang berbasis digital sehingga dapat membentuk suatu budaya digital yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 *Digital Capability*

Digital Capability adalah kemampuan tingkat tinggi suatu perusahaan untuk memanfaatkan kecerdasan produk yang terhubung dan analisis data untuk memfasilitasi pengembangan dan penyampaian layanan dan produk untuk

menciptakan nilai yang berbeda (RönnSjodin et al, 2016). Menurut Westerman & McAfee (2012) dunia usaha dapat mengubah model bisnis, prosedur operasional, dan pengalaman pelanggan mereka dengan memanfaatkan kemampuan digital (*digital capability*) sebagai landasan fundamental. Pengertian menurut Westerman, & McAfee, (2012) memiliki hubungan dengan pengertian menurut Korhonen & Gill, (2018) yang menggambarkan *Digital Capability* suatu perusahaan sebagai kemampuannya untuk menggunakan dan mengintegrasikan data digital dan teknologi informasi ke dalam barang, jasa, operasi, struktur organisasi, dan prosedurnya untuk menghasilkan nilai bagi klien dan pemangku kepentingannya.

Annarelli et al, (2021) telah mendefinisikan *Digital Capabilities* sebagai kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan secara luas menggabungkan aset digital dan sumber daya bisnis serta memanfaatkan jaringan digital untuk berinovasi produk, layanan, dan proses untuk mencapai pembelajaran organisasi dan nilai pelanggan. Dalam konteks multidisiplin Annarelli et al, (2021) menyatakan *digital capabilities* terdiri atas 3 dimensi yaitu:

- 1) Kemampuan untuk menata/mengkonfigurasi ulang sumber daya dan proses digital perusahaan;
- 2) Mampu memanfaatkan kemampuan digital perusahaan; dan
- 3) Kemampuan mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Dan dalam bidang penerapan *Digital Capabilities*, terbagi menjadi tiga dimensi: produk, hubungan bisnis, dan pengembangan perangkat lunak, (Calle et al, 2020).

Tabel 2.2
Konsep Literatur *Digital Capabilities*

Peneliti/ Penulis	Tahun	Tipe	Definisi	variabel
Teece & Pisano	1994	<i>Research Paper</i>	<i>Digital Capability</i> didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan suatu produk dan sebuah proses baru dan dapat merespon perubahan kondisi pasar	<i>Digital Capabilities, Management, Product</i>
Khin & Ho,	2019	<i>Research Paper</i>	<i>Digital Capability</i> didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan merumuskan produk dan proses terkait	<i>Digital Capability, Competence, Product</i>
Westerman, George, McAfee,	2012	<i>Research Paper</i>	<i>Businesses can revolutionize their business models, operational procedures, and customer experiences by leveraging digital capability as a fundamental building block.</i>	<i>Digital Age, Competence</i>
Sjodin et al	2016	<i>Research Paper</i>	<i>Digital Capability is the high-level capability of a company to leverage intelligent, connected products and data analytics</i>	<i>Digital Capability</i>

to facilitate the development and delivery of services and products to create differentiated value.

Annaleri	2021	<i>Research Paper</i>	<i>digitalization capabilities as the ability that enables companies to broadly incorporate digital assets and business resources and leverage digital networks to innovate products, services, and processes to achieve organizational learning and customer value</i>	<i>Digital Capabilites, Digital Assest Customer value</i>
-----------------	------	-----------------------	---	---

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Dari beberapa hasil definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Digital Capability* adalah kapasitas perusahaan untuk mengintegrasikan dan memanfaatkan data digital dan penggunaan teknologi informasi di dalam sebuah produk, layanan, proses bisnis, serta sistem organisasi dan praktik kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3 Digital Innovation

Pervaiz Ahmed, (2012) berpendapat bahwa inovasi mencakup sikap, perilaku, dan gerakan menuju proses perubahan di seluruh bidang kehidupan sosial dan tidak hanya terbatas pada benda atau barang yang diproduksi. Oleh karena itu, inovasi secara umum diartikan sebagai suatu konsep, barang, kemajuan teknologi, institusi, perilaku, nilai-nilai, dan praktik baru yang belum secara

umum dikenal, diterima, dan dimanfaatkan atau diterapkan oleh sebagian besar penduduk setempat. Inovasi juga dapat digunakan untuk mendorong perubahan pada seluruh aspek kehidupan masyarakat dengan tujuan meningkatkan kualitas hidup setiap individu dan seluruh anggota masyarakat yang terlibat.

Menurut Nambisan et al, (2019) *Digital Innovation* di definisikan sebagai upaya mengembangkan penawaran di pasar serta meningkatkan proses bisnis dengan teknologi digital. Esensi dari inovasi digital adalah transformasi dalam produk, layanan, dan proses bisnis yang membantu perusahaan menciptakan nilai tambah dan memperkuat posisi kompetitifnya. Selain itu *Digital Innovation* juga diartikan sebagai inovasi yang membantu dunia usaha untuk menjalankan operasionalnya dengan memanfaatkan teknologi digital (Hinings et al, 2018). Para ahli lainnya menyatakan *Digital Innovation* adalah inovasi yang terjadi melalui teknologi digital Agostini et al, (2020), dapat dikatakan bahwa inovasi digital adalah penerapan teknologi digital pada penciptaan, penemuan, atau peningkatan suatu ide, prosedur, praktik, atau barang dan jasa terkait.

Analisis data besar, internet, kecerdasan buatan, teknologi *peer-to-peer*, komunikasi jarak dekat, jaringan sosial, *crowdfunding*, serta ide dan teknologi penting lainnya semuanya termasuk dalam kategori inovasi digital. Inovasi digital memerlukan beberapa perubahan secara bersamaan pada personal, budaya, pengambilan keputusan, struktur penghargaan, dan sumber daya, (Zhe & Hamid, 2021). Hund et al, (2021) mengategorikan enam elemen dasar dalam inovasi digital, yakni:

- 1) Bahan masukan (seperti komponen digital dan fisik yang diperlukan dalam penciptaan inovasi digital);
- 2) Partisipasi (aktor-aktor baik dari dalam maupun luar yang terlibat);
- 3) Karakteristik (faktor-faktor yang mendefinisikan inovasi digital, seperti unsur kebaruan);
- 4) Lingkup (contohnya, apakah berbentuk produk atau layanan);
- 5) Dampak (akibat yang ditimbulkan oleh inovasi digital, misalnya perubahan dalam konteks sosial dan teknologi); dan
- 6) Proses penciptaan (cara inovasi digital dibentuk).

Inovasi digital tidak hanya terbatas pada organisasi atau industri, namun juga melibatkan pengguna dan konsumen. Hal ini dikarenakan penerapan inovasi digital melibatkan pemilihan aktif sumber daya dari suatu penawaran, menggabungkannya dengan sumber daya lain atau bahkan merekonstruksi penggunaan serta tujuannya, yang pada akhirnya memicu perkembangan inovasi digital lebih jauh. Berdasarkan hal tersebut, saat ini baik individu, kelompok, maupun organisasi memiliki kemampuan untuk bersama-sama mengembangkan layanan dan aplikasi, yang keterbatasannya hanya bergantung pada imajinasi mereka untuk menciptakan fitur-fitur baru yang menginspirasi perubahan perilaku (Henfridsson et al, 2018).

Tabel 2.3
Konsep Litarature *Digital Innovation*

Peneliti/ Penulis	Tahun	Tipe	Definisi	Variabel
Hinings	2018	<i>Research</i>	<i>Digital Innovation</i>	juga <i>Digital</i>

Peneliti/ Penulis	Tahun	Tipe	Definisi	Variabel
		<i>Paper</i>	diartikan sebagai inovasi yang menggunakan teknologi digital untuk mendukung perusahaan dalam menjalankan operasionalnya	<i>Innovations Management</i>
Agostini et al	2019	<i>Research Paper</i>	<i>Digital Innovation</i> adalah inovasi yang terjadi melalui teknologi digital	<i>Digital Innovations</i>
Yoo at al	2010	<i>Research Paper</i>	Inovasi digital dicirikan oleh generativitas, yang merupakan kapasitas keseluruhan teknologi untuk menghasilkan perubahan yang tidak terduga yang didorong oleh khalayak yang besar, bervariasi, dan tidak terkoordinasi.	<i>Digital Innovations</i>
Nambisan et al	2019	<i>Research Paper</i>	<i>Digital Innovation</i> didefinisikan sebagai pengembangan penawaran pasar dan proses bisnis melalui teknologi digital	<i>Digital Innovations</i>
Hund et al	2021	<i>Research Paper</i>	Mendefinisikan <i>Digital Innovations</i> berdasarkan kemampuan <i>generativity digital</i> , yaitu potensi dari	<i>Digital Innovations Generativity Digital</i>

Peneliti/ Penulis	Tahun	Tipe	Definisi	Variabel
			teknologi digital untuk merangsang dan mendorong pembuatan ide, produk, dan layanan baru.	<i>New Services</i>

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Dari beberapa definisi hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa *Digital Innovation* adalah transformasi dalam produk, layanan, dan proses bisnis melalui pemanfaatan potensi digital yang dimiliki yang membantu perusahaan menciptakan nilai tambah dan memperkuat posisi kompetitifnya.

2.1.4 Kinerja Perusahaan (*Business Performance*)

Stephen P. Robbins, (2011) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang harus dicapai oleh seseorang individu atau kelompok dalam suatu pekerjaan, berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab, dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Afandi, 2018) dan dapat diartikan bahwa kinerja bisnis merupakan akumulasi dari hasil aktivitas pengelolaan sumber daya yang dilakukan dalam perusahaan itu sendiri (Prasetyo et al, 2013) Kinerja perusahaan merupakan hasil dari tercapainya tujuan internal dan eksternal perusahaan (Lin, C. H., Peng, C. H. & Kao, 2008). Agar dapat tercapainya tujuan perusahaan tersebut, perlu adanya dukungan berbagai pihak

terutama pihak manajemen puncak dengan kebijakan yang diambilnya. Menurut Horne & Wachowicz, (2012) kinerja perusahaan merupakan hasil pencapaian perusahaan pada periode tertentu. Perusahaan dikatakan memiliki kinerja yang baik jika perusahaan memiliki kemampuan untuk meraih tujuannya melalui pemanfaatan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien. Kinerja perusahaan dapat menjadi ukuran bagi pihak internal dan eksternal sebagai alat yang digunakan untuk dasar evaluasi bagi manajemen serta menjadi alat pengambilan keputusan investasi bagi investor.

Beberapa penelitian terdahulu, menggunakan pengukuran kinerja perusahaan dengan 2 perspektif kinerja, yaitu:

- 1) Kinerja keuangan, merupakan pengukuran pada kinerja perusahaan dengan indikator keuangan yang umumnya menggunakan data dari laporan keuangan yang dinyatakan oleh perusahaan (Škrinjar et al 2008; Gunday et al, 2011 Gunday Et al, 2011; Britania & Anggono, 2014; Akhtar et al, 2016; Prasad et al, 2018; Mihardjo et al, 2019; Refmasari & Supriyono, 2019; Anh et al 2020; Sousa-Zomer, 2020; Bendig et al, 2022; Benitez et al, 2022).
- 2) Kinerja non keuangan, merupakan pengukuran pada kinerja perusahaan dengan indikator diluar keuangan seperti *Customer Performance*, *Learning & Growth Performance*, *Social Performance*, *Innovative Performance*, *Teamwork Performance* (Johnson et al, 2014; Akhtar et al, 2016; Raut et al, 2019; Reyes et al, 2016; Dessyana, A. & Riyanti, 2017; Al-Stmi & Al Mamari, 2018 ; Khan, H & Wisner, 2019; Martinez et al,

2019; Refmasari & Supriyono, 2019); Harun et al, 2019; Danarahmanto et al, 2020; Chen et al, 2021).

Pengukuran Kinerja juga merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

2.1.5 Industri Event/MICE

Menurut Pendit, (1999) Industri MICE diartikan sebagai wisata konvensi, dengan batasan usaha jasa konvensi, perjalanan insentif dan pameran yang merupakan usaha dengan kegiatan memberi jasa pelayanan bagi suatu pertemuan sekelompok orang (negarawan, usahawan, cendikiawan, dst) untuk membahas masalah-masalah yang berkaitan dengan kepentingan bersama. A Yoeti, (2000) mengatakan bahwa Industri MICE merupakan suatu rangkaian kegiatan para pengusaha atau *professional* berkumpul pada suatu tempat yang terkondisikan oleh suatu permasalahan, pembahasan, dan kepentingan yang sama. Sedangkan menurut Kesrul, (2004) Industri MICE adalah suatu kegiatan kepariwisataan yang aktivitasnya merupakan perpaduan antara *leisure* dan *business*, biasanya melibatkan sekelompok orang secara bersama-sama. Sedangkan Cartney, (2010) mendefinisikan MICE sebagai sektor dalam industri perhotelan yang bertujuan

untuk mengumpulkan sekelompok orang di tempat atau lingkungan yang sama untuk tujuan atau serangkaian sasaran yang sama.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan, disimpulkan MICE adalah kegiatan yang memberikan jasa pelayanan untuk para pengusaha atau profesional baik berupa kegiatan *Meeting*, Perjalanan Insentif, Konvensi, Pameran, dan penyelenggaraan *event* lainnya untuk membahas isu atau permasalahan yang berkaitan dengan kepentingan bersama. Terminologi MICE menurut Iqbal Alan, (2009) adalah sebagai berikut:

1) *Meeting*

Meeting juga merupakan terminologi yang umum, namun dalam perkembangannya telah menjadi salah satu bagian jenis usaha dari MICE, yang ditandai dengan akronim “M” dalam MICE. *Meeting* biasanya berupa *event* kecil yang sering melibatkan eksekutif, namun dengan begitu meluasnya penggunaan terminologi *meeting*, maka *meeting* bisa juga mencakup sebuah pertemuan dengan segmen pasar internasional, nasional maupun daerah dengan jumlah peserta yang lebih besar.

2) *Incentive*

Incentive atau insentif merupakan pemberian penghargaan berupa perjalanan wisata ke suatu destinasi sebagai bagian dari upaya peningkatan kapasitas maupun kapabilitas SDM perusahaan. Dalam konteks MICE, penggunaan istilah insentif muncul karena kecenderungan yang terjadi bahwa seseorang yang menghadiri sebuah *event* baik itu berskala internasional atau nasional dan dalam jenis *association meetings* maupun *corporate meetings* adalah

orang-orang yang mendapatkan penghargaan khusus atau merupakan salah satu bentuk pemberian insentif dari *associate* maupun *corporate*. Hal ini sebenarnya lebih banyak dialami dalam *corporate meeting* misalnya menghadiri pelatihan di luar negeri yang disertai dengan program wisata khusus. Pembiayaan untuk insentif sepenuhnya merupakan tanggungan dari pihak perusahaan yang memberikannya.

3) *Conference, Congress, Convention*

Baik *conference*, *congress* dan *convention* sama-sama merujuk kepada suatu pertemuan dengan lebih banyak peserta dibandingkan *meeting*, namun masing-masing memiliki karakteristik sendiri-sendiri yang bisa dibedakan satu sama lain.

4) *Exhibition*

Penggunaan istilah “E” (*exhibition*) dalam MICE lebih pada penekanan bahwa *meeting* maupun *conference* biasanya walaupun tidak diharuskan, juga diikuti dengan digelarnya pameran dalam satu peristiwa pertemuan. Hal ini tentunya, tanpa bermaksud untuk melupakan bahwa dalam kondisi saat ini, usaha jasa pameran telah menjadi usaha jasa tersendiri. Pameran memungkinkan terjadinya komunikasi langsung dengan pihak konsumen, tersedianya informasi dan tukar-menukar informasi mengenai suatu produk atau jasa yang dapat mempengaruhi keputusan pembelian dan atau penguatan merek suatu produk atau jasa.

5) *Event*

Menurut Hartono et al, (2016) “*event* didefinisikan sebagai kegiatan yang diselenggarakan untuk memperingati hal-hal penting sepanjang hidup manusia baik secara individu atau kelompok yang terkait dengan adat, budaya, tradisi dan agama yang diselenggarakan untuk tujuan tertentu serta melibatkan lingkungan masyarakat yang diselenggarakan pada waktu tertentu” (Any Noor, 2013). Dalam arti sempit, *event* bisa diartikan sebagai pameran, festival atau pertunjukan dengan syarat memiliki penyelenggara, peserta, dan pengunjung. Sedangkan dalam arti luas *event* bisa diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu oleh sebuah kelompok atau organisasi dengan mendatangkan orang-orang ke suatu tempat agar memperoleh informasi dan pengalaman penting serta tujuan-tujuan lain yang diharapkan oleh penyelenggara (Syarifa, 2016).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengidentifikasi beberapa penelitian ilmiah terdahulu (*previous studies*) yang bisa dibandingkan dengan penelitian ini, penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Table 2.4
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Industri/Area	Variabel	Hasil Penelitian
<i>Md Alamgir</i>	<i>Exploring a Pathway</i>	<i>South Korean</i>	<i>Organizationa</i>	<i>Digital Leadership</i>
<i>Mollah, Jae-Hyeok</i>	<i>to Sustainable</i>	<i>organizations</i>	<i>l performance</i>	berpengaruh positif
<i>Choi, Su-Jung</i>	<i>Organizational</i>		<i>Digital</i>	terhadap <i>suistanable</i>
<i>Hwang, and Jin-</i>	<i>Performance of South</i>		<i>Leadership</i>	<i>organizational</i>
	<i>Korea in the Digital</i>		<i>IT Capabilities</i>	

Peneliti	Judul Penelitian	Industri/Area	Variabel	Hasil Penelitian
<i>Kyo Shin (2023)</i>	<i>Age: The Effect of digital leadership on IT Capabilities and Organizational Learning</i>		<i>Organizational Learning</i>	<i>performance,</i>
Tasneem Fatima and Afshan Masood (2022)	<i>Impact of Digital Leadership on open innovation: a moderating serial mediation model</i>	<i>Telecom and IT companies, Pakistan</i>	<i>Digital Leadership Innovation Capability</i>	<i>Digital Leadership berpengaruh positif terhadap Innovation Capability dan open innovation</i>
Anggit Primadita Karina, Rifelly Dewi Astuti (2022)	<i>The Role of Digital Orientation, Digital Capability And Digital Innovation on The Relationship Of Environmental Dynamism Towards Fmcg Sme's Performance</i>	<i>FMCG SMEs in Indonesia</i>	<i>Dynamic environment Digital Capabilities Digital Innovation Competitive advantage</i>	
Ahmad Hanandeh Asmahan Majed Altaher Mona Halim Walaa Rezk Naoufel Mahfoudhc, Qais Hammouri Saddam Rateb Darawsheh (2023)	<i>The effects of digital transformation, Digital Leadership, and entrepreneurial motivation on business decision making and business process performance: Evidence from greater Amman municipality</i>	<i>Public Services Sector, Jordan</i>	<i>Digital Transformation Digital Leadership Business Decision Performance Business Process Performance</i>	<i>Kepemimpinan Digital berpengaruh positif terhadap kinerja proses bisnis</i>

Peneliti	Judul Penelitian	Industri/Area	Variabel	Hasil Penelitian
Jinky Shin, Md Alamgir Mollah and Jaehyeok Choi (2023)	<i>Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities</i>	<i>manufacturing, human resource, and service industries in South Korea.</i>		Terdapat hubungan yang signifikan antarl <i>Digital Leadership</i> dan <i>Organizational performance</i>
Muhamad Yopan, Rhenald Kasalib, Tengku Ezni Balqiahc Manerep Pasaribu (2022)	<i>The Role of Digital Leadership, Customer Orientation and Business Model Innovation for IoT Companies</i>	<i>IoT Companies, Jabodetabek</i>	<i>Digital Leadership Customer Orientation Business Model Orientation</i>	<i>Digital Leadership</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Business Performance</i>
Ahmad Gunawan, Tjutju Yuniarsih, A Sobandi, Sambas Ali Muhidin (2023)	<i>Digital Leadership towards Performance Through Mediation of Organizational Commitment to E-commerce in Indonesia</i>	<i>E-Commerce, Indonesia</i>	<i>Digital Leadership Performance Organizational Commitment</i>	kepemimpinan digital tidak berpengaruh signifikan pada faktor kinerja organisasi/perusahaan,
Sasmoko, Leonardus W Wasono Mihardjo, Firdaus Alamsjah, dan Elidjen (2019)	<i>Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation</i>	Perusahaan Telekomunikasi di Indonesia	<i>Digital Leadership Innovation Market Orientation Digital Capability</i>	<i>Digital Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Innovation Management, Market Orientation, Digital Capability</i>

Peneliti	Judul Penelitian	Industri/Area	Variabel	Hasil Penelitian
Xiaoli Wang, Ying Gu, Mahmood Ahmad and Chaokai Xue (2022)	<i>The Impact of Digital Capability on Manufacturing Company Performance</i>	<i>Digital manufacturing companies, China</i>	<i>Digital Capability Company/Business Performance</i>	<i>Digital Capability</i> memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja bisnis.
Muniroh Hamidah Thamrin Abdullah (2022)	<i>Managerial Implications On The Relation Of Digital Leadership, Digital Culture, Organizational Learning, And Innovation Of The Employee Performance</i>	<i>Perusahaan telekomunikasi di Indonesia</i>	<i>Digital Leadership Digital Culture Innovation Employee Performance</i>	<i>Digital Leadership</i> berpengaruh positif terhadap inovasi management
Sabai khin, Theresa CF Ho (2019)	<i>Digital Technology, Digital Capability and Organizational Performance a mediating role of Digital Innovation</i>	<i>Small to medium-sized IT firms in Malaysia</i>	<i>Digital Technology, Digital Capability Organizational Performance Digital Innovation</i>	<i>Digital Capability dan Digital Orientation</i> berdampak positif langsung terhadap <i>Digital Innovation</i>
Leonardus W Wasono, Asnan Furinto (2018)	<i>The effect of Digital Leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era</i>	<i>Perusahaan telekomunikasi di Indonesia</i>	<i>Digital Leadership Innovation Management</i>	<i>Digital Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovation management</i>

Peneliti	Judul Penelitian	Industri/Area	Variabel	Hasil Penelitian
Ni Nyoman Kerti Yasa, Ni Wayan Ekawati, Putu Laksmi Dewi Rahmayanti (2019)	<i>The Role of Digital Innovation In Mediating Digital Capability on Business Performance</i>	<i>IT sector in Denpasar City.</i>	<i>Digital Innovation Digital Capability Business Performance</i>	<i>Digital Innovation</i> mempengaruhi <i>Business Performance</i>
Benny Ong Ming Zhe & Norhadilah Abdul Hamid (2021)	<i>The Impact of Digital Technology, Digital Capability and Digital Innovation on Small Business Performance</i>	<i>Small enterprises/businesses Batu Pahat district.</i>	<i>Digital Technology Digital Capability Digital Innovation Business Performance</i>	<i>Digital Technology, Digital Capability dan Digital Innovation</i> secara significant berpengaruh positif terhadap <i>Business Performance</i>
Vincensius Steven Vianaldo Purnomo, Stanly Augusto Tejasukmana, Juniarti (2021)	<i>Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Perusahaan Startup di Jawa Timur</i>	<i>Perusahaan startup, Jawa timur (Indonesia)</i>	<i>Digital Leadership Kinerja Perusahaan</i>	<i>Digital Leadership</i> berpengaruh terhadap kinerja keuangan dan <i>non</i> keuangan perusahaan

Sumber: diolah dari berbagai sumber

2.3 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini dikembangkan berdasarkan lebih dari satu penelitian terdahulu dan merupakan relasional hipotesis, yaitu menjelaskan pengaruh antara dua atau lebih variabel dan bersifat *explanatory (causal)*, dimana terdapat implikasi dari keberadaan variabel yang menyebabkan perubahan pada variabel data.

Dari teori dan hasil penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.3.1 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Business Performance*

Hasil penelitian Shin et al, (2023) di Korea Selatan menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *Digital Leadership* dan *Organizational Performance*, karena *Digital Leadership* memiliki kemampuan dalam membangun lingkungan yang memiliki kultur digital, hal ini pun sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanandeh et al, (2023) di Jordania pada industri pelayanan umum (*public services*), menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Digital Leadership* terhadap perkembangan proses kinerja perusahaan,

Hal ini pun didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wang et al, (2022) yang menyatakan *Digital Leadership* dapat menjadi sebuah keunggulan kompetitif pada kemampuan individu pemimpin yang mempunyai pengaruh untuk organisasinya agar dapat meningkatkan kinerja. Hal ini dikarenakan pemimpin dengan kemampuan dan pengetahuan digital mempunyai pengaruh bagi organisasi untuk memberikan strategi yang dapat menyesuaikan perubahan dan dapat bertransformasi digital Lusiani et al, (2020). Dengan kemampuan dan pengetahuan digital yang dimiliki tersebut akan mendorong perusahaan untuk mencapai kinerja yang unggul (Khin & Ho, 2018),

Hasil ini juga sesuai dengan penelitian Son & Huang, (2023); Lestari et al, (2020); dan Pradono, (2022) menambahkan bahwa kemampuan perusahaan tidak hanya berasal dari aset berwujud saja namun juga terdapat pada aset tidak berwujud seperti kemampuan dan pengetahuan pada bidang digital yang dimiliki oleh pemimpin dapat dikatakan sebagai suatu keunggulan kompetitif yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Berdasarkan uraian

penelitian sebelumnya diatas maka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh positif *digital leadership* terhadap *business performance*

2.3.2 Pengaruh *Digital Capability* terhadap *Business Performance*

Pada penelitian yang dilakukan oleh Zhe & Hamid, (2021) pada *small business Enterprise* di Batu Pahat *district*, menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Digital Capability* terhadap *Business Performances*, dan hal ini juga dikonfirmasi juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Shin et al, (2023) di Korea Selatan yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan *significant* antara *Digital Capability* dan *Organizational/Business Performance*. *Business Performance* disatu sisi dipengaruhi oleh diterminasi oleh kemampuan perusahaan (*company capabilities*) (Aron, 2015) dan salah satu kemampuan perusahaan dalam konteks teknologi adalah kemampuan digital (*Digital Capability*) (Liu et al, 2017).

Perusahaan dengan kapabilitas teknologi informasi yang lebih tinggi lebih mampu mengintergrasikan dan menggunakan sumber daya informasi, (yeah et al, 2015), hal ini berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produk, layanan pelanggan dan kinerja bisnis, sekaligus memudahkan pencapaian tujuan organisasi (Moris et al, 2008).

Menurut Sandberg & Johan (2015), kemampuan digital merupakan indikator penting dalam organisasi yaitu untuk menyusun strategi melalui aset digital dan menyusun strategi dalam mengakhiri lanskap kompetitif. Berdasarkan

uraian penelitian sebelumnya diatas maka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2: Terdapat pengaruh positif *Digital Capability* terhadap *Business Performance*

2.3.3 Pengaruh *Digital Innovation* terhadap *Business Performance*

Pada penelitian yang dilakukan oleh Zhe & Hamid, (2021) pada *small business Enterprise* di Batu Pahat *district* Malaysia, menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Digital Innovation* terhadap *Business Performances*, dan ini pun mendukung penelitian yang terdahulu dari Yasa et al, (2019) pada perusahaan IT di kota Denpasar yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif *Digital Innovation* terhadap *Businies Performance* dan ini pun sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jahanmir dan Cavadas (2018), yang menyatakan bahwa *Digital Innovation* dan meningkatkan *Business Performance*. Berdasarkan uraian penelitian sebelumnya diatas maka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Terdapat pengaruh positif *Digital Innovation* terhadap *Business Performance*

2.3.4 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Digital Innovation*

Pada penelitian yang dilakukan oleh Mihardjo et al, (2019) pada perusahaan IT di Indonesia, menyatakan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif secara significant mempengaruhi *Digital Innovation Management*. Hasil penelitian dari Muniroh et al, (2022) pada Perusahaan Telekomunikasi di Indonesia juga menemukan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif

terhadap Inovasi, termasuk juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Kreutzer et al, (2017); Wasono & Furinto, (2018) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Digital Leadership* dan *Innovation* terutama selama masa pandemik berlangsung. Berdasarkan uraian penelitian sebelumnya diatas maka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4: Terdapat pengaruh positif *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Digital Innovation*.

2.3.5 Pengaruh *Digital Capability* terhadap *Digital Innovation*

Pada penelitian yang dilakukan oleh Yasa et al, (2019) Perusahaan IT di Denpasar Indonesia, mengatakan bahwa *Digital Capability* memiliki berpengaruh positif dan efek yang signifikan kepada *Digital Innovation*, hasil ini sama dengan penelitian dari Khin & Ho, (2018) pada *medium Enterprise* di Malaysia yang menyatakan hal yang sama bahwa *Digital Capability* memiliki berpengaruh positif kepada *Digital Innovation*. Selain itu Del Giudice et al, (2017) mengatakan bahwa semakin besar kemampuan digital (*Digital Capability*) yang dimiliki suatu perusahaan maka akan dapat meningkatkan inovasi digitalnya (*Digital Innovation*), serta pernyataan yang sama dari dengan penelitian dari (Zawislak & Alves, 2013) dan (Fernandez et al, 2014), Berdasarkan uraian penelitian sebelumnya diatas maka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H5: Terdapat pengaruh positif *Digital Capability* terhadap *Digital Innovation*.

2.3.6 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Business Performance* yang di mediasi oleh *Digital Innovation*

Dalam penelitian kombinasi yang dilakukan oleh Mihardjo et al, (2019) pada perusahaan IT di Indonesia, menyatakan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Digital Innovation Management*, dan penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Zhe & Hamid, (2021) pada *small business Enterprise* di Batu Pahat *district* Malaysia, yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Digital Innovation* terhadap *Business Performances* dan ini pun sesuai dengan penelitian Jahanmir & Cavadas, (2018) yang menyatakan bahwa *Digital Innovation* dapat meningkatkan *Business Performance*, sehingga posisi *Digital Innovation* dapat digunakan sebagai variabel yang memediasi antara *Digital Leadership* dan *Business Performance*.

Hal ini pun didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Yopan et al, (2022) pada perusahaan *IoT Companies* di Indonesia dan Gunawan et al, (2023) pada perusahaan *e-commerce* di Indonesia bahwa *Digital Leadership* akan dapat berpengaruh positif kepada *Business Performance* apabila dimediasi oleh variabel lain. Berdasarkan uraian penelitian sebelumnya diatas maka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H6: Terdapat pengaruh positif *Digital Leadership* terhadap *Business Performance* yang di mediasi oleh *Digital Innovation*.

2.3.7 Pengaruh *Digital Capability* terhadap *Business Performance* yang di mediasi oleh *Digital Innovation*

Berdasarkan penelitian dari Yasa et al, (2019) pada perusahaan IT di Denpasar Indonesia, menyatakan bahwa variabel *Digital Innovation* sebagai variabel mediasi berpengaruh positif/signifikan terhadap hubungan *Digital Capability* dengan *Business Performance*, hasil ini juga sesuai dengan penelitian dari Khin & Ho, (2018) pada *medium Enterprise* di Malaysia, yang menyatakan bahwa *Digital Innovation* mampu memediasi secara signifikan *Digital Capability* terhadap *Business Performance*, oleh karena itu dengan dilakukannya *Digital Innovation* maka *Digital Capability* mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap pencapaian kinerja bisnis.

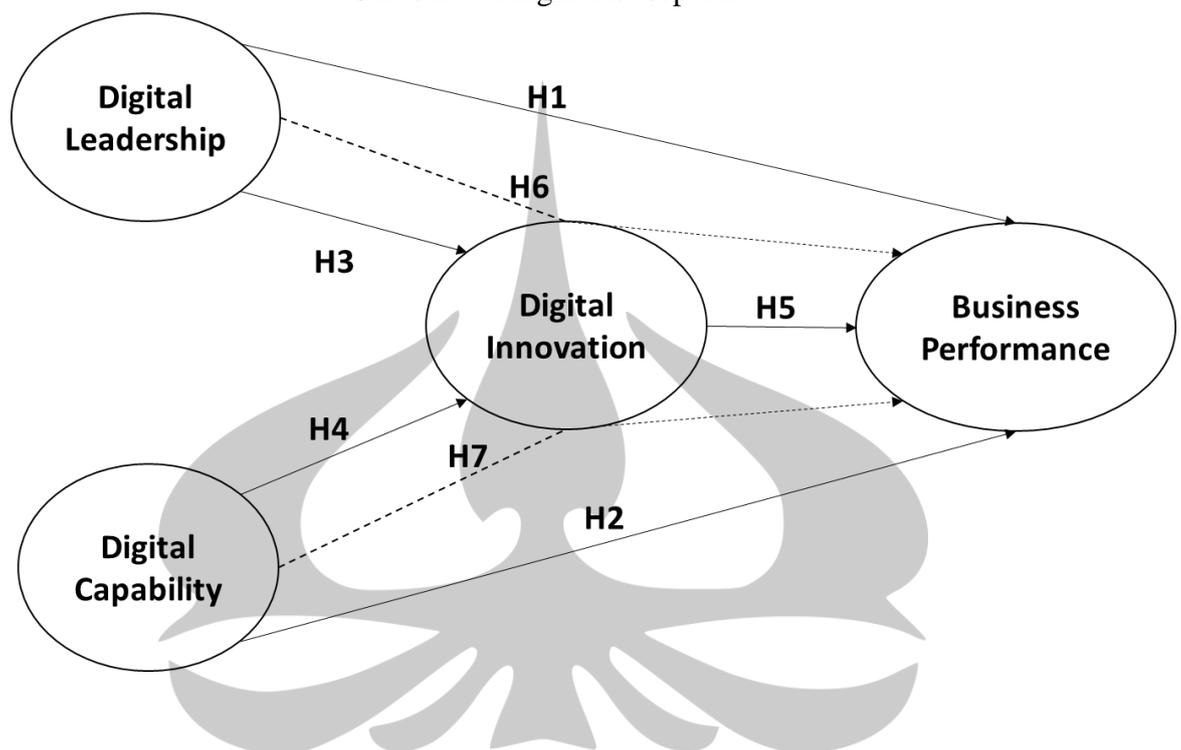
Hal ini pun didukung oleh penelitian kombinasi dari Liu et al., (2017) yang memperlihatkan bahwa *Digital Capability* berpengaruh secara positif terhadap *Digital Innovation* penelitian dari Jahanmir dan Cavadas, (2018) yang menyatakan bahwa *digital innovation* dapat meningkatkan *business performance*, sehingga posisi *Digital Innovation* dapat digunakan sebagai variabel yang memediasi antara *Digital Capabilities* dan *Business Performance*. Berdasarkan uraian penelitian sebelumnya diatas maka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H7: Terdapat pengaruh positif *Digital Capability* terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation*.

2.4 Rerangka Konseptual

Kerangka pemikiran konseptual dikembangkan dengan mengintegrasikan komponen-komponen konstruk teoritis berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang saling berhubungan terkait penelitian ini, yaitu *Digital Leadership* (kepemimpinan digital), *Digital Capability* (kemampuan digital), *Digital Innovation* (inovasi digital) dan *Business Performance* (kinerja bisnis)

Gambar 2.1
Gambar Rerangka Konseptual



Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa ada dua independent variabel yaitu (1) *Digital Leadership*, dan (2) *Digital Capability*, satu variabel mediasi yaitu *Digital Innovation* dan satu *dependent* variabel yaitu *Business Performance* berdasarkan teori yang telah dijelaskan bahwa, dalam penelitian ini ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi *Business Performance* yaitu: (1) *Digital Leadership*, dan (2) *Digital Capability* (3) *Digital Innovation*.

Dalam kerangka konseptual penelitian tersebut diatas, variabel *Digital Innovation* dikonseptualkan sebagai variabel yang dapat memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Business Performance*, dan dapat memediasi pengaruh *Digital Capability* terhadap *Business Performance*.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Digital Leadership* dan *Digital Capability* terhadap *Business Performance* baik secara langsung maupun melalui peran mediasi dari *Digital Innovation*. Jenis penelitian yang digunakan yaitu pengujian hipotesis (*hypotheses testing*). Uji hipotesis digunakan untuk menganalisa hubungan dengan sementara (hipotesis) berdasarkan pernyataan tertentu, melalui analisis hasil observasi yang telah dilakukan (Sekaran & Bougie, 2016).

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah individu yaitu para pimpinan perusahaan pelaksana kegiatan *event/MICE* minimal selevel *General Manager* atau setara atau para pemilik usaha pelaksanaan *event/MICE*, dimana perusahaan telah berdiri selama paling sedikit 3 (tiga) tahun).

Dimensi waktu Penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional*, mengenai penelitian yang dilakukan terhadap banyak objek dalam waktu yang bersamaan (Sekaran & Bougie, 2016). Melalui kuesioner dalam bentuk *google form* akan diberikan kepada responden secara langsung untuk pengisian data.

3.2 Variabel dan Pengukuran

Penelitian ini fokus pada 4 variabel yaitu *Digital Leadership*, *Digital Capability*, *Digital Innovation* dan *Business Performance*, dan memiliki peran sebagai berikut:

- *Independent Variabel* (variabel bebas)

Variabel yang menjadi penyebab atau menghasilkan perubahan terhadap variabel tak bebas (*dependent variabel*), yaitu variabel *Digital Leadership* dan *Digital Capability*.

- *Dependent Variable* (variabel terikat)

Variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, yaitu variabel *Business Performance*.

- *Mediating Variabel* (variabel mediasi)

Variabel mediasi atau *intervening* variabel adalah merupakan variabel penyela atau antara yang terletak di antara variabel independen dan *dependen*, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen, yaitu variabel *Digital Innovation*.

Indikator yang digunakan untuk mengukur keempat variabel tersebut merupakan hasil pengembangan dan penerapan indikator yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya. Skala yang digunakan untuk mengukur indikator masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah skala Likert 5 poin yang terdiri dari Skala 1: Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Skala 5: Sangat Setuju (SS).

3.2.1 *Digital Leadership*

Digital Leadership diukur menggunakan 6 (enam) *item* pernyataan yang diadaptasi dari Ulutas & Arslan, (2017); Erhan et al, (2022); Shin et al, (2023) yaitu sebagai berikut:

- 1) Seorang pemimpin mampu meningkatkan kesadaran karyawannya terhadap resiko penggunaan teknologi informasi;
- 2) Seorang pemimpin mampu meningkatkan kesadaran karyawannya untuk menggunakan teknologi yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja;
- 3) Seorang pemimpin menentukan perilaku etis yang diperlukan dalam penggunaan teknologi informasi yang berlaku untuk semua pemangku kepentingan (*stakeholder*);
- 4) Seorang pemimpin memainkan peran informatif untuk mengurangi penolakan (*resistensi*) terhadap inovasi teknologi baru;
- 5) Seorang pemimpin berbagi pengalamannya tentang kemungkinan teknologi yang dapat membantu rekan-rekannya untuk mempelajari organisasi; dan
- 6) Untuk meningkatkan partisipasi dalam pencapaian visi perusahaan, Seorang pemimpin akan membimbing karyawannya dalam penggunaan teknologi.

3.2.2 *Digital Capability*

Digital Capability diukur menggunakan 5 (lima) item pernyataan yang diadaptasi dari Zhou dan Wu, (2010); Khin and Ho, (2018) yaitu sebagai berikut:

- 1) Perusahaan kami dapat memperoleh teknologi digital yang penting;
- 2) Perusahaan kami dapat mengidentifikasi peluang penggunaan teknologi/digital baru;

- 3) Perusahaan kami dapat merespons perubahan dan perkembangan teknologi digital;
- 4) Perusahaan kami dapat menggunakan teknologi digital tercanggih; dan
- 5) Perusahaan kami mengembangkan produk/layanan/proses yang inovatif dengan menggunakan teknologi digital.

3.2.3 Digital Innovation

Digital Innovation diukur menggunakan 8 (delapan) item pernyataan yang diadaptasi dari Kohli & Melville, (2019), yaitu sebagai berikut:

- 1) Perusahaan kami melihat adanya peluang yang dapat dimanfaatkan dari perkembangan digital saat ini;
- 2) Perusahaan kami mengembangkan produk dan layanan yang berbeda dari perusahaan lain;
- 3) Perusahaan kami mengembangkan produk dan layanan sesuai permintaan dan kebutuhan pasar;
- 4) Perusahaan kami mengadakan pelatihan untuk karyawan terkait dengan peningkatan pengetahuan berhubungan dengan digital;
- 5) Perusahaan kami menggunakan sistem digital untuk membantu proses operasional perusahaan;
- 6) Perusahaan kami memanfaatkan data pelanggan untuk menciptakan nilai baru dari produk dan pelayanan yang disediakan;
- 7) Perusahaan kami memanfaatkan data yang diperoleh untuk menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggan; dan

- 8) Perusahaan kami selalu menghasilkan perbaikan pada produk dan layanan yang telah disediakan.

3.2.4 *Business Performance*

Business Performance diukur menggunakan 6 (enam) item pernyataan yang diadaptasi dari Hogan and Coote, (2014), yaitu sebagai berikut:

- 1) Dibandingkan dengan *competitor* tingkat keuntungan perusahaan kami secara keseluruhan lebih baik;
- 2) Dibandingkan dengan *competitor*, tingkat laba bersih perusahaan lebih kami lebih baik;
- 3) Dibandingkan dengan *competitor*, tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan kami lebih baik;
- 4) Kepuasan pelanggan perusahaan kami lebih baik dibandingkan dengan *competitor*;
- 5) Kemampuan perusahaan kami untuk membuat pelanggan kembali menggunakan jasa perusahaan, lebih baik dibandingkan dengan *competitor*; dan
- 6) Daya Tarik perusahaan kami terhadap pelanggan baru lebih baik dibandingkan dengan perusahaan *competitor*.

3.3 **Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, data yang digunakan berasal dari sumber utama, yaitu data *primer* yang diperoleh secara langsung. Seperti yang dijelaskan oleh

Sekaran dan Bougie, (2016) peneliti mendapatkan data langsung dari sumber untuk mencapai tujuan penelitian. Metode pengumpulan data *primer* dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner yang disusun menggunakan *Google Form* (terlampir) dan disebarakan kepada responden yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah para pimpinan perusahaan dengan level *General Manager* (GM) atau pemilik perusahaan (*owner*), karakteristik perusahaan adalah yang bergerak dalam bidang pelaksanaan *event* baik secara komersil ataupun bersifat bisnis (MICE) yaitu *Event Organizer* (EO), *Professional Congress Organizer* (PCO), *Professional Exhibition Organizer* (PEO) dan Promotor, yang berdomisili/beralamat di seluruh Indonesia, dan telah beroperasi selama minimal 3 tahun. Perusahaan- perusahaan ini juga tergabung didalam Forum *Backstagers* Indonesia sebanyak 386 Perusahaan dan asosiasi INCCA (*Indonesia Congress and Convention Association*) sebanyak 175 perusahaan, sehingga total gabungan dari kedua asosiasi ini adalah sebanyak 561 perusahaan.

3.3.2 Sampel

Penelitian ini menggunakan *tehnik sampling* yaitu metode Slovin, metode tersebut digunakan karena jumlah populasi dapat diketahui, hal tersebut merujuk pada Sugiyono, (2017).

Rumus Slovin

$$n = N / (1+(N \times e^2))$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = Kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

yang dapat ditolerir, kemudian dikuadratkan.

Berdasarkan Rumus Slovin, maka besarnya penarikan jumlah sampel penelitian adalah:

$$n = N / (1 + (561 \times 0,05))$$

$$n = 235.50676378772113$$

maka besar sampel pada penelitian ini sebanyak 236 pimpinan atau pemilik perusahaan.

3.4 Metode Pengujian Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini pengujian instrument dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas.

3.4.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar dapat digunakan untuk mengukur data yang diperlukan dalam penelitian. Suatu alat ukur yang validitasnya tinggi akan mempunyai varian kesalahan yang kecil sehingga data terkumpul dipercaya. Untuk menilai validitas setiap item pernyataan dalam kuesioner, *factor analysis* akan dilakukan dengan membandingkan nilai *factor loading* dengan *standar factor loading* (Hair et al, 2018).

Cara mengukur validitas suatu variable adalah dengan melihat besaran nilai *factor loading*. Menurut Hair et al, (2018), Nilai acuan *factor loading* nya adalah 0,5 maka indikator tersebut valid, dan sebaliknya apabila nilai p lebih besar daripada 0,5 maka indikator tersebut tidak valid. Oleh karena itu, kesimpulan yang dapat ditarik adalah:

- 1) Jika *Factor Loading* $\geq 0,5$ maka item pernyataan dianggap valid.
- 2) Sebaliknya, jika *Factor Loading* $< 0,5$ maka item pernyataan dianggap tidak valid.

Berikut ini adalah rincian *loading factor* untuk masing-masing indikator:

Tabel 3.1
Loading Factor Indicator

VARIABEL	KODE	INDIKATOR	LOADING FACTOR	KEPUTUSAN
DIGITAL LEADERSHIP	DL1	Seorang pemimpin mampu meningkatkan kesadaran karyawannya terhadap resiko penggunaan teknologi informasi	0.699	Valid
	DL2	Seorang pemimpin mampu meningkatkan kesadaran karyawannya untuk menggunakan teknologi yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja	0.813	Valid
	DL3	seorang pemimpin menentukan perilaku etis yang diperlukan dalam penggunaan teknologi informasi yang berlaku untuk semua pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>)	0.690	Valid
	DL4	Seorang pemimpin memainkan peran informatif untuk mengurangi penolakan (resistensi) terhadap inovasi teknologi baru	0.620	Valid
	DL5	Seorang pemimpin berbagi pengalamannya tentang kemungkinan teknologi yang dapat membantu rekan-rekannya untuk mempelajari organisasi	0.773	Valid
	DL6	untuk meningkatkan partisipasi dalam pencapaian visi perusahaan, Seorang pemimpin akan membimbing karyawannya dalam penggunaan teknologi.	0.616	Valid

DIGITAL CAPABILITY	DC1	Perusahaan kami dapat memperoleh teknologi digital yang penting	0.730	Valid
	DC2	Perusahaan kami dapat mengidentifikasi peluang penggunaan teknologi/digital baru	0.838	Valid
	DC3	Perusahaan kami dapat merespons perubahan dan perkembangan teknologi digital	0.830	Valid
	DC4	Perusahaan kami dapat menggunakan teknologi digital tercanggih	0.755	Valid
	DC5	Perusahaan kami mengembangkan produk/layanan/proses yang inovatif dengan menggunakan teknologi digital	0.800	Valid
DIGITAL INNOVATION	DI1	Perusahaan kami melihat adanya peluang yang dapat dimanfaatkan dari perkembangan digital saat ini	0.517	Valid
	DI2	Perusahaan kami mengembangkan produk dan layanan yang berbeda dari perusahaan lain	0.736	Valid
	DI3	Perusahaan kami mengembangkan produk dan layanan sesuai permintaan dan kebutuhan pasar	0.701	Valid
	DI4	Perusahaan kami mengadakan pelatihan untuk karyawan terkait dengan peningkatan pengetahuan berhubungan dengan digital	0.782	Valid
	DI5	Perusahaan kami menggunakan sistem digital untuk membantu proses operasional perusahaan	0.811	Valid
	DI6	Perusahaan kami memanfaatkan data pelanggan untuk menciptakan nilai baru dari produk dan pelayanan yang disediakan	0.753	Valid
	DI7	Perusahaan kami memanfaatkan data yang diperoleh untuk menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggan	0.790	Valid
	DI8	Perusahaan kami selalu menghasilkan perbaikan pada produk dan layanan yang telah disediakan	0.747	Valid
BUSINESS PERFORMANCE	BP1	Dibandingkan dengan kompetitor tingkat keuntungan perusahaan kami secara keseluruhan lebih baik	0.816	Valid
	BP2	Dibandingkan dengan kompetitor, tingkat laba bersih perusahaan kami lebih baik	0.867	Valid
	BP3	Dibandingkan dengan kompetitor, tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan kami lebih baik	0.883	Valid
	BP4	Kepuasan pelanggan perusahaan kami lebih baik dibandingkan dengan kompetitor	0.798	Valid
	BP5	Kemampuan perusahaan kami untuk membuat pelanggan kembali menggunakan jasa perusahaan, lebih baik dibandingkan dengan kompetitor.	0.763	Valid

BP6	Daya Tarik perusahaan kami terhadap pelanggan baru lebih baik dibandingkan dengan perusahaan kompetitor	0.826	Valid
------------	---	-------	-------

Sumber: *output* JASP (terlampir)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh indicator dalam penelitian ini memiliki nilai *factor loading* lebih dari 0.5 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pernyataan penelitian ini dikatakan valid, artinya seluruh indikator yang digunakan tepat dalam mengukur setiap variabel.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah instrument penelitian menunjukkan tingkat ketepatan, akurasi, kestabilan dan konsistensi dalam mengungkapkan gejala tertentu walau dilakukan pada waktu yang berbeda dengan alat ukur yang sama. Uji reliabilitas ini dilakukan jika seluruh indikator valid.

Koefisien alat ukur atau tingkat reliabilitas alat ukur diketahui dari koefisien Cronbach's Alpha. Koefisien minimum yang dapat diterima yaitu 0,60 (Sekaran & Bougle, 2016) dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Jika Koefisien Cronbach's Alpha $\geq 0,6$ maka indikator reliabel
- 2) Jika Koefisien Cronbach's Alpha $< 0,6$ maka indikator tidak reliabel

Berikut ini adalah hasil dari hasil uji reliabilitas yaitu:

Tabel 3.2
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Jumlah Item Pernyataan	Coefficient Cronbach's Alpha	Keputusan
1	<i>Digital Leadership</i>	6	0.847	Reliabel
2	<i>Digital Capability</i>	5	0.888	Reliabel
3	<i>Digital Innovation</i>	8	0.899	Reliabel
4	<i>Business Performance</i>	6	0.928	Reliabel

Sumber: *Output* JASP (terlampir)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh variabel, *Digital Leadership* dengan 6 (enam) indikator pertanyaan dengan nilai *cronbach alpha* sebesar 0.847, *Digital Capability* dengan 5 (lima) indikator pertanyaan dengan nilai *cronbach alpha* sebesar 0.888, *Digital Innovation* dengan 8 (delapan) indikator pertanyaan dengan nilai *cronbach alpha* sebesar 0.899 dan variabel *Business Performance* sebanyak 6 (enam) indikator pertanyaan dengan nilai *cronbach alpha* sebesar 0.928. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari atau sama dengan 0,60 (≥ 0.60), sehingga dapat dinyatakan reliabel atau terdapat konsistensi internal antar indikator dalam mengukur variabel.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan *structural equation model* (SEM) menggunakan JASP versi 0.18.1.0. SEM dipilih sebagai metode analisis data yang tepat karena memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi serta memberikan penjelasan dari hubungan antara variabel dengan cara yang kompleks dan bisa menganalisis *structural* model dan *measurement* model secara bersamaan. Untuk menguji peran mediasi, maka penelitian ini menggunakan metode *bootstrapping* yang dikembangkan oleh Hayes, (2013).

3.5.1 Uji Kesesuaian Model

Sebelum melakukan uji hipotesis yang telah disarankan pada bab dua, pengujian *goodness of fit* atau kesesuaian model akan dilakukan terlebih dahulu,

uji *goodness of fit* bertujuan untuk mengetahui apakah suatu model yang diajukan oleh peneliti data diterima (Hair et al, 2018).

Pengujian kesesuaian model kecocokan dilakukan dengan melihat beberapa kriteria pengukuran yaitu:

- 1) *Absolute fit measures*, yaitu mengukur *overall fit model*, baik model structural maupun model pengukuran secara bersamaan. Kriteria dalam pengujian ini dapat dilihat dari nilai *chi-square*, *probabilitas*, *goodness of fit index* (GFI) dan *root mean square error of approximation* (RMSEA).
- 2) *Incremental fit measures*, yaitu pengukuran yang digunakan untuk membandingkan model yang diajukan dengan model lain yang ditentukan oleh peneliti. Kriteria dalam pengujian ini dapat dilihat dari *normed fit index* (NFI), *turker lewis index* (TLI), *comperative fit index* (CFI) dan *incremental fix indes* (IFI).
- 3) *Parsimony fit measures*, yaitu penyesuaian dalam pengukuran kecocokan untuk selanjutnya dilakukan perbandingan antar model dengan 30 model koefisien yang berbeda. Kriterianya dengan melihat nilai *normed chi-square* (CMIN).

Hair et al, (2018) berpendapat bahwa jika 3-4 kriteria *goodness of fit* terpenuhi, maka model penelitian dapat memberikan bukti yang memadai mengenai kecocokan model uji *goodness of fit*.

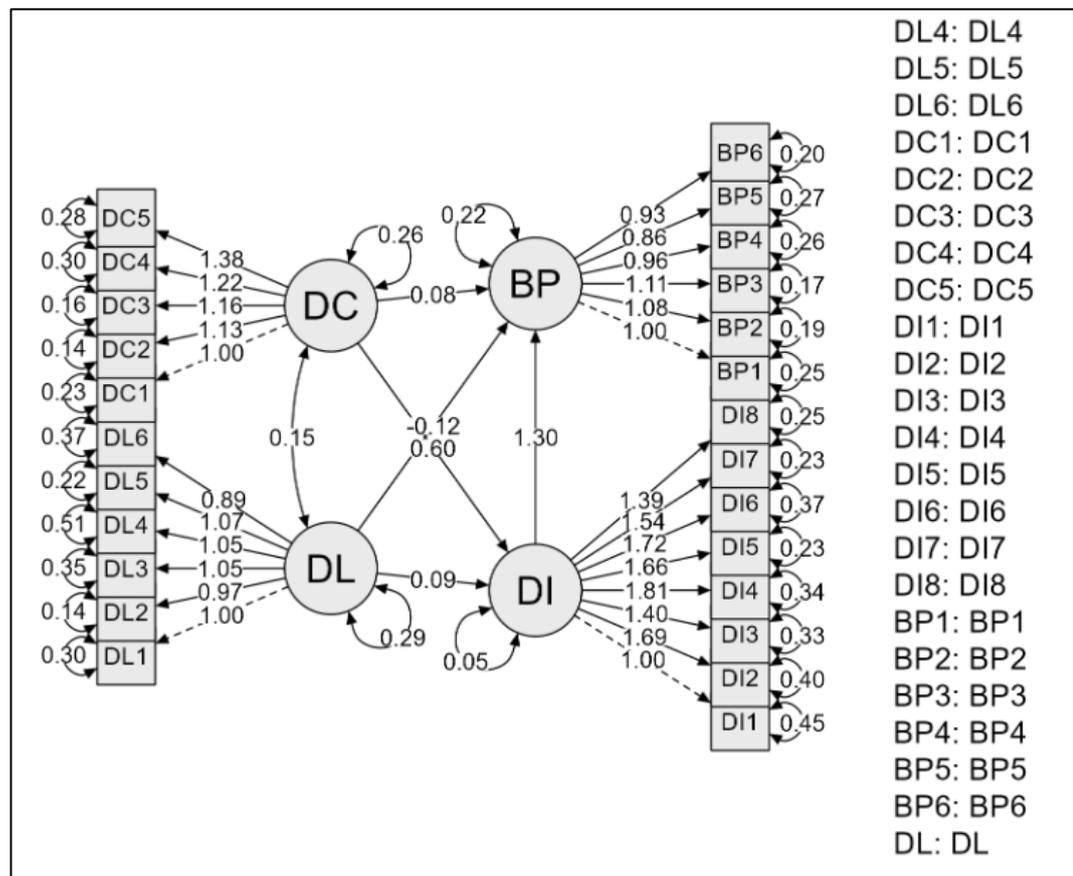
Tabel 3.3
Hasil Uji Model (*Goodness of Fit Model*)

Jenis Pengukuran	Pengukuran	Batas penerimaan yang disarankan (Hair et al, 2018)	Nilai	Kesimpulan
<i>Absolute fit measures</i>	X ² /df	≤ 3	2.8131	<i>Good Fit</i>
	GFI	≥ 0.90 atau mendekati 1	0.971	<i>Good Fit</i>
	RMSEA	≤ 0.08	0.088	<i>Marginal Fit</i>
	SRMR	≤ 0.08	0.058	<i>Good Fit</i>
<i>Incremental fit measures</i>	CFI	≥ 0.90 atau mendekati 1	0.878	<i>Marginal Fit</i>
	TLI	≥ 0.90 atau mendekati 1	0.864	<i>Marginal Fit</i>
	NFI	≥ 0.90 atau mendekati 1	0.825	<i>Marginal Fit</i>
	RFI	≥ 0.90 atau mendekati 1	0.804	<i>Marginal Fit</i>
	IFI	≥ 0.90 atau mendekati 1	0.879	<i>Marginal Fit</i>
	RNI	≥ 0.90 atau mendekati 1	0.878	<i>Marginal Fit</i>
	<i>Parsimonius fit measure</i>	PNFI	>0,60	0.739

Sumber: *output JASP* (terlampir)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa hasil pengujian *goodness of fit* diketahui nilai X²/df, GFI, SRMR dan PNFI berada diatas ambang batas yang disarankan oleh Hair et al, (2018), sehingga dinyatakan *goodness of fit*. (Hair et al, 2018) berpendapat bahwa jika 3-4 kriteria *goodness of fit* terpenuhi, maka model penelitian dapat memberikan bukti yang memadai mengenai kecocokan model uji *goodness of fit*. Dengan demikian, model penelitian ini dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke pengujian berikutnya, yaitu uji hipotesis.

Gambar 3.1
Output Structural Equation Model (SEM)



Sumber: *output JASP* (terlampir)

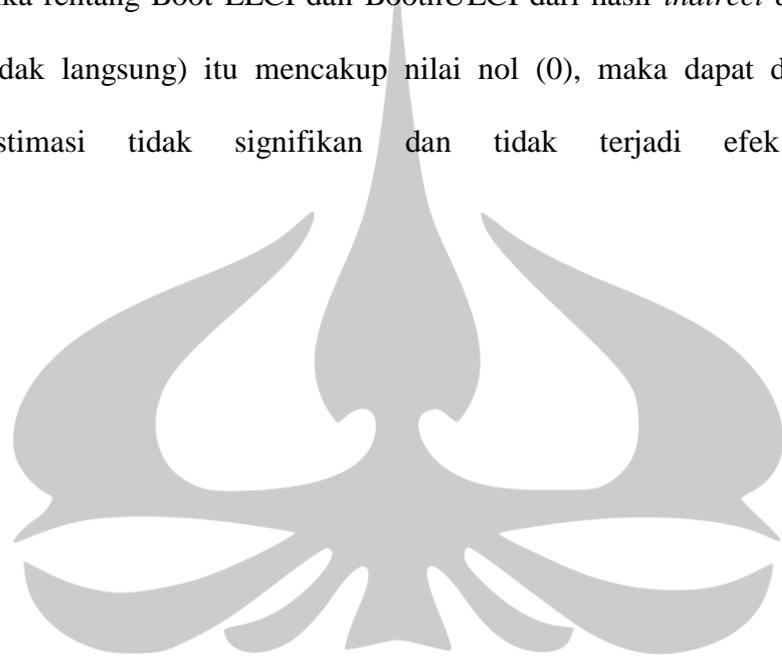
3.5.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan antara *P-value* dengan tingkat signifikansi, dengan ketentuan sebagai berikut (Hair et al, 2019; Sekaran & Bougie, 2016)

- 1) Jika $p\text{-value} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan hipotesis didukung.
- 2) Jika $p\text{-value} > 0,05$ maka H_0 diterima dan artinya hipotesis tidak didukung.

Untuk pengujian hipotesis dengan peran mediasi, maka penelitian ini menggunakan metode *bootstrapping* yang dikembangkan oleh Hayes, (2013) dengan melihat interval kepercayaan berdasarkan hasil *bootsrap* pada 5000 sampel dengan ketentuan:

- 1) Jika rentang Boot LLCI dan BoothULCI dari hasil *indirect effect* (efekt tidak langsung) itu tidak mencakup nilai nol (0), maka dapat disimpulkan estimasi signifikan dan terjadi efek mediasi.
- 2) Jika rentang Boot LLCI dan BoothULCI dari hasil *indirect effect* (efekt tidak langsung) itu mencakup nilai nol (0), maka dapat disimpulkan estimasi tidak signifikan dan tidak terjadi efek mediasi.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Hasil dari penyebaran kuesioner didapatkan data karakteristik responden yang meliputi jender, usia, jabatan, lama menduduki jabatan dan Pendidikan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner melalui platform *google form* kepada responden, di mana kuesioner yang terisi sebanyak 261, dan data kuesioner yang dapat diolah dan memenuhi persyaratan sebanyak 236 dalam penelitian ini. Berikut ini merupakan karakteristik responden tersebut:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jender

Tabel 4.1
Rekap Karakteristik berdasarkan jender

Jender	Frekuensi	Persentase
Laki – Laki	165	69.915%
Perempuan	71	30.085%
	236	100 %

Sumber: *output data primer/JASP* (terlampir)

Berdasarkan data tabel diatas dapat diketahui bahwa Sebagian besar responden adalah laki-laki dengan total 69.5% berbanding dengan responden perempuan adalah 30.5% atau sebanyak 96 orang, hal ini pun membuktikan bahwa usaha pelaksanaan event organizer masih banyak bergender laki-laki.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2
Rekap Karakteristik berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 – 30 tahun	31	13.136 %
31 – 40 tahun	102	43.220 %
41 – 50 tahun	72	30.508 %
51 – 60 tahun	30	12.712 %
>60 tahun	1	0.424 %
	236	100%

Sumber: *output* data primer/JASP (terlampir)

Berdasarkan data tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki usaha 31-40 tahun dengan total persentase 43%, urutan kedua adalah berusia 41-50 tahun dengan persentase sebesar 30% urutan ketiga berusia 21 – 30 tahun dengan persentase sebesar 13% ini memperlihatkan bahwa pimpinan perusahaan pelaksanaan *event*/MICE berada pada usia produktif.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.3
Rekap Karakteristik berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Direktur atau setara	40	16.949 %
General manager atau Setara	51	21.610 %
Pemilik perusahaan (<i>owner</i>)	145	61.441 %
	236	100 %

Sumber: *output* data primer/JASP (terlampir)

Berdasarkan data tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah para pemilik usaha (*owner*) dengan total frekuensi sebanyak 145

atau 61% dan urutan kedua adalah jabatan *general manager* atau setara dengan jumlah 51 atau 21% dan selebihnya adalah jabatan direktur dengan total persentase sebanyak 16% hal ini memperlihatkan bahwa para responden didominasi oleh para pemilik perusahaan pelaksanaan *event/MICE*.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama menduduki Jabatan

Tabel 4.4

Rekap Karakteristik berdasarkan Lama Menduduki Jabatan

Lama Menduduki Jabatan	Frekuensi	Persentase
1 – 3 Tahun	71	30.085 %
4 – 6 Tahun	63	26.695 %
7 – 9 Tahun	24	10.169 %
< 1 Tahun	8	3.390 %
≥ 10 Tahun	70	29.661 %
	236	100 %

Sumber: *output* data primer/JASP (Terlampir)

Berdasarkan data tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menduduki jabatan 1-3 tahun sebesar 30%, urutan kedua adalah 4 – 6 tahun sebesar 27% dan lebih dari 10 tahun adalah 29% ini juga memperlihatkan bahwa untuk posisi pimpinan perusahaan pelaksana *event organizer* bertahan cukup di satu perusahaan.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.5

Rekap Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Diploma	43	18.220 %
S1	132	55.932 %

S2	39	16.525 %
S3	3	1.271 %
SMA/SMK	19	8.051 %
	236	100 %

Sumber: *output* data primer/JASP (terlampir)

Berdasarkan data tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan S1 dengan persentase sebesar 55% dan kedua adalah berpendidikan Diploma dengan total persentase 18% dan peringkat ketiga berpendidikan S2 dengan total persentase 16% hal ini pun menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan pelaksana *event*/MICE berpendidikan tinggi.

4.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan aktivitas penghimpunan, penataan, peringkasan dan penyajian data dengan harapan agar data lebih bermakna, mudah dibaca dan mudah dipahami oleh pengguna data. Statistik deskriptif hanya sebatas memberikan deskripsi atau gambaran umum tentang karakteristik objek yang diteliti tanpa maksud untuk melakukan generalisasi sampel terhadap populasi. Statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan atau memberikan gambaran mengenai karakteristik dari serangkaian data tanpa mengambil kesimpulan umum (Ghozali, 2016).

Dalam penelitian ini nilai yang digunakan dalam statistik deskriptif adalah nilai rata-rata (*mean*) menunjukkan nilai tengah dari penilaian responden terhadap variabel-variabel yang sedang diselidiki, sementara nilai standar deviasi (*standard deviation*) digunakan untuk mengindikasikan sejauh mana variasi atau perbedaan dalam jawaban responden (Sekaran & Bougie, 2016).

Deskripsi variabel penelitian dalam penelitian ini digunakan untuk melihat gambaran variabel penelitian menurut persepsi responden. Analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung nilai *mean* skor jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian. Rata-rata skor jawaban tersebut selanjutnya dikategorikan dalam 3 kategori menurut Umar, (2013) yaitu kategori rendah jika nilai mean antara 1,00 – 2,33; kategori sedang jika nilai mean antara 2,33 – 3,67 dan kategori tinggi jika nilai mean antara 3,67 – 5,00.

Berikut ini merupakan analisis statistik deskriptif yang akan menjelaskan mengenai mean dan *standard deviation* dari masing-masing variabel:

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif *Digital Leadership*

Kode	Item Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
DL1	Seorang pemimpin mampu meningkatkan kesadaran karyawannya terhadap resiko penggunaan teknologi informasi	4.432	0.772
DL2	Seorang pemimpin mampu meningkatkan kesadaran karyawannya untuk menggunakan teknologi yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja	4.644	0.646
DL3	Seorang pemimpin menentukan perilaku etis yang diperlukan dalam penggunaan teknologi informasi yang berlaku untuk semua pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>)	4.246	0.819
DL4	Seorang pemimpin memainkan peran informatif untuk mengurangi penolakan (resistensi) terhadap inovasi teknologi baru	4.161	0.913
DL5	Seorang pemimpin berbagi pengalamannya tentang kemungkinan teknologi yang dapat membantu rekan-rekannya untuk mempelajari organisasi	4.496	0.747
DL6	Untuk meningkatkan partisipasi dalam	4.436	0.777

pencapaian visi perusahaan, seorang pemimpin akan membimbing karyawannya dalam penggunaan teknologi.	4.403	0.779
--	-------	-------

Sumber: *output* JASP (terlampir)

Pada tabel diatas data statistik deskriptif menunjukkan nilai *mean* (rata-rata) dari variabel *Digital Leadership* sebesar 4,403. Hasil tersebut berarti rata-rata responden secara keseluruhan merasa bahwa seorang pemimpin harus mampu meningkatkan kesadaran karyawannya terhadap resiko penggunaan teknologi informasi (DL1), seorang pemimpin harus mampu meningkatkan kesadaran karyawan untuk mempergunakan teknologi sehingga dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pekerjaan (DL2). Selain itu juga seorang pemimpin juga menentukan perilaku etis penggunaan teknologi (DL3) serta mampu memainkan peran informatif bagi karyawan untuk mengurangi resistensi penggunaan teknologi (DL4), mampu berbagi pengalaman untuk membantu rekan kerja memahami organisasi (DL5) dan mampu berpartisipasi dalam pencapaian visi perusahaan dengan membimbing para karyawan dalam penggunaan teknologi (DL6).

Pernyataan “Seorang pemimpin mampu meningkatkan kesadaran karyawannya untuk menggunakan teknologi yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja” (DL2) memiliki nilai rata-rata (*mean*) tertinggi dengan nilai 4.644 hal ini memperlihatkan bahwa kemampuan pemimpin di perusahaan responden dalam meningkatkan kesadaran para karyawan untuk mempergunakan teknologi sangat baik, namun untuk skor *mean* (rata-rata) untuk pernyataan “Seorang pemimpin memainkan peran informatif untuk mengurangi penolakan

(resistensi) terhadap inovasi teknologi baru” (DL4) adalah 4.161 sedikit lebih rendah dibandingkan skor rata-rata item yang lain, sehingga ini membuka ruang untuk para pemimpin/*leader* untuk lebih informatif dalam memberikan penjelasan terhadap pentingnya inovasi digital sehingga mengurangi resiko penolakan. Dengan rata-rata nilai standar deviasi sebesar 0.779 menunjukkan angka mendekati 1, yang artinya jawaban responden bervariasi atau beragam.

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif *Digital Capability*

Kode	Item Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
DC1	Perusahaan kami dapat memperoleh teknologi digital yang penting	4.343	0.706
DC2	Perusahaan kami dapat mengidentifikasi peluang penggunaan teknologi/digital baru	4.331	0.697
DC3	Perusahaan kami dapat merespons perubahan dan perkembangan teknologi digital	4.318	0.718
DC4	Perusahaan kami dapat menggunakan teknologi digital terancang	3.996	0.833
DC5	Perusahaan kami mengembangkan produk/layanan/proses yang inovatif dengan menggunakan teknologi digital	4.110	0.888
		4.220	0,768

Sumber: *output* JASP (terlampir)

Pada tabel diatas data statistik deskriptif menunjukkan nilai *mean* (rata-rata) dari variabel *Digital Capability* sebesar 4,220. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata responden secara keseluruhan merasa bahwa perusahaan mereka dapat memperoleh/mengakses teknologi digital yang penting (DC1), dapat mengidentifikasi peluang penggunaan teknologi/digital baru (DC2), dapat merespons perubahan dan perkembangan teknologi digital (DC3), mampu

menggunakan teknologi digital tercanggih (DC4) dan mampu mengembangkan produk/layanan/proses yang inovatif dengan menggunakan teknologi digital (DC5).

Pernyataan “Perusahaan kami dapat memperoleh teknologi digital yang penting” (DC1) memiliki nilai rata-rata (*mean*) tertinggi dengan nilai 4.343 hal ini menunjukkan bahwa sebahagian besar perusahaan responden memiliki akses yang baik untuk mendapatkan penggunaan teknologi digital yang penting. Namun untuk skor *mean* (rata-rata) untuk pernyataan “Perusahaan kami dapat menggunakan teknologi digital tercanggih” (DC4) adalah 3.996 sedikit lebih rendah dibandingkan skor rata-rata item yang lain, hal ini memperlihatkan bahwa masih ada perusahaan yang belum memiliki kemampuan yang baik dalam mempergunakan peralatan dengan teknologi tinggi, sehingga diperlukan langkah lanjutan dalam upaya penggunaan teknologi tinggi secara baik dan benar.

Dengan rata-rata nilai standar deviasi sebesar 0.768 menunjukkan angka mendekati 1, yang artinya jawaban responden bervariasi atau beragam.

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif *Digital Innovation*

Kode	Item Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
DI1	Perusahaan kami melihat adanya peluang yang dapat dimanfaatkan dari perkembangan digital saat ini	4.394	0.784
DI2	Perusahaan kami mengembangkan produk dan layanan yang berbeda dari perusahaan lain	3.907	0.932
DI3	Perusahaan kami mengembangkan produk dan layanan sesuai permintaan dan kebutuhan pasar	4.254	0.811
DI4	Perusahaan kami mengadakan pelatihan untuk karyawan terkait dengan	4.038	0.938

Kode	Item Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
	peningkatan pengetahuan berhubungan dengan digital		
DI5	Perusahaan kami menggunakan sistem digital untuk membantu proses operasional perusahaan	4.148	0.830
DI6	Perusahaan kami memanfaatkan data pelanggan untuk menciptakan nilai baru dari produk dan pelayanan yang disediakan	4.076	0.929
DI7	Perusahaan kami memanfaatkan data yang diperoleh untuk menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggan	4.233	0.789
DI8	Perusahaan kami selalu menghasilkan perbaikan pada produk dan layanan yang telah disediakan	4.275	0.753
		4.166	0.846

Sumber: *output* JASP (terlampir)

Pada tabel data data statistik deskriptif menunjukkan nilai mean (rata-rata) dari variabel *Digital Innovation* sebesar 4,166. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata responden merasa bahwa perusahaan mereka mampu melihat adanya peluang yang dapat dimanfaatkan dari perkembangan digital saat ini (DI1), mampu mengembangkan produk dan layanan yang berbeda dari perusahaan lain (DI2), mampu mengembangkan produk dan layanan sesuai permintaan dan kebutuhan pasar (DI3), serta perusahaan mereka dapat mengadakan pelatihan untuk karyawan terkait dengan peningkatan pengetahuan berhubungan dengan digital (DI4), dapat menggunakan sistem digital untuk membantu proses operasional perusahaan (DI5), dapat memanfaatkan data pelanggan untuk menciptakan nilai baru dari produk dan pelayanan yang disediakan (DI6), dapat memanfaatkan data yang diperoleh untuk menentukan

keinginan dan kebutuhan pelanggan (DI7) serta mampu menghasilkan perbaikan pada produk dan layanan yang telah disediakan (DI8).

Pernyataan DI1 “Perusahaan kami melihat adanya peluang yang dapat dimanfaatkan dari perkembangan digital saat ini” dan pernyataan DI8 “Perusahaan kami selalu menghasilkan perbaikan pada produk dan layanan yang telah disediakan” memiliki nilai rata-rata (*mean*) yang paling tinggi dibandingkan dengan pernyataan yang lain yaitu DI1 nilai mean 4.394 dan DI8 nilai mean 4.275 hal ini menunjukkan bahwa rata-rata perusahaan responden dapat merespon dengan baik perkembangan digital dengan menghasilkan perbaikan pada produk dan layanan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi.

Namun untuk skor *mean* (rata-rata) untuk pernyataan “Perusahaan kami mengembangkan produk dan layanan yang berbeda dari perusahaan lain” (DI2) adalah 3.907 sedikit lebih rendah dibandingkan skor rata-rata item yang lain hal ini juga menunjukkan bahwa produk dan layanan yang ada saat ini secara umum tidak banyak perbedaan antara satu dengan yang lain, sehingga terbuka ruang untuk setiap perusahaan perusahaan untuk dapat berinovasi dengan lebih baik sehingga lahir produk dan layanan yang berbeda.

Dengan rata-rata nilai standar deviasi sebesar 0.848 menunjukkan angka mendekati 1, yang artinya jawaban responden bervariasi atau beragam.

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif *Business Performance*

Kode	Item Pernyataan	Mean	Standar Deviasi
BP1	Dibandingkan dengan kompetitor tingkat keuntungan perusahaan kami secara keseluruhan lebih baik	3.733	0.871
BP2	Dibandingkan dengan kompetitor, tingkat laba bersih perusahaan kami lebih baik	3.640	0.886
BP3	Dibandingkan dengan kompetitor, tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan kami lebih baik	3.725	0.892
BP4	Kepuasan pelanggan perusahaan kami lebih baik dibandingkan dengan kompetitor	4.051	0.854
BP5	Kemampuan perusahaan kami untuk membuat pelanggan kembali menggunakan jasa perusahaan, lebih baik dibandingkan dengan kompetitor.	4.106	0.800
BP6	Daya tarik perusahaan kami terhadap pelanggan baru lebih baik dibandingkan dengan perusahaan kompetitor	4.076	0.801
		3.889	0,851

Sumber: *output* JASP (terlampir)

Pada tabel data data statistik deskriptif menunjukkan nilai *mean* (rata-rata) dari variabel *Business Performance* sebesar 3,889. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rata-rata responden merasa bahwa perusahaan mereka dibandingkan dengan kompetitor tingkat keuntungan perusahaan secara keseluruhan lebih baik (BP1), tingkat laba bersih perusahaannya lebih baik (BP2), tingkat pertumbuhan penjualan perusahaannya lebih baik dibandingkan dengan kompetitor (BP3), Kepuasan pelanggan terhadap perusahaannya lebih baik dibandingkan kompetitor (BP4), serta kemampuan perusahaannya untuk membuat pelanggan kembali memakai jasa mereka lebih baik dibandingkan dengan

kompetitor (BP5), dan daya tarik perusahaan mereka terhadap pelanggan baru lebih baik dibandingkan dengan perusahaan kompetitor (BP6).

Pernyataan “Kemampuan perusahaan kami untuk membuat pelanggan kembali menggunakan jasa perusahaan, lebih baik dibandingkan dengan kompetitor” (BP5) memiliki nilai rata-rata (*mean*) yang lebih baik dibandingkan dengan item yang lain yaitu sebesar 4.106 hal ini memperlihatkan bahwa kemampuan perusahaan responden untuk mempertahankan *customer*/pelanggan cukup baik, sehingga dapat terlihat bahwa kualitas pelaksanaan pekerjaan berjalan dengan baik.

Untuk skor *mean* (rata-rata) untuk pernyataan “Dibandingkan dengan kompetitor, tingkat laba bersih perusahaan kami lebih baik” (BP2) adalah 3.640 sedikit lebih rendah dibandingkan skor rata-rata item yang lain hal ini juga memperlihatkan tidak semua perusahaan responden saat ini memiliki tingkat laba bersih yang lebih baik dari kompetitor.

Dengan rata-rata nilai standar deviasi sebesar 0.851 menunjukkan angka mendekati 1, yang artinya jawaban responden bervariasi atau beragam.

4.3 Uji Hipotesis

Tahapan selanjutnya adalah pengujian hipotesis dengan pengaruh langsung dilakukan dengan cara membandingkan antara *P-value* dengan tingkat signifikansi, dengan ketentuan sebagai berikut (Hair et al, 2018; Sekaran & Bougie, 2016):

- 1) Jika $p\text{-value} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan hipotesis didukung.

- 2) Jika $p\text{-value} > 0,05$ maka H_0 diterima dan artinya hipotesis tidak didukung.

Untuk pengujian hipotesis dengan peran mediasi, maka penelitian ini menggunakan metode *bootstrapping* yang dikembangkan oleh Hayes (2013) dengan melihat interval kepercayaan berdasarkan hasil *bootstrap* pada 5000 sampel dengan ketentuan:

- 1) Jika rentang Boot LLCI dan BoothULCI dari hasil *indirect effect* (efekt tidak langsung) itu tidak mencakup nilai nol (0), maka dapat disimpulkan estimasi signifikan dan terjadi efek mediasi.
- 2) Jika rentang Boot LLCI dan BoothULCI dari hasil *indirect effect* (efekt tidak langsung) itu mencakup nilai nol (0), maka dapat disimpulkan estimasi tidak signifikan dan tidak terjadi efek mediasi

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Hipotesis (*Direct*)

	HIPOTESIS	<i>Estimate</i>	<i>P-Value</i>	Keputusan
H1	Terdapat pengaruh positif <i>Digital Leadership</i> terhadap <i>Business Performance</i>	-0.117	0.092	H1 Tidak didukung
H2	Terdapat pengaruh positif <i>Digital Capability</i> terhadap <i>Business Performance</i>	0.082	0.296	H2 Tidak Didukung
H3	Terdapat pengaruh positif <i>Digital Innovation</i> terhadap <i>Business Performance</i>	1.297	0.000	H3 Didukung
H4	Terdapat pengaruh positif <i>Digital Leadership</i> berpengaruh positif	0.086	0.033	H4 Didukung

	HIPOTESIS	<i>Estimate</i>	<i>P-Value</i>	Keputusan
	terhadap <i>Digital Innovation</i>			
H5	Terdapat pengaruh positif <i>Digital Capability</i> terhadap <i>Digital Innovation</i>	0.598	0.000	H5 Didukung

Sumber: *output* JASP (terlampir)

Berdasarkan data tabel diatas penjelasan dijabarkan berikut ini:

4.3.1 Pengujian H1 Pengaruh *Digital Leadership* – *Business Performance*

Hipotesis 1 (satu) menguji apakah *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Business Performance* dengan bunyi hipotesis *null* (Ho) dan hipotesis *alternative* (Ha) sebagai berikut:

- Ho1: Tidak terdapat pengaruh positif *Digital Leadership* terhadap *Business Performance*.
- Ha1: Terdapat pengaruh positif *Digital Leadership* terhadap *Business Performance*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama diperoleh hasil nilai signifikansi (*P-Value*) sebesar $0.184 > 0,05$ dengan nilai estimate yang negatif sebesar -0.117 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 Tidak didukung, artinya tidak terdapat pengaruh positif *Digital Leadership* terhadap *Business Performance*.

4.3.2 Pengujian H2 Pengaruh *Digital Capability* – *Business Performance*

Hipotesis 2 (dua) menguji apakah *Digital Capability* berpengaruh positif terhadap *Business Performance* dengan bunyi hipotesis *null* (Ho) dan hipotesis *alternative* (Ha) sebagai berikut:

- Ho1: Tidak terdapat pengaruh positif *Digital Capability* terhadap *Business Performance*.
- Ha1: Terdapat pengaruh positif *Digital Capability* terhadap *Business Performance*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua diperoleh hasil nilai signifikansi (*P-Value*) sebesar $0.593 > 0,05$ dengan nilai estimate yang positif sebesar 0.082 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 (dua) tidak didukung, artinya tidak terdapat pengaruh positif *Digital Capability* terhadap *Business Performance*.

4.3.3 Pengujian H3 Pengaruh *Digital Innovation* – *Business Performance*

Hipotesis 3 (tiga) menguji apakah *Digital Innovation* berpengaruh positif terhadap *Business Performance* dengan bunyi hipotesis *null* (*Ho*) dan hipotesis *alternative* (*Ha*) sebagai berikut:

- Ho1: Tidak terdapat pengaruh positif *Digital Innovation* terhadap *Business Performance*.
- Ha1: Terdapat pengaruh positif *Digital Innovation* terhadap *Business Performance*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga diperoleh hasil nilai signifikansi (*P-Value*) sebesar $0.000 < 0,05$ dengan nilai estimate yang positif sebesar 1.297 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 (tiga) didukung, artinya terdapat pengaruh positif *Digital Innovation* terhadap *Business Performance*.

4.3.4 Pengujian H4 Pengaruh *Digital Leadership* – *Digital Innovation*

Hipotesis 4 (empat) menguji apakah *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Digital Innovation* dengan bunyi hipotesis *null* (Ho) dan hipotesis *alternative* (Ha) sebagai berikut:

- Ho1: Tidak terdapat pengaruh positif *Digital Leadership* terhadap *Digital Innovation*.
- Ha1: Terdapat pengaruh positif *Digital Leadership* terhadap *Digital Innovation*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat diperoleh hasil nilai signifikansi (*P-Value*) sebesar $0.033 > 0,05$ dengan nilai estimate yang positif sebesar 0.086 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 (empat) didukung, artinya *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Digital Innovation*.

4.3.5 Pengujian H5 Pengaruh *Digital Capability* – *Digital Innovation*

Hipotesis 5 (lima) menguji apakah *Digital Capability* berpengaruh positif terhadap *Digital Innovation* dengan bunyi hipotesis *null* (Ho) dan hipotesis *alternative* (Ha) sebagai berikut:

- Ho1: Tidak terdapat pengaruh positif *Digital Capability* terhadap *Digital Innovation*
- Ha1: Terdapat pengaruh positif *Digital Capability* terhadap *Digital Innovation*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima diperoleh hasil nilai signifikansi (*P-Value*) sebesar $0.000 < 0,05$ dengan nilai estimate yang positif

sebesar 0.598 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 (lima) didukung, artinya terdapat pengaruh positif *Digital Capability* terhadap *Digital Innovation*

Tabel 4.6
Hasil Pengujian Hipotesis (*Indirect*)

HIPOTESIS	Estimate	P-Value	LLCI	ULCI	Keputusan
H6 Terdapat pengaruh positif <i>Digital Leadership</i> terhadap <i>Business Performance</i> yang di mediasi oleh <i>Digital Innovation</i>	0.102	0,003	0.029	0.213	H6 Didukung
H7 Terdapat pengaruh positif <i>Digital Capability</i> terhadap <i>Business Performance</i> yang di mediasi oleh <i>Digital Innovation</i>	0.399	0.000	0.275	0.576	H7 Didukung

Sumber: *Output JASP* (terlampir)

Berdasarkan data tabel diatas penjelasan dijabarkan berikut ini:

4.3.6 Pengujian H6 Pegaaruh *Digital Leadership* – *Digital Innovation* – *Business Performance*

Hipotesis 6 (enam) menguji apakah *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation* dengan bunyi hipotesis *null* (H_0) dan hipotesis *alternative* (H_a) sebagai berikut:

- H_0 1: Tidak terdapat pengaruh positif *Digital Leadership* terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation*.
- H_a 1: Terdapat pengaruh positif *digital leadership* terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam diperoleh hasil nilai LLCI sebesar 0.029 dan nilai ULCI sebesar 0.213. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 (enam) didukung, artinya terdapat pengaruh positif *Digital Leadership* terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation*.

4.3.7 Pengujian H7 Pengaruh *Digital Capability* – *Digital Innovation* – *Business Performance*

Hipotesis 7 (tujuh) menguji apakah *Digital Capability* berpengaruh positif terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation* dengan bunyi hipotesis *null* (Ho) dan hipotesis *alternative* (Ha) sebagai berikut:

- Ho1: Tidak terdapat pengaruh positif *Digital Capability* terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation*.
- Ha1: Terdapat pengaruh positif *Digital Capability* terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh diperoleh hasil nilai LLCI sebesar 0.275 dan nilai ULCI sebesar 0.576. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 (tujuh) didukung, artinya terdapat pengaruh positif *Digital Capability* terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation*.

4.4 Pembahasan Penelitian

4.4.1 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Business Performance*

Hasil Hipotesis 1 (satu) memperlihatkan bahwa *Digital Leadership* tidak berpengaruh positif terhadap *Business Performance*, artinya dengan

meningkatnya *Digital Leadership* berupa kemampuan seorang pemimpin dalam meningkatkan kesadaran karyawannya terhadap resiko penggunaan teknologi informasi, pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pekerjaan, menentukan perilaku etis penggunaan teknologi melakukan peran informatif bagi karyawan untuk mengurasi resistensi penggunaan teknologi dan mampu berpartisipasi dalam pencapaian visi perusahaan tidak secara langsung dapat meningkatkan *Business Performance*.

Temuan ini tidak sesuai dengan hasil penelitian dari Shin et al, (2023), Hanadeh et al, (2023) Purnomo, (2021) yang menyatakan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*. Namun hasil dari penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Gunawan et al, (2023), Yopan et al (2023), yang menyatakan bahwa *Digital Leadership* tidak berpengaruh positif terhadap *performance* perusahaan, hal ini menunjukkan peran kepemimpinan digital (*Digital Leadership*) pada kinerja perusahaan (*Business Performance*) industri pelaksana *event/MICE* di Indonesia belum terlalu signifikan atau tidak berpengaruh positif, hal ini disebabkan:

- Tingkat kemampuan dan pengetahuan para pemimpin perusahaan di industri *event/MICE* terkait dengan pemahaman dan penggunaan teknologi informasi masih cukup rendah, hal ini pun terlihat dari karakteristik responden yang sebagian besar berusia diatas 30 - 50 tahun.
- Dalam pelaksanaan kegiatan *event/MICE* melibatkan para pihak yang bukan saja pihak internal akan tetapi melibatkan pihak external dalam jumlah yang cukup besar, sehingga secara tidak langsung terjadi *gap* antara pengetahuan

digital seorang pemimpin perusahaan dengan para koordinator lapangan/*manager* lapangan terutama yang berasal dari luar perusahaan terkait dengan kemampuan pengetahuan dan penggunaan teknologi informasi dalam pelaksanaan tugasnya, hal ini juga sama dengan hasil penelitian dari Sucipto et al, (2022) yang berpendapat bahwa banyak perusahaan/bisnis yang masih dipimpin oleh para manajer yang tidak mengetahui, atau tidak siap untuk memanfaatkan, kepemimpinan elektronik/digital peluang yang dihadirkan oleh teknologi informasi yang ada di mana-mana saat ini. Kemampuan untuk membawa menyatukan orang, sumber daya, dan alat untuk memecahkan masalah dan mencapai hasil.

Digital Leadership tidak mempengaruhi *Business Performance*. Ini mengungkapkan *Digital Leadership* tidak dianggap sebagai faktor penentu dalam menghasilkan *Business Performance* secara langsung. *Digital Leadership* adalah karakter pemimpin digital (Abbu et al, 2020). Untuk itu dibutuhkan variabel mediasi agar *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Business Performance* seperti yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Yopan et al, (2022) dan Gunawan et al, (2023) yang menyatakan bahwa *Digital Leadership* dapat berpengaruh positif terhadap *Business Performance* apabila dimediasi variabel lain.

4.4.2 Pengaruh *Digital Capability* terhadap *Business Performance*

Hasil Hipotesis 2 (dua) memperlihatkan bahwa *Digital Capability* tidak berpengaruh positif terhadap *Business Performance*, artinya dengan meningkatnya *Digital Capability* berupa kemampuan perusahaan dalam memperoleh teknologi

digital yang penting, mengidentifikasi peluang penggunaan teknologi/digital baru, merespons perubahan dan perkembangan teknologi digital, menggunakan teknologi digital tercanggih dan mengembangkan produk/layanan/proses yang inovatif dengan menggunakan teknologi digital tidak secara langsung dapat meningkatkan *Business Performance*.

Hasil dari temuan ini berbeda dengan dengan hasil penelitian dari Zhe & Hamid, (2021) dan Mollah et al, (2023), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Digital Capability* terhadap *organizational/Business Performances*, namun hasil dari penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang ditemukan oleh Chae et al, (2018) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara *IT/Digital Capability* dan *organizational performance*.

Hal ini memperlihatkan bahwa di dalam industry *event/MICE* di Indonesia bahwa *Digital Capability* (kemampuan digital) sebuah perusahaan tidak berpengaruh secara positif terhadap *Business Performance*, hal ini juga disebabkan pengetahuan dan kemampuan perusahaan *event/MICE* dalam mengakses dan mengoperasikan teknologi informasi tercanggih sebagai bagian dari proses kerja belum tentu mampu meningkatkan kinerja bisnis perusahaan, hal ini dikarenakan *Digital Capability* sebuah perusahaan tidak berbanding lurus dengan keinginan para konsumen/*client* untuk melaksanakan *event/MICE*, karena pelaksanaan *event* terutama swasta disesuaikan dengan strategi perusahaan konsumen, dan untuk pemerintah disesuaikan dengan moment-moment tertentu. Selain itu juga masih banyak dalam pelaksanaan *event/MICE* yang masih memakai peralatan dan perlengkapan penunjang pelaksanaan kegiatan *event/MICE*

di Indonesia masih menggunakan peralatan yang *manual*, tradisional atau belum mempergunakan peralatan yang berteknologi tinggi tradisional, sehingga mengurugi kualitas pelaksanaan kegiatan *event/MICE*.

Hasil penelitian dari Chae et al, (2018) bahwa tidak ditemukan hubungan antara *Digital Capability* dan *organizational performance*, dan untuk penelitian selanjutnya disarankan mengambil variabel lain sebagai mediasi yang potensial berefek terhadap pengaruh positif antara *IT/Digital Capabilibity* dan *organizational performance*.

4.4.3 Pengaruh *Digital Innovation* terhadap *Business Performance*

Hasil Hipotesis 3 (tiga) memperlihatkan bahwa *Digital Innovation* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*, artinya dengan meningkatnya *Digital Innovation* berupa kemampuan perusahaan dalam melihat peluang dari pemanfaatan perkembangan digital, mengembangkan produk dan layanan sesuai permintaan dan kebutuhan pasar, mengadakan pelatihan untuk karyawan terkait dengan peningkatan pengetahuan berhubungan dengan digital, menggunakan sistem digital untuk membantu proses operasional perusahaan, memanfaatkan data pelanggan untuk menciptakan nilai baru dari produk dan pelayanan yang disediakan, memanfaatkan data yang diperoleh untuk menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggan dan menghasilkan perbaikan pada produk dan layanan yang telah disediakan maka secara langsung berpengaruh positif dalam meningkatkan *Business Performance*.

Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Zhe & Hamid, (2021), menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Digital*

Innovation terhadap *Business Performance*, dan ini pun mendukung penelitian yang terdahulu dari Yasa et al, (2019) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif *Digital Innovation* terhadap *Business Performance* dan ini pun sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jahanmir dan Cavadas, (2018) yang menyatakan bahwa *Digital Innovation* dan meningkatkan *Business Performance*.

Hal ini dapat terlihat dari rata-rata dari hasil questioner yang dihasilkan bahwa para pemimpin perusahaan *event/MICE* merasa digital inovasi dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan baik dalam proses penciptaan produk dan jasa layanan terbaru, dalam melakukan proses pelaksanaan kerja yang lebih efisien dan lebih cepat, serta dengan memanfaatkan teknologi informasi mampu untuk mengidentifikasi akan kebutuhan layanan yang diperlukan oleh para konsumen, sehingga terjadi proses perbaikan layanan yang terus-menerus. Hal ini juga mengkonfirmasi bahwa variabel digital inovasi menjadi salah satu variabel yang penting dalam menghasilkan produk layanan yang lebih baik, sehingga mampu memberikan jasa layanan pelaksanaan *event/MICE* yang maksimal, sehingga secara langsung memberikan dampak pada kinerja bisnis perusahaan.

4.4.4 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Digital Innovation*

Hasil Hipotesis 4 (empat) memperlihatkan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Digital Innovation*, artinya dengan meningkatnya *Digital Leadership* berupa kemampuan seorang pemimpin dalam meningkatkan kesadaran karyawannya terhadap resiko penggunaan teknologi informasi,

pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pekerjaan, menentukan perilaku etis penggunaan teknologi melakukan peran informatif bagi karyawan untuk mengatasi resistensi penggunaan teknologi dan mampu berpartisipasi dalam pencapaian visi perusahaan secara langsung dapat meningkatkan *Digital Innovation*. Hasil dari temuan ini sesuai dengan dengan hasil penelitian dari Wasono et al, (2018), Kreutzer et al, (2017) dan Shchoemaker et al, (2018) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Digital Leadership* terhadap *Digital Innovation*.

Hasil temuan ini juga menunjukkan bahwa pola kepemimpinan digital didalam perusahaan industri *event/MICE* memiliki peranan yang sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan tingkat inovasi didalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan kejadian lapangan dimana para pemimpin sebagian besar memainkan peranan yang sangat penting bagi para pelanggan/*client* dari perusahaan untuk menentukan apakah mereka akan bekerjasama atau tidak, bagaimana pola komunikasi dari awal memang dibangun oleh para pemimpin perusahaan dengan para konsumen. Selain itu juga industri *event/MICE* juga dalam pelaksanaannya membutuhkan konsep/ide pelaksanaan yang terkini (*up to date*) artinya tuntutan penggunaan teknologi menjadi satu hal yang sering menjadi pertimbangan, untuk itu diperlukan para pemimpin yang memiliki kemampuan penggunaan teknologi yang baik serta harus mampu meneruskan kepada para bawahannya bagaimana penerapan ide dan proses kerja yang inovatif yang berorientasi pada penggunaan teknologi digital demi untuk memberikan ide yang

baik bagi para konsumen dan lebih dari itu mampu membuat fungsi kerja menjadi lebih efektif dan efisien.

Hal ini menjelaskan bahwa pada perusahaan pelaksana *event/MICE* pengetahuan dan kemampuan pemimpin didalam pemanfaatan teknologi digital langsung berdampak terhadap proses inovasi hal ini dikarenakan proses komunikasi yang baik untuk memberikan pemahaman terhadap pentingnya penggunaan teknologi digital didalam proses kerja, sehingga timbul kesadaran secara langsung kepada para karyawan. Hasil ini juga menunjukkan bahwa didalam kepemimpinan industry pelaksanaan *event/MICE Digital Leadership* memiliki pengaruh langsung ke *Digital Innovation*, hal ini disebabkan dalam industry pelaksanaan *event/MICE* memiliki kompleksitas yang tinggi dalam pelaksanaannya. Sehingga para pemimpin didalam industri ini harus memiliki pengetahuan yang cukup dan kompleks bagaimana menjelaskan dinamika bisnis di era digital dengan cukup pemahaman dengan faktor-faktor lain diwilayah sekitar industri 4.0 (Rocha & Sousa, 2018).

4.4.5 Pengaruh *Digital Capability* terhadap *Digital Innovation*

Hasil Hipotesis 5 (lima) memperlihatkan bahwa *Digital Capability* berpengaruh positif terhadap *Digital Innovation*, artinya dengan meningkatnya *Digital Capability* berupa kemampuan perusahaan dalam memperoleh teknologi digital yang penting, mengidentifikasi peluang penggunaan teknologi/digital baru, merespons perubahan dan perkembangan teknologi digital, menggunakan teknologi digital tercanggih dan mengembangkan produk/layanan/proses yang

inovatif dengan menggunakan teknologi digital secara langsung dapat meningkatkan *Digital Innovation*.

Hasil ini juga sesuai dengan yang penelitian yang dilakukan oleh Khin and Ho, (2018) yang menyatakan bahwa semakin besar *Digital Capabilities* sebuah bisnis maka akan semakin besar juga *Digital Innovation*, pernyataan ini juga sama dengan yang dinyatakan oleh Yasa et al, (2019) and Mesa et al, (2014), yang mengungkapkan bahwa semakin besar kemampuan digital yang dimiliki, semakin banyak inovasi digital yang dapat dilakukan. Kemampuan ini melibatkan pengetahuan dan keterampilan dalam memperoleh, menggunakan, menyerap, mengadaptasi, meningkatkan, dan memproduksi teknologi baru (Khin & Ho, 2018).

Hasil ini memperlihatkan bahwa pengetahuan dan kemampuan sebuah perusahaan dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan teknologi informasi yang penting dalam proses pelaksanaan kegiatan perusahaan dan pelayanan terhadap konsumen maka akan secara langsung menciptakan atau mendorong proses inovasi didalam perusahaan untuk terus menciptakan produk dan layanan yang terbaik dan diperlukan oleh para konsumen.

4.4.6 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation*

Hasil Hipotesis 6 (enam) memperlihatkan bahwa *Digital Leadership* secara tidak langsung berpegaruh positif terhadap *Business Performance* melalui *Digital Innovation*, artinya dengan meningkatnya *Digital Innovation* berupa kemampuan perusahaan dalam melihat peluang dari pemanfaatan perkembangan digital, mengembangkan produk dan layanan sesuai permintaan dan kebutuhan

pasar, mengadakan pelatihan untuk karyawan terkait dengan peningkatan pengetahuan berhubungan dengan digital, menggunakan sistem digital untuk membantu proses operasional perusahaan, memanfaatkan data pelanggan untuk menciptakan nilai baru dari produk dan pelayanan yang disediakan, memanfaatkan data yang diperoleh untuk menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggan dan menghasilkan perbaikan pada produk dan layanan yang telah disediakan maka mampu meningkatkan pengaruh positif *Digital Leadership* yaitu berupa kemampuan seorang pemimpin dalam meningkatkan kesadaran karyawannya terhadap resiko penggunaan teknologi informasi, pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pekerjaan, menentukan perilaku etis penggunaan teknologi melakukan peran informatif bagi karyawan untuk mengurasi resistensi penggunaan teknologi dan mampu berpartisipasi dalam pencapaian visi perusahaan terhadap *Business Performance* yaitu kondisi perusahaan dibandingkan dengan kompetitor keuntungan perusahaan secara keseluruhan lebih baik, tingkat laba bersih perusahaan lebih baik, tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan lebih baik, kepuasan pelanggan lebih baik, kemampuan untuk *repeat order* lebih baik dan daya tarik terhadap pelanggan baru lebih baik.

Hasil ini sesuai dengan penelitian kombinasi yang dilakukan oleh Schoemaker et al, (2018) yang menyatakan Bahwa *Digital Leadership* berkontribusi secara positif terhadap *Digital Innovation*, dan penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Zhe & Hamid, (2021) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Digital Innovation* terhadap *Business Performances*

dan ini pun sesuai dengan penelitian Jahanmir dan Cavadas, (2018) yang menyatakan bahwa *Digital Innovation* dapat meningkatkan *Business Performance*, sehingga posisi *Digital Innovation* dapat menjadi variabel yang memediasi hubungan antara *Digital Leadership* dan *Business Performance* sehingga memiliki pengaruh yang positif.

Untuk itu dalam industri pelaksanaan *event/MICE* tidak saja dibutuhkan pemimpin perusahaan yang memiliki karakter *Digital Leadership*, namun lebih dari itu seluruh *stakeholder* perusahaan harus memiliki *Digital Innovation* yang kuat yang mampu mendorong penggunaan teknologi informasi yang tepat dalam upaya menciptakan produk dan layanan yang sesuai dengan keinginan konsumen yang jauh lebih efektif dan efisien, untuk itu lah *Digital Innovation* menjadi landasan bagi para pemimpin untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

4.4.7 Pengaruh *Digital Capability* terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation*

Hasil Hipotesis 7 (tujuh) memperlihatkan bahwa *Digital Capability* secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap *Business Performance* melalui *Digital Innovation*, hal ini berarti dengan semakin meningkatnya *Digital Innovation* maka akan mengakibatkan pengaruh positif secara tidak langsung antara *Digital Capability* yaitu berupa kemampuan perusahaan dalam memperoleh teknologi digital yang penting, mengidentifikasi peluang penggunaan teknologi/digital baru, merespons perubahan dan perkembangan teknologi digital, menggunakan teknologi digital tercanggih dan mengembangkan

produk/layanan/proses yang inovatif dengan menggunakan teknologi digital, dengan *Business Performance* yaitu kondisi perusahaan dibandingkan dengan kompetitor keuntungan perusahaan secara keseluruhan lebih baik, tingkat laba bersih perusahaan lebih baik, tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan lebih baik, kepuasan pelanggan lebih baik, kemampuan untuk *repeat order* lebih baik dan daya tarik terhadap pelanggan baru lebih baik.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian dari Yasa et al, (2019) menyatakan bahwa variabel *Digital Innovation* sebagai variabel mediasi berpengaruh positif/signifikan terhadap hubungan *Digital Capability* dengan *Business Performance*, hasil ini juga sesuai dengan penelitian dari Khin & Ho, (2018), yang menyatakan bahwa *Digital Innovation* mampu memediasi secara signifikan *Digital Capability* terhadap *Business Performance*, oleh karena itu dengan dilakukannya *Digital Innovation* maka *Digital Capability* mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap pencapaian kinerja bisnis.

Kemampuan digital sebuah perusahaan dalam mengakses dan menggunakan teknologi informasi dalam proses pelaksanaan pekerjaan agar dapat berdampak terhadap *Business Performance* harus dilandasi dengan adanya *Digital Innovation* yang kuat dari perusahaan yang mampu mempergunakan teknologi informasi secara efektif dan maksimal, sehingga mampu melahirkan produk atau layanan pelaksanaan *event/MICE* yang sesuai dengan kebutuhan dari para konsumen, dan lebih dari pada itu sebuah pelaksanaan *event* mampu memberikan nilai tambah bagi para konsumen.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan, penelitian ini dilaksanakan di seluruh wilayah Indonesia, total terdapat 236 responden dimana 61% adalah para pemilik perusahaan (*owner*) dan 22% adalah para general manager (GM) dari perusahaan yang bergerak dalam bidang pelaksanaan *event* baik secara komersil ataupun bersifat bisnis (MICE) yaitu *Event Organizer* (EO), *Professional Congress Organizer* (PCO), *Professional Exhibition Organizer* (PEO) dan Promotor, dengan lama menduduki jabatan 30% dengan rentang 1-3 tahun, dan 29% lebih dari 10 tahun, dan rata-rata tingkat pendidikan 55% adalah berpendidikan sarjana (S1) dengan tingkat umum 43% adalah berumur 31-40 tahun. Selain itu penelitian ini juga menyimpulkan bahwa ada beberapa variabel yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *business performance*, dan ada juga variabel yang tidak memiliki pengaruh yang positif atau tidak signifikan terhadap *business performance*, dan harus di mediasi dengan variabel lain.

Terdapat pengaruh positif dan signifikansi *Digital Innovation* terhadap *Business Performance*, dan tidak terdapat hubungan langsung/positif antara *Digital Leadership*, *Digital Capability*, terhadap *Business Performance*. Berikutnya terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Digital Capability* dan *Digital Leadership* terhadap *Digital Innovation*, dan terakhir

terdapat hubungan yang positif antara *Digital Leadership* dan *Digital Capability* dengan *Business Performance* yang di mediasi oleh *Digital Innovation* dan dari keduanya *Digital Capabilities* memiliki pengaruh lebih besar terhadap *Business Performance*.

Mengacu pada hasil kesimpulan diatas, maka dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) *Digital Leadership* tidak berpengaruh positif terhadap *Business Performance* hal ini menjelaskan bahwa semakin meningkat *factor Digital Leadership* pada pemimpin perusahaan *event/MICE* maka belum tentu berdampak positif atau meningkatkan *Business Performance* perusahaan.
- 2) *Digital Capability* tidak berpengaruh positif terhadap *Business Performance* hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi variabel *Digital Capability* dalam sebuah perusahaan *event/MICE* belum tentu berdampak positif atau meningkatnya *Business Performance*.
- 3) *Digital Innovation* berpengaruh positif terhadap *Business Performance* hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat *Digital Innovation* di sebuah perusahaan *event/MICE* maka akan semakin meningkatkan *Business Performance*.
- 4) *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Digital Innovation* hal ini menjelaskan bahwa semakin tingginya tingkat *Digital Leadership* pada jajaran pimpinan perusahaan penyelenggara *event/MICE* berpengaruh langsung pada semakin tingginya tingkat *Digital Innovation* pada perusahaan tersebut.

- 5) *Digital Capability* berpengaruh positif terhadap *Digital Innovation*, hal ini menjelaskan bahwa semakin tingginya tingkat *Digital Capability* pada perusahaan pelaksana kegiatan *event/MICE* maka akan berpengaruh positif pada naiknya *Digital Innovation* pada perusahaan tersebut.
- 6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Digital Leadership* terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation*, hal ini berarti peningkatan *Digital Leadership* akan mendorong peningkatan *Digital Innovation* sebelum akhirnya meningkatkan *Business Performance*.
- 7) Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Digital Capability* terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Digital Innovation*, hal ini berarti peningkatan *Digital Capability* akan mendorong peningkatan *Digital Innovation* sebelum akhirnya meningkatkan *Business Performance*.
- 8) *Digital Capability* memiliki pengaruh yang lebih kuat daripada *Digital Leadership* terhadap *Business Performance* setelah dimediasi oleh *Digital Innovation*.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan pada berbagai teori dan kerangka kerja di bidang ini, memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai pentingnya *Digital Leadership*, *Digital Capability* dan *Digital Innovation* dalam meningkatkan *Business Performance*.

- 1) Penelitian ini mendukung dengan premis teori *resource based theory* yang menyatakan bahwa sumber daya strategis menjadi landasan utama dalam menghasilkan keunggulan yang kompetitif, dengan menyoroti peran *Digital Leadership* (kepemimpinan digital), *Digital Capability* (kemampuan digital) dan *Digital Innovation* dalam mendorong peningkatan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap *Business Performance*, maka penelitian ini memperkuat argument bahwa sumber daya dan kapabilitas unggul dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik.
- 2) Penelitian ini memberikan pemahaman baru tentang hubungan antara variabel *Digital Leadership*, *Digital Capability* dan *Digital Innovation* terhadap *Business Performance* serta menunjukkan bahwa variabel *Digital Innovation* berfungsi sangat positif dalam memediasi secara penuh hubungan antara *Digital Leadership*, *Digital Capability* terhadap *Business Performance* khususnya untuk *industry event/MICE*
- 3) Penelitian ini menemukan kontradiksi baru hubungan antara *Digital Leadership* dan *Digital Capability* terhadap *Business Performance*. Penelitian ini memberikan tambahan daftar baru terhadap penelitian terdahulu tentang hubungan antara *Digital Leadership* dan *Digital Capability* terhadap *Business Performance* ada yang mendukung dan ada juga yang tidak mendukung pengaruh langsung antara *Digital Leadership* dan *Digital Capability* terhadap *Business Performance*. Pada penelitian ini kedua variabel *Digital Leadership* Dan *Digital Capability* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *Business Performance* namun dapat berpengaruh

secara positif terhadap *Business Performance* apabila melalui *Digital Innovation*.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi bagi *resource based theory*, dengan menyoroti pentingnya kepemimpinan digital, kemampuan digital dan inovasi digital dalam mencapai kinerja perusahaan yang unggul. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi para peneliti dan praktisi yang ingin memanfaatkan sumber daya, kepemimpinan digital, kapabilitas digital dan inovasi digital guna memperoleh keunggulan kompetitif di tengah persaingan bisnis yang semakin digital.

5.2.2 Implikasi Manajerial & Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial dan praktis yang diharapkan berguna bagi para pimpinan perusahaan/manajerial, dan regulator. Para praktisi atau pemilik/pimpinan perusahaan pelaksana *event/MICE* diharapkan dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai dasar kebijakan khususnya yang berhubungan dengan digitalisasi atau pemanfaatan pengetahuan terhadap teknologi informasi guna meningkatkan kinerja bisnis perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1) Peningkatan kapasitas *Digital Leadership*

a. Para pemimpin/pemilik perusahaan pelaksana *event/MICE* harus semakin meningkatkan kemampuan komunikasi (*communication skill*) mereka kepada para manager atau tim pelaksana lapangan tentang pentingnya penggunaan dan penerapan teknologi informasi yang baik dan benar dilingkungan kerja sehingga

akan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja (*team building skill*), selain itu juga dengan kemampuan komunikasi yang baik maka seorang pemimpin dapat memanipulasi perannya dengan lebih informatif untuk mengurangi resiko penolakan (*resistensi*) terhadap inovasi teknologi baru, karena hal ini terlihat dari hasil rata-rata (*DL4*) yang nilainya lebih kecil dibandingkan pernyataan lainnya. Lebih dari itu dengan kemampuan komunikasi yang baik para pemimpin perusahaan juga diharapkan dapat memastikan timbulnya kesadaran (*trustworthiness*), dari para *manager* dan tim lapangan bahwa dengan penggunaan teknologi informasi yang baik dan benar akan mampu mendorong percepatan pencapaian visi dan misi perusahaan yang pada akhirnya akan terjadi peningkatan kinerja bisnis perusahaan.

b. Para pemimpin/pemilik perusahaan pelaksana *event/MICE* harus dapat meningkatkan pemahaman mereka terhadap perkembangan penggunaan teknologi (*digital leadership*) yang sedang berkembang di industri pelaksanaan *event/MICE*, mereka harus memahami dan menguasai betul proses kerja dari penggunaan dan penerapan teknologi di perusahaan mereka, sehingga dapat mengurangi dampak penolakan penggunaan teknologi dalam proses kerja, serta dapat menetapkan standar etika atau prosedur dalam penggunaan teknologi informasi. Terpenting kebijakan penggunaan teknologi dalam proses kerja harus dilakukan dengan tahapan (*change management skill*) sehingga para *manager* dan tim pelaksana lapangan dapat beradaptasi dengan baik dan secara continue menuju proses pelaksanaan kerja yang lebih efektif dan efisien.

c. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya peningkatan kapasitas *Digital Leadership* adalah:

- 1) Dalam prekrutan calon pemimpin perusahaan, pihak SDM harus memastikan calon tersebut memiliki kapasitas/kemampuan dan pengetahuan terkait dengan penggunaan teknologi informasi dalam menunjang kinerja kerja.
- 2) Melakukan *workshop* dan *training* secara berkala terkait dengan peningkatan kemampuan penggunaan teknologi informasi dari para pemimpin perusahaan.
- 3) Membangun sistem/bentuk komunikasi yang baik antara pemimpin perusahaan dan para manager dan pemimpin lapangan dengan melakukan pertemuan berkala baik secara digital maupun konvensional untuk menyamakan visi misi perusahaan.
- 4) Menetapkan KPI (*Key Performance Indicator*) dalam penggunaan/pengaplikasian sistem teknologi yang berbasis digital, sehingga dapat mengukur capaian dan dapat dipantau secara terusmenerus.

2) **Peningkatan Kemampuan Digital (*Digital Capability*) Perusahaan**

a. Perusahaan harus membangun kompetensi atau kemampuan pemanfaatan teknologi digital (*Digital Capability*) secara konsisten. Pemahaman terhadap penerapan teknologi dalam proses pelaksanaan kegiatan di perusahaan menjadi suatu keharusan, sehingga dalam segi penciptaan produk atau jasa layanan pelaksanaan *event*/MICE akan sesuai dengan kebutuhan dari para konsumen, bahkan lebih dari pada itu dengan pengetahuann dan kemampuan teknologi terbaru akan menjadi nilai tambah bagi para konsumen, hal ini sesuai dengan hasil rata-

rata (*mean*) pernyataan DC4 yang lebih rendah dibandingkan dengan yang lain yang memperlihatkan bahwa banyak perusahaan responden yang masih belum cukup dalam penggunaan teknologi digital tercanggih.

b. Perusahaan pelaksana *event*/MICE sangat bergantung dengan Kemampuan internal perusahaan dalam memanfaatkan teknologi yang bermuara para inovasi, hal ini sesuai dengan tuntutan para konsumen dalam pelaksanaan *event*/MICE membutuhkan unsur uniqueness dalam setiap pelaksanaan *event*nya, sehingga perusahaan dapat menjadikan penerapan dan pengoperasian teknologi pada pelaksanaan kegiatan *event*/MICE menjadi salah unsur pembentuk uniqueness pada pelaksanaan event yang dapat ditawarkan kepada calon konsumen.

c. Perusahaan dapat mempergunakan *Digital Capability* sebagai salah satu *tools* (perlengkapan) dalam melakukan perbaikan dan evaluasi dalam setiap pelaksanaan kegiatan *event*/MICE, setiap Event memiliki KPI (*Key Performance Indicator*) yang berbeda sesuai dengan maksud tujuan *event* itu dilaksanakan, sehingga instrument evaluasi teknologi dapat dijadikan salah satu alat untuk mengukur tingkat keberhasilan dari setiap target pencapaian, serta dengan memanfaatkan keunggulan teknologi dapat mengetahui apa faktor apa saja yang menjadi penyebab, ketidaksukaan serta harapan dari para peserta, penonton, pengisi acara dan pihak ketiga lainnya seperti pihak sponsor, vendor, yang terjadi pada kegiatan event yang pada akhir akan dapat menjadi bahan perbaikan bagi setiap layanan pelaksanaan *event*/MICE.

d. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Melakukan *benchmarking* kepada industry lain yang berhasil dalam penggunaan dan pengintegrasian teknologi berbasis digital sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis perusahaan.
- 2) Melakukan *workshop* dan *training* secara berkala kepada seluruh lapisan posisi di perusahaan tentang penggunaan teknologi tinggi yang berbasis digital sehingga mampu memberikan layanan yang lebih baik dan inovatif.
- 3) Melakukan *benchmarking* kepada event-event yang berskala besar dan internasional dengan kompleksitas dan memanfaatkan teknologi dalam seluruh lini produksi/kerja sehingga berdampak kepada kesuksesan pelaksanaan *event/kegiatan*.
- 4) Membangun sistem kerja yang berorientasi pada penggunaan teknologi digital pada seluruh unsur perusahaan, sehingga dapat menghasilkan efektifitas kerja dan lebih dari itu mampu mengidentifikasi perubahan yang terjadi kepada *customer*.

3) **Peningkatan peran *Digital Innovation***

- a. Peran *Digital Innovation* sangatlah besar dalam meningkatkan peran Kepemimpinan digital (*Digital Leadership*) dan Kemampuan Digital (*Digital Capability*), dalam meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Kemampuan pemilik/pemimpin perusahaan dalam pemanfaatan teknologi digital harus mampu mendorong seluruh komponen perusahaan untuk dapat melihat peluang yang bisa didapatkan, dengan menciptakan produk dan layanan pelaksanaan *event/MICE* yang inovatif dan berbeda dari para pesaing disinilah peran inovasi yaitu untuk

melahirkan ide-ide kreatif untuk mengubah proses, produk, atau layanan yang tadinya masih manual dan tradisional menjadi memanfaatkan solusi teknologi yang lebih efisien, efektif, dan berpusat pada kebutuhan dari para konsumen.

b. Peningkatan *Digital Innovation* pada perusahaan harus terus dilakukan secara terus menerus dengan melakukan peningkatan kapasitas dari para *manager* dan karyawan dalam memanfaatkan dan melibatkan teknologi dalam setiap proses pelaksanaan pekerjaan, dengan melakukan pelatihan secara *continue*, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan digital (*Digital Capability*) dari seluruh unsur karyawan baik itu jajaran Pimpinan, *Manager* maupun tenaga operasional yang pada akhirnya mampu menghasilkan layanan pelaksanaan *event/MICE* mulai dari ide, kreatifitas hingga pelaksanaan acara yang efektif, efisien dan menarik dan dapat menciptakan nilai baru bagi perusahaan.

c. Peningkatan dan penerapan *Digital Innovation* juga terlihat bagaimana perusahaan memanfaatkan setiap data yang dihasilkan dari penggunaan teknologi yang diterapkan di setiap proses pelaksanaan pekerjaan, menjadi bahan untuk menciptakan layanan pelaksanaan *event* yang berbeda, menciptakan pengalaman baru bagi para pelanggan, interaksi yang semakin kreatif dan efektif dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kepuasan dan loyalitas dari para pelanggan.

d. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah:

1) Menumbuhkan budaya kreatif kepada seluruh unsur perusahaan guna untuk melahirkan ide-ide dan kreatifitas baru yang dapat menjawab tantangan perubahan.

- 2) Membentuk tim inovasi yaitu orang-orang yang berperan untuk mendorong, memberikan informasi kepada seluruh unsur perusahaan bagaimana terkait dengan perkembangan tren teknologi yang dapat dijadikan bahan dalam membuat inovasi yang membantu proses kerja.
- 3) Memanfaatkan hasil data yang dikeluarkan oleh setiap penggunaan sistem teknologi untuk menjadi dasar dalam proses pembuatan kebijakan/strategi/keputusan.
- 4) Membuka diri terhadap perkembangan teknologi baru seperti *Big Data*, AI, Cloud Computing, Data Analysis.

5.3 Keterbatasan

Pada penelitian ini masih terdapat keterbatasan yang berdampak pada interpretasi dan generalisasi temuan penelitian serta dalam memberikan arahan untuk penelitian selanjutnya, keterbatasan dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Keterbatasan dalam penelitian ini adalah variable yang diteliti hanya terbatas pada variabel *Digital Leadership*, *Digital Capability*, *Digital Innovation* terhadap *Business Performance* dan tidak mempertimbangkan variabel lain yang memiliki kemungkinan berpengaruh terhadap *Business Performance*.
- 2) Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya terbatas pada pemilik dan pemimpin perusahaan minimal selevel *general manager* atau setara pada perusahaan pelaksanaan *event/MICE*, mungkin dapat dipertimbangkan untuk memperluas responden dengan jabatan satu level dibawahnya seperti manager operasional, selain itu akan lebih baik apabila berfokus pada bagian yang

bertanggungjawab atau berinteraksi langsung dengan dengan penggunaan teknologi informasi di perusahaan tersebut.

3) Penelitian ini tidak memperhatikan perbedaan skala perusahaan dalam pengaruh *Digital Leadership*, *Digital Capability*, dan *Digital Innovation* dan *Business Performance*. Faktor-faktor seperti sumber daya yang tersedia, kompleksitas organisasi, pengalaman menangani *event* dengan skala tertentu, kemampuan finansial dapat bervariasi antara perusahaan kecil, menengah, dan besar.

5.4 Saran untuk penelitian lanjutan

Untuk penelitian-penelitian yang akan datang, sangat penting untuk mempertimbangkan beberapa rekomendasi berikut untuk mengatasi keterbatasan yang teridentifikasi dalam penelitian ini. Rekomendasi-rekomendasi ini bertujuan untuk melengkapi dan memperluas pemahaman tentang pengaruh *Digital Leadership*, *Digital Capability*, *Digital Innovation* terhadap *Business Performance*, serta memberikan panduan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

Berdasarkan dengan hal tersebut peneliti menyampaikan saran untuk penelitian yang akan datang sebagai berikut:

- 1) Perlunya pengembangan penelitian dengan memperluas variabel yang akan dianalisis untuk memasukkan elemen tambahan, seperti *digital culture* dan *digital orientation* yang mungkin berdampak terhadap *Digital Innovation* dan *Business Performance*.
- 2) Penelitian berikutnya disarankan untuk dapat memperluas responden dengan jabatan satu level dibawahnya seperti manager operasional, dan berfokus

pada bagian- bagian yang bertanggungjawab dan berinteraksi langsung dengan penggunaan teknologi informasi di perusahaan tersebut.

3) Penelitian berikut disarankan untuk dapat mengelompokkan skala perusahaan yang akan dijadikan populasi dengan memperhatikan, kompleksitas organisasi, pengalaman menangani event dengan skala tertentu (kecil, menengah, besar), kemampuan finansial dari perusahaan tersebut, sehingga nanti akan terlihat bagaimana variabel-variabel tersebut berinteraksi dalam konteks yang berbeda.



DAFTAR PUSTAKA

- A Yoeti, O. (2000). *Manajemen Wisata Konvensi*. PT Pertja.
- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., & Kwiatkowski, A. (2020). *DIGITAL LEADERSHIP - Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations. Proceedings - 2020 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC 2020, September*. <https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC49519.2020.9198576>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Agostini, L., Galati, F., & Gastaldi, L. (2020). *The digitalization of the innovation process: Challenges and opportunities from a management perspective. European Journal of Innovation Management*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0330>
- Ala-mutka, K. (2011). Mapping Digital Competence : Author : Kirsti Ala-Mutka. *JRC European Commission, January 2011*, 1–60. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18046.00322>
- Anand, J., & Delios, A. (2005). Absolute And Relative Resources As Determinants Of International Acquisitions. *SSRN Electronic Journal*, 65. <https://doi.org/10.2139/ssrn.305347>
- Anh, N. T. P., Ghi, T. N., Thu, N. T. A., & N., & L, H. (2020). *The effect of business model innovation on start-up performance: the case in Vietnam. International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(6), 686–692. <https://doi.org/https://doi.org/10.38124/IJISRT20JUN113>
- Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. (2021). *Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. Technological Forecasting and Social Change*, 166(February 2020), 120635. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120635>
- Any Noor. (2013). *Manajemen event*. In *Bandung* (Ed.rev). Alfabeta.
- Avolio, B. J., Kahai, S., and Dodge, G. E. (2000). *E-leadership: implications for theory, research, and practice. Leader. Q*, 615–668. [https://doi.org/doi:10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/doi:10.1016/S1048-9843(00)00062-X)

- Barney, J. B. (1986). Barney 1986.pdf. In *Academy of Management Review* (Vol. 11, Issue 3, pp. 656–665).
- Bendig, D., Wagner, R., Jung, C., & Nüesch, S. (2022). *When and why technology leadership enters the C-suite: An antecedents perspective on CIO presence. Journal of Strategic Information Systems*, 101705. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101705>
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & E. (2022). *Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. Information & Management*, 59, 103590. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>
- Berman, S., & Korsten, P. (2014). Leading in the connected era. *Strategy and Leadership*, 42(1), 37–46. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2013-0078>
- Bertola, P., & Teunissen, J. (2018). Fashion 4.0. Innovating fashion industry through digital transformation. *Research Journal of Textile and Apparel*, 22(4), 352–369. <https://doi.org/10.1108/RJTA-03-2018-0023>
- Boe, O., & Torgersen, G. E. (2018). Norwegian “digital border defense” and competence for the unforeseen: A grounded theory approach. *Frontiers in Psychology*, 9(APR), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00555>
- Bygstad, B., Aanby, H., and Iden, J. (2017). Leading digital transformation: the Scandinavian way. Lecture notes in Business Information Processing. *The 8th Scandinavian Conference on Information Systems, SCIS (Halden)*, 1–14.
- Calle, Alberto, miguel larrinaga, jose V. U. (2020). Measuring the impact of digital capabilities on product-service innovation in Spanish industries. *International Journal of Business Environment*, 11(3):254. <https://doi.org/DOI:10.1504/IJBE.2020.10032982>
- Chae, H. C., Koh, C. E., & Park, K. O. (2018). Information technology capability and firm performance: Role of industry. *Information and Management*, 55(5), 525–546. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.10.001>
- Charles M. Vance. (2012). The Re-Source-Based View of the Firm. *Journal of Management Inquiry*. <https://doi.org/DOI:10.1177/1056492611436225>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). *The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review*. 10(August), 1–21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>

- DataIndonesia.id. (2023). *Data Nilai Devisa Pariwisata Indonesia hingga September 2023*. <https://dataindonesia.id/pariwisata/detail/data-nilai-devisa-pariwisata-indonesia-hingga-september-2023>
- Dessyana, A., & Riyanti, B. P. D. (2017). The influence of innovation and entrepreneurial self-efficacy to digital startup success. *International Research Journal of Business Studies*, 10(1), 57–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.21632/irjbs>
- El Sawy, O. A. (2016). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive*.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Fernandez-Mesa, A., Ferreras-Mendez, J. L., Alegre, J. and Chiva, R. (2014). IT competency and the commercial success of innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 114(4), 550–657.
- Ferrari, A. (2012). Digital competence in practice: an analysis of framework. *Research Center Institute for Prospective Technological Studies*, 1–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SL-05-2019-0125>
- Fisk, P. (2002). The making of a digital leader. *Business Strategy Review*. *Business Strategy Review*, 13(1), 43–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8616.00201>
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business and Society*, 59(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Gunawan, A., Yuniarsih, T., Sobandi, A., & Muhidin, S. A. (2023a). Digital Leadership towards Performance Through Mediation of Organizational Commitment to E-commerce in Indonesia. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 5(1SP), 68–76. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1Sp.325>

- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 662-676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Gupta, S., & Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 778–794. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0108>
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). Multivariate Data Analysis. In *Multivariate Data Analysis*.
- Hanandeh, A., Altaher, A. M., Halim, M., Rezk, W., Mahfoudh, N., Hammouri, Q., & Darawsheh, S. R. (2023). *The effects of digital transformation, digital leadership, and entrepreneurial motivation on business decision making and business process performance: Evidence from greater Amman municipality. International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 575–582. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.3.014>
- Hartono, N. A., Dida, S., Hafiar, H., & Km, S. (2016). Pelaksanaan Kegiatan Special Event Jakarta Goes Pink Oleh Lovepink Indonesia. *Komunikasi*, 10, 161–172.
- Henfridsson, O., Nandhakumar, J., Scarbrough, H., & Panourgias, N. (2018). Recombination in the open-ended value landscape of digital innovation. *Information and Organization*, 28(2), 89–100. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.03.001>
- Henttonen, K., Pussinen, P., and Koivumäki, T. (2012). Managerial perspective on open source collaboration and networked innovation. *J. Technol. Manage. Innovation*, 7, 135–147. <https://doi.org/doi:10.4067/S0718-27242012000300012>
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- Hund, A., Wagner, H. T., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2021). Digital innovation: Review and novel perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(4), 101695. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101695>
- Horne, J., Wachowicz, J. (2012). Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan (Edisi 13). Jakarta: Salemba Empat.

- International Congress and Convention Association. (2023). *ICCA Business Analytics 2022*.
- Iqbal Alan, A. (2009). *Manajemen Konferensi dan Event*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Jahanmir, S. F., & Cavadas, J. (2018). Factors affecting late adoption of digital innovations. *Journal of Business Research*, 88(February), 337–343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.058>
- Johnson, E. N., Reckers, P. M. J., Bartlett, G., & D. (2014). Influences of timeline and perceived strategy effectiveness on balanced scorecard performance evaluation judgements. *Journal of Management Accounting Research*, 26(1), 165-184. <https://doi.org/https://doi.org/10.2308/jmar-50639>
- June O’Sullivan. (2015). *Successful Leadership in the Early Years*.
- J. J. Korhonen and A. Q. Gill, “Digital capability dissected,” in ACIS 2018 - 29th Australasian Conference on Information Systems, 2018.
- Kesrul, M. (2004). *Meeting, incentive trip, conference, exhibition*. Graha Ilmu.
- Khan, H., Wisner, J. D. (. (2019). Supply Chain Integration, Learning, and Agility: Effects on Performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 12(1), 14–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.31387/oscm0360218>
- Khin, S., & Ho, T. C. F. (2018). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Kohli, R., & Melville, N. P. (2019). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200–223. <https://doi.org/10.1111/isj.12193>
- Korhonen, J. J., & Gill, A. Q. (2018). Digital capability dissected. *ACIS 2018 - 29th Australasian Conference on Information Systems*, 1–12. <https://doi.org/10.5130/acis2018.ap>
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation. *ACM International Conference Proceeding Series*, 212–221. <https://doi.org/10.1145/3275116.3275122>

- Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. *Int. J. Project Manage*, 456–463. <https://doi.org/doi: 10.1016/j.ijproman.2008.05.012>
- Lestari, S. D., Leon, F. H., Widyastuti, S., & Brabo, N. A. (2020). Antecedents and Consequences of Innovation and Business Strategy on Performance and Competitive Advantage of SMEs. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 365–378. <https://doi.org/https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.365>
- Lin, C. H., Peng, C. H., & Kao, D. T. (2008). . The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752–772. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01437720810919332>
- Lusiani, M., Yusnita, E., Rachmaniah, D., Mujiyanti, S., & Sari, I. P. (2020). Description of The Level of Patient Satisfaction in Pation in patient Dr. Drajat Prawiranegara Serang. *Journal Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 248–254.
- Mark Muro, Sifan Liu, Jacob Whiton, and S. K. (2017). *By Mark Muro, Sifan Liu, Jacob Whiton, and Siddharth Kulkarni. November.*
- Martinez, J. M., Barnhill, C., Otto, M., & Mosso, A. (2019). The Influence of Managerial Practices and Job-Related Characteristics on Employee Perceptions of Service Quality and Turnover Intention. *Recreational Sports Journal*, 43(1), 35–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1558866119849313>
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, Alamsyah, F., & Elidjen. (2019). The influence of digital leadership on innovation management based on dynamic capability: Market orientation as a moderator. *Management Science Letters*, 9(7), 1059–1070. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.018>
- Mollah, M. A., Choi, J. H., Hwang, S. J., & Shin, J. K. (2023). Exploring a Pathway to Sustainable Organizational Performance of South Korea in the Digital Age: The Effect of Digital Leadership on IT Capabilities and Organizational Learning. *Sustainability (Switzerland)*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/su15107875>
- Morgareidge, D., CAI, H., & JIA, J. (2014). Performance-driven design with the support of digital tools: Applying discrete event simulation and space syntax on the design of the emergency department. *Frontiers of Architectural Research*, 3(3), 250–264. <https://doi.org/10.1016/j.foar.2014.04.006>

- Muniroh, M., Hamidah, H., & Abdullah, T. (2022). Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance (case study of pt. telkom digital and next business department). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 58–75. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-05>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Ndubisi, N. O., Dayan, M., Yeniaras, V., & Al-hawari, M. (2020). The effects of complementarity of knowledge and capabilities on joint innovation capabilities and service innovation: The role of competitive intensity and demand uncertainty. *Industrial Marketing Management*, 89(December 2018), 196–208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.011>
- Noor, A. (2013). Manajemen event. In *Bandung* (Ed.rev). Alfabeta.
- Obschonka, M., Fisch, C., and Boyd, R. (2017). Using digital footprints in entrepreneurship research: a Twitter-based personality analysis of superstar entrepreneurs and managers. *Business Venturing Insights*, 13–23. <https://doi.org/doi:10.1016/j.jbvi.2017.05.005>
- Ong, B., Zhe, M., & Hamid, N. A. (2021). The Impact of Digital Technology, Digital Capability and Digital Innovation on Small Business Performance. *Research in Management of Technology and Business*, 2(1), 499–509. <https://publisher.uthm.edu.my/periodicals/index.php/rmtb/article/view/1932>
- Patrick Hillebrand, M. W. (2022). Success factors of long-term CIOs. *Information Systems and E-Business Management*, 20(1), 79–122. <https://doi.org/DOI:10.1007/s10257-021-00546-z>
- Pendit, N. S. (1999). *Ilmu Pariwisata Sebuah Pengantar Perdana* (Cet.ke-6). Pradnya Paramita.
- Penrose. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press. https://books.google.co.id/books/about/The_Theory_of_the_Growth_of_the_Firm.html?hl=id&id=zCAUDAAAQBAJ&redir_esc=y
- Pervaiz Ahmed, C. S. (2012). *Innovation Management: Context, Strategies, Systems and Processes, 1st edition*. School of Business, Monash University Malaysia. <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/innovation->

management-context-strategies-systems-and-processes/P200000003567/9780273746058

- Pradono, N. S. H. (2022). Intellectual capital impact on telecommunication business performance; is it really matter? *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 27(1), 103–113. <https://doi.org/https://doi.org/10.35760/eb.2022.v27i1.3749>
- Prasetyo, T., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2013). *1146-2083-1-Sm. 1*(3), 1–4.
- PRIHANTO, J. N. (2018). Transformasi Digital Media Cetak Di Indonesia: Studi Pada Industri Media Cetak Terferivikasi Administratif Dan Faktual 2017. *ULTIMA Management*, 10(1), 26–43. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v10i1.853>
- Purnomo, V. S. V., Tejasukmana, S. A., & Juniarti. (2021). Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Perusahaan Startup di Jawa Timur. *Business Accounting Review*, 9(2). <https://publication.petra.ac.id/index.php/akuntansi-bisnis/article/view/13404>
- Raut, R. D., Mangla, S. K., Narwane, V. S., Gardas, B. B., Priyadarshinee, P., & Narkhede, B. E. (2019). Linking big data analytics and operational sustainability practices for sustainable business management. *Journal of Cleaner Production*, 224, 10–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.181>
- Refmasari, V. A., & Supriyono, R. A. (2019). The effect of non-financial performance on financial performance moderated by information disclosure. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 248–263. <https://doi.org/https://doi.org/10.14414/jebav.v22i2.1694>
- Reyes, P.M., Li, S., & Visich, J. K. (2016). Determinants of RFID adoption stage and perceived benefits. *European Journal Operational Research*, 254(3), 801–812. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.03.051>
- Rönnerberg Sjödin, D., Parida, V., & Wincent, J. (2016). Value co-creation process of integrated product-services: Effect of role ambiguities and relational coping strategies. *Industrial Marketing Management*, 56, 108–119. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.013>
- Roostika, R. (2019). SMEs Craft Industry Application of Resource Based View: Capabilities Role of SMEs Performance. *Review of Integrative Business and*

- Economics Research*, 8(4), 423–440. <http://buscompress.com/journal-home.html>
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5), 487–494. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<487::AID-SMJ26>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<487::AID-SMJ26>3.0.CO;2-K)
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital Leadership: a Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17–35.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=ST_FDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Klaus+Schwab,+The+Fourth+Industrial+Revolution,+World+Economic+Forum,+2016+hal+11-12&ots=DVgA7NzA_Q&sig=pMPaSpYpBp1IGblRJU_Fy3_ORaQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business. In *Wiley* (Vol. 53, Issue 9).
- Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V., & IndiharŠtemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14 (5), 738–754. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14637150810903084>
- Son, I. S., & Huang, S. (2023). Understanding the Critical Factors Driving Event Leveraging: Perspectives From Small and Medium-Sized Enterprises. *Event Management*, 27(3), 423–435. <https://doi.org/10.3727/152599522X16419948695242>
- Sousa-Zomer, T. T., & Andy, N. (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1095-1128. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0444>

- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational behavior*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458. 77-89*.
- Syarifa, C. (2016b). Modul Manajemen Event. *Pendidikan Administrasi*, 5.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Uluta,s, M.; Arslan, H. Bili,sim Liderli ği Ölçe ği: Bir Ölçek Geli,stirme Çalışması. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilim. Dergisi. 2018, 47, 105–124.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Wang, X., Gu, Y., Ahmad, M., & Xue, C. (2022). The Impact of Digital Capability on Manufacturing Company Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 14(10), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su14106214>
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(2), 125–130. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13142>
- Weiner, J., Balijepally, V., and Tanniru, M. (2015). Integrating strategic and operational decision making using data-driven dashboards: the case of St. Joseph mercy Oakland hospital. *J. Healthc. Manage*, 319–330. <https://doi.org/doi:10.1097/00115514-201509000-00005>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Fir. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No, 171-180.
- Westerman, George , McAfee, A. (2012). The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industryi. *MIT Center for Digital Business*. <https://ide.mit.edu/wp-content/uploads/2016/04/TheDigitalAdvantage.pdf?x41178>
- Yasa, N. N., Ekawati, N. W., & Rahmayanti, P. (2019). The Role of Digital Innovation in Mediating Digital Capability on Business Performance.

European Journal of Management and Marketing Studies, 4(2), 111–128.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3483780>

Yopan, M., Kasali, R., Balqiah, T. E., & Pasaribu, M. (2022). The Role of Digital Leadership, Customer Orientation and Business Model Innovation for IoT Companies. *International Journal of Business*, 27(2), 1–22.
[https://doi.org/10.55802/IJB.027\(2\).007](https://doi.org/10.55802/IJB.027(2).007)

Zawislak, P.A. and Alves, A. C. (2013). “Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil.” *International Journal of Management*, 30(2), . 329-348.

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 1–12.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>

Zhou, K.Z. and Wu, F. (2010), “Technology capability, strategic flexibility and product innovation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 31 No. 5-6, pp. 547-561.



INSTRUMEN PENELITIAN

PERAN INOVASI DIGITAL DALAM MEMEDIASI PENGARUH DIGITAL LEADERSHIP DAN DIGITAL CAPABILITY TERHADAP BUSINESS PERFORMANCE PADA INDUSTRI EVENT/MICE INDONESIA

Kepada Yth Bapak/Ibu Responden

Dalam rangka memenuhi tugas akhir saya (Disertasi), saya **Rachmat Ramadhan**, NPM : **222021705004** Mahasiswa Program Studi S-3 Doktor. Fakultas Ekonomi dan Bisnies Universitas Trisakti Jakarta. Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner sesuai dengan kondisi yang terjadi pada praktek sehari-hari. Data dan informasi yang terkumpul hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian ini. Sebelumnya, saya mengucapkan terimakasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu mengisi kuesioner ini

BAGIAN I : Responden

Petunjuk Pengisian : Isilah data diri dengan keadaan yang sebenarnya dan pilihlah satu jawaban yang tersedia.

Kriteria Responden : Apakah anda seorang pimpinan perusahaan pelaksana event/MICE (PEO, PCO, EO) yang telah beroperasi minimal 3 tahun, dengan jabatan minimal GM atau sebagai pemilik (owner) ?

Ya
 Tidak (Stop, tidak usah dilanjutkan ke pertanyaan berikutnya)

Jenis Kelamin : Pria wanita

Usia : 21 - 30 tahun
 31 - 40 Tahun
 41 - 50 Tahun
 51 - 60 Tahun
 >60 tahun

Jabatan : General Manager atau Setara
 Direktur atau setara
 Pemilik (owner)

Lama menduduki Jabatan: Kurang dari 1 tahun
 1 - 3 Tahun
 4 - 6 Tahun
 7 - 9 Tahun
 >10 tahun

Pendidikan : SMA /SMK
 Diploma
 S1
 S3
 S3

BAGIAN II : Kuesioner

Petunjuk Pengisian: Mohon untuk diisi dengan memberi tanda (√) sesuai dengan pendapat dan kondisi yang terjadi pada perusahaan saudara. Dengan skala nilai

- 1 = Sangat Tidak Setuju,
- 2 = Tidak Setuju,
- 3 = Cukup Setuju,
- 4 = Setuju,
- 5 = Sangat Setuju

Dimensi dan Indikator Digital Leadership						
No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Seorang pemimpin mampu meningkatkan kesadaran karyawannya terhadap resiko penggunaan teknologi informasi					
2	Seorang pemimpin mampu meningkatkan kesadaran karyawannya untuk menggunakan teknologi yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja					
3	seorang pemimpin menentukan perilaku etis yang diperlukan dalam penggunaan teknologi informasi yang berlaku untuk semua pemangku kepentingan (<i>Stakeholder</i>)					
4	Seorang pemimpin memainkan peran informatif untuk mengurangi penolakan (resistensi) terhadap inovasi teknologi baru					
5	teknologi yang dapat membantu rekan-rekannya untuk mempelajari organisasi					
6	Seorang pemimpin akan membimbing karyawannya dalam penggunaan teknologi.					

Dimensi Dan Indikator Digital Capability						
No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Perusahaan kami dapat memperoleh teknologi digital yang penting					
2	Perusahaan kami dapat mengidentifikasi peluang penggunaan teknologi/digital baru					
3	Perusahaan kami dapat merespons perubahan dan perkembangan teknologi digital					
4	Perusahaan kami dapat menggunakan teknologi digital terancang					
5	Perusahaan kami mengembangkan produk/layanan/proses yang inovatif dengan menggunakan teknologi digital					

Dimensi dan Indikator Digital Innovation						
No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Perusahaan kami melihat adanya peluang yang dapat dimanfaatkan dari perkembangan digital saat ini					
2	Perusahaan kami mengembangkan produk dan layanan yang berbeda dari perusahaan lain					
3	Perusahaan kami mengembangkan produk dan layanan sesuai permintaan dan kebutuhan pasar					
4	Perusahaan kami mengadakan pelatihan untuk karyawan terkait dengan peningkatan pengetahuan berhubungan dengan digital					
5	Perusahaan kami menggunakan sistem digital untuk membantu proses operasional perusahaan					
6	Perusahaan kami memanfaatkan data pelanggan untuk menciptakan nilai baru dari produk dan pelayanan yang disediakan					
7	Perusahaan kami memanfaatkan data yang diperoleh untuk menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggan					
8	Perusahaan kami selalu menghasilkan perbaikan pada produk dan layanan yang telah disediakan					

Dimensi dan Indikator business Performance						
No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Dibandingkan dengan kompetitor tingkat keuntungan perusahaan kami secara keseluruhan lebih baik					
2	Dibandingkan dengan kompetitor, tingkat laba bersih perusahaan kami lebih baik					
3	Dibandingkan dengan kompetitor, tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan kami lebih baik					
4	Kepuasan pelanggan perusahaan kami lebih baik dibandingkan dengan kompetitor					
5	Kemampuan perusahaan kami untuk membuat pelanggan kembali menggunakan jasa perusahaan, lebih baik dibandingkan dengan kompetitor.					
6	Daya Tarik perusahaan kami terhadap pelanggan baru lebih baik dibandingkan dengan perusahaan kompetitor					



Lampiran

Results

Descriptive Statistics

Descriptive Statistics

	Apakah anda seorang pimpinan perusahaan pelaksana Event/MICE (PEO, PCO, EO, Promotor, Vendor) yang telah beroperasi minimal 3 tahun, dengan jabatan minimal General Manager (GM)/setara atau sebagai pemilik (owner)?	Gender	Usia	Jabatan	Lama menduduki Jabatan	Pendidikan
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean						
Std. Deviation						
Minimum						
Maximum						

Note. Not all values are available for *Nominal Text* variables

Frequency Tables

Frequencies for Apakah anda seorang pimpinan perusahaan pelaksana Event/MICE (PEO, PCO, EO, Promotor, Vendor) yang telah beroperasi minimal 3 tahun, dengan jabatan minimal General Manager (GM)/setara atau sebagai pemilik (owner)?

	Apakah anda seorang pimpinan perusahaan pelaksana Event/MICE (PEO, PCO, EO, Promotor, Vendor) yang telah beroperasi minimal 3 tahun, dengan jabatan minimal General Manager (GM)/setara atau sebagai pemilik (owner)?	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Iya		236	100.000	100.000	100.000
Missing		0	0.000		
Total		236	100.000		

Frequencies for Gender

Gender	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pria	165	69.915	69.915	69.915
Wanita	71	30.085	30.085	100.000
Missing	0	0.000		
Total	236	100.000		

Frequencies for Usia

Usia	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21 - 30 tahun	31	13.136	13.136	13.136

Frequencies for Usia

Usia	Frequency	Percent Valid	Percent	Cumulative Percent
31 - 40 Tahun	102	43.220	43.220	56.356
41 - 50 Tahun	72	30.508	30.508	86.864
51 - 60 Tahun	30	12.712	12.712	99.576
>60 tahun	1	0.424	0.424	100.000
Missing	0	0.000		
Total	236	100.000		

Frequencies for Jabatan

Jabatan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Direktur atau setara	40	16.949	16.949	16.949
General Manager atau Setara	51	21.610	21.610	38.559
Pemilik Perusahaan (owner)	145	61.441	61.441	100.000
Missing	0	0.000		
Total	236	100.000		

Frequencies for Lama menduduki Jabatan

Lama menduduki Jabatan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 - 3 Tahun	71	30.085	30.085	30.085
4 - 6 Tahun	63	26.695	26.695	56.780
7 - 9 Tahun	24	10.169	10.169	66.949
< 1 tahun	8	3.390	3.390	70.339
? 10 tahun	70	29.661	29.661	100.000
Missing	0	0.000		
Total	236	100.000		

Frequencies for Pendidikan

Pendidikan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Diploma	43	18.220	18.220	18.220
S1	132	55.932	55.932	74.153
S2	39	16.525	16.525	90.678
S3	3	1.271	1.271	91.949
SMA /SMK	19	8.051	8.051	100.000
Missing	0	0.000		
Total	236	100.000		

Confirmatory Factor Analysis

Model fit

Chi-square test

Model	X ²	df	p
Baseline model	4312.701	300	
Factor model	756.734	269	< .001

Note. The estimator is ML.

Parameter estimates

Factor loadings

Factor	Indicator	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
						Lower	Upper	
DL	DL1	0.538	0.046	11.578	< .001	0.447	0.629	0.699
	DL2	0.524	0.037	14.320	< .001	0.453	0.596	0.813
	DL3	0.564	0.050	11.362	< .001	0.467	0.661	0.690
	DL4	0.565	0.057	9.855	< .001	0.453	0.677	0.620
	DL5	0.576	0.043	13.349	< .001	0.492	0.661	0.773
	DL6	0.478	0.048	9.874	< .001	0.383	0.573	0.616
DC	DC1	0.514	0.041	12.633	< .001	0.435	0.594	0.730
	DC2	0.583	0.038	15.362	< .001	0.509	0.657	0.838
	DC3	0.595	0.039	15.177	< .001	0.518	0.672	0.830
	DC4	0.628	0.048	13.192	< .001	0.535	0.721	0.755
	DC5	0.709	0.049	14.345	< .001	0.612	0.806	0.800
DI	DI1	0.405	0.049	8.236	< .001	0.308	0.501	0.517
	DI2	0.684	0.053	12.871	< .001	0.580	0.789	0.736
	DI3	0.568	0.047	12.034	< .001	0.475	0.660	0.701
	DI4	0.732	0.052	14.042	< .001	0.630	0.834	0.782
	DI5	0.672	0.045	14.832	< .001	0.583	0.760	0.811
	DI6	0.698	0.053	13.247	< .001	0.595	0.801	0.753
	DI7	0.622	0.044	14.175	< .001	0.536	0.707	0.790
	DI8	0.561	0.043	13.142	< .001	0.477	0.645	0.747
BP	BP1	0.709	0.047	14.937	< .001	0.616	0.802	0.816
	BP2	0.766	0.047	16.420	< .001	0.675	0.858	0.867
	BP3	0.786	0.046	17.008	< .001	0.696	0.877	0.883
	BP4	0.680	0.047	14.477	< .001	0.588	0.772	0.798
	BP5	0.609	0.045	13.433	< .001	0.520	0.698	0.763
	BP6	0.660	0.043	15.175	< .001	0.575	0.745	0.826

Factor variances

Factor	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
					Lower	Upper	

Factor variances

Factor	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
					Lower	Upper	
DL	1.000	0.000			1.000	1.000	1.000
DC	1.000	0.000			1.000	1.000	1.000
DI	1.000	0.000			1.000	1.000	1.000
BP	1.000	0.000			1.000	1.000	1.000

Factor Covariances

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
					Lower	Upper	
DL ↔ DC	0.542	0.055	9.803	< .001	0.433	0.650	0.542
DL ↔ DI	0.526	0.056	9.423	< .001	0.417	0.636	0.526
DL ↔ BP	0.333	0.066	5.079	< .001	0.205	0.462	0.333
DC ↔ DI	0.823	0.029	27.950	< .001	0.765	0.880	0.823
DC ↔ BP	0.621	0.047	13.325	< .001	0.529	0.712	0.621
DI ↔ BP	0.743	0.035	21.100	< .001	0.674	0.812	0.743

Residual variances

Indicator	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
					Lower	Upper	
DL1	0.303	0.033	9.210	< .001	0.239	0.368	0.511
DL2	0.141	0.019	7.555	< .001	0.104	0.177	0.338
DL3	0.350	0.038	9.260	< .001	0.276	0.424	0.524
DL4	0.511	0.053	9.689	< .001	0.408	0.614	0.615
DL5	0.223	0.027	8.386	< .001	0.171	0.275	0.402
DL6	0.373	0.038	9.859	< .001	0.299	0.448	0.620
DC1	0.232	0.024	9.655	< .001	0.185	0.279	0.467
DC2	0.144	0.018	8.007	< .001	0.109	0.179	0.298
DC3	0.159	0.019	8.262	< .001	0.122	0.197	0.311
DC4	0.297	0.032	9.293	< .001	0.234	0.359	0.429
DC5	0.282	0.032	8.739	< .001	0.219	0.345	0.359
DI1	0.448	0.043	10.527	< .001	0.365	0.531	0.732
DI2	0.396	0.040	9.820	< .001	0.317	0.475	0.458
DI3	0.333	0.033	10.011	< .001	0.268	0.399	0.508
DI4	0.340	0.036	9.484	< .001	0.270	0.410	0.388
DI5	0.234	0.025	9.201	< .001	0.184	0.284	0.342
DI6	0.372	0.039	9.592	< .001	0.296	0.447	0.433
DI7	0.233	0.025	9.215	< .001	0.184	0.283	0.376
DI8	0.249	0.026	9.756	< .001	0.199	0.299	0.442
BP1	0.253	0.028	9.085	< .001	0.198	0.307	0.335
BP2	0.194	0.024	8.045	< .001	0.147	0.241	0.248
BP3	0.175	0.022	8.043	< .001	0.132	0.217	0.221
BP4	0.264	0.028	9.419	< .001	0.209	0.319	0.364

Residual variances

Indicator	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Std. Est. (all)
					Lower	Upper	
BP5	0.266	0.029	9.331	< .001	0.210	0.322	0.417
BP6	0.202	0.023	8.707	< .001	0.157	0.248	0.317

Unidimensional Reliability (DL)

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.847
95% CI lower bound	0.814
95% CI upper bound	0.876

Unidimensional Reliability (DC)

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.888
95% CI lower bound	0.864
95% CI upper bound	0.909

Mediation Analysis

Parameter estimates

Direct effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
DL. → BP.	-0.039	0.069	-0.566	0.572	-0.168	0.119
DC. → BP.	0.231	0.084	2.745	0.006	0.040	0.413

Note. Delta method standard errors, bias-corrected percentile bootstrap confidence intervals, ML estimator.

Indirect effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
DL. → DI. → BP.	0.102	0.034	2.966	0.003	0.029	0.213
DC. → DI. → BP.	0.399	0.063	6.295	< .001	0.275	0.576

Note. Delta method standard errors, bias-corrected percentile bootstrap confidence intervals, ML estimator.

Total effects

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
DL. → BP.	0.063	0.075	0.838	0.402	-0.092	0.275
DC. → BP.	0.630	0.069	9.188	< .001	0.476	0.776

Note. Delta method standard errors, bias-corrected percentile bootstrap confidence intervals, ML estimator.

Path coefficients

	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
DI. → BP.	0.601	0.085	7.055	< .001	0.419	0.808
DL. → BP.	-0.039	0.069	-0.566	0.572	-0.168	0.119
DC. → BP.	0.231	0.084	2.745	0.006	0.040	0.413
DL. → DI.	0.169	0.052	3.269	0.001	0.048	0.322
DC. → DI.	0.664	0.048	13.945	< .001	0.550	0.774

Note. Delta method standard errors, bias-corrected percentile bootstrap confidence intervals, ML estimator.

Unidimensional Reliability (DI)

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.899
95% CI lower bound	0.879
95% CI upper bound	0.917

Unidimensional Reliability (BP)

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.928
95% CI lower bound	0.912
95% CI upper bound	0.941

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
----------	---------------------

Structural Equation Modeling

Model fit

	AIC	BIC	n	Baseline test			Difference test		
				χ^2	df	p	$\Delta\chi^2$	Δ df	p
Model 1	10860.867	11141.437	236	756.734	269	< .001	756.734	269	< .001

Additional fit measures

Fit indices

	Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)		0.878
T-size CFI		0.843
Tucker-Lewis Index (TLI)		0.864
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)		0.864
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)		0.825
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)		0.739
Bollen's Relative Fit Index (RFI)		0.804
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)		0.879
Relative Noncentrality Index (RNI)		0.878

Note. T-size CFI is computed for $\alpha = 0.05$. The T-size equivalents of the conventional CFI cut-off values (poor < 0.90 < fair < 0.95 < close) are **poor < 0.865 < fair < 0.923 < close** for model: Model 1.

Information criteria

	Value
Log-likelihood	-5349.433
Number of free parameters	81.000
Akaike (AIC)	10860.867
Bayesian (BIC)	11141.437
Sample-size adjusted Bayesian (SSABIC)	10884.698

Other fit measures

Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.088
RMSEA 90% CI lower bound	0.080
RMSEA 90% CI upper bound	0.095
RMSEA p-value	9.548×10^{-14}
T-size RMSEA	0.095
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.058
Hoelter's critical N ($\alpha = .05$)	97.134
Hoelter's critical N ($\alpha = .01$)	102.631
Goodness of fit index (GFI)	0.971
McDonald fit index (MFI)	0.356
Expected cross validation index (ECVI)	3.893

Note. T-size RMSEA is computed for $\alpha = 0.05$. The T-size equivalents of the conventional RMSEA cut-off values (close < 0.05 < fair < 0.08 < poor) are **close < 0.059 < fair < 0.087 < poor** for model: Model 1.

R-Squared

R ²
DL1 0.489
DL2 0.662
DL3 0.476
DL4 0.385
DL5 0.598
DL6 0.380
DC1 0.533
DC2 0.702
DC3 0.689
DC4 0.571
DC5 0.641
DI1 0.268
DI2 0.542
DI3 0.492
DI4 0.612
DI5 0.658
DI6 0.567
DI7 0.624
DI8 0.558
BP1 0.665
BP2 0.752
BP3 0.779
BP4 0.636
BP5 0.583
BP6 0.683
DI 0.686

R-Squared

	R ²
BP	0.557

Parameter estimates

Factor Loadings

Latent	Indicator	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
BP	BP1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.816	0.709	0.816
	BP2	1.081	0.067	16.043	< .001	0.949	1.213	0.867	0.766	0.867
	BP3	1.109	0.067	16.490	< .001	0.977	1.241	0.883	0.786	0.883
	BP4	0.959	0.068	14.192	< .001	0.827	1.091	0.798	0.680	0.798
	BP5	0.860	0.064	13.345	< .001	0.733	0.986	0.763	0.609	0.763
	BP6	0.931	0.062	14.936	< .001	0.809	1.054	0.826	0.660	0.826
DC	DC1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.730	0.514	0.730
	DC2	1.133	0.090	12.646	< .001	0.958	1.309	0.838	0.583	0.838
	DC3	1.156	0.092	12.530	< .001	0.976	1.337	0.830	0.595	0.830
	DC4	1.220	0.107	11.365	< .001	1.010	1.431	0.755	0.628	0.755
	DC5	1.378	0.114	12.067	< .001	1.154	1.602	0.800	0.709	0.800
DI	DI1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.517	0.405	0.517
	DI2	1.692	0.217	7.795	< .001	1.266	2.117	0.736	0.684	0.736
	DI3	1.403	0.185	7.599	< .001	1.041	1.765	0.701	0.568	0.701
	DI4	1.809	0.225	8.033	< .001	1.368	2.251	0.782	0.732	0.782
	DI5	1.660	0.203	8.170	< .001	1.262	2.058	0.811	0.672	0.811
	DI6	1.725	0.219	7.886	< .001	1.296	2.154	0.753	0.698	0.753
	DI7	1.536	0.190	8.069	< .001	1.163	1.909	0.790	0.622	0.790
	DI8	1.387	0.177	7.854	< .001	1.041	1.733	0.747	0.561	0.747
DL	DL1	1.000	0.000			1.000	1.000	0.699	0.538	0.699
	DL2	0.974	0.088	11.072	< .001	0.802	1.147	0.813	0.524	0.813
	DL3	1.048	0.109	9.588	< .001	0.834	1.262	0.690	0.564	0.690
	DL4	1.050	0.121	8.679	< .001	0.813	1.287	0.620	0.565	0.620
	DL5	1.071	0.101	10.622	< .001	0.873	1.268	0.773	0.576	0.773
	DL6	0.888	0.103	8.626	< .001	0.686	1.090	0.616	0.478	0.616

Regression coefficients

Predictor	Outcome	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized		
						Lower	Upper	All	LV	Endo
DL	BP	-0.117	0.088	-1.328	0.184	-0.289	0.056	-0.089	-0.089	-0.089
DC	BP	0.082	0.153	0.535	0.593	-0.219	0.383	0.060	0.060	0.060
DI	BP	1.297	0.246	5.274	< .001	0.815	1.779	0.740	0.740	0.740
DL	DI	0.086	0.047	1.833	0.067	-0.006	0.177	0.114	0.114	0.114
DC	DI	0.598	0.089	6.755	< .001	0.425	0.772	0.761	0.761	0.761

Factor variances

Variable	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized		
					Lower	Upper	All	LV	Endo
DL	0.290	0.050	5.826	< .001	0.192	0.387	1.000	1.000	1.000
DC	0.265	0.042	6.323	< .001	0.183	0.347	1.000	1.000	1.000

Factor variances

Variable	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized		
					Lower	Upper	All	LV	Endo
DI	0.051	0.013	3.828	< .001	0.025	0.078	0.314	0.314	0.314
BP	0.222	0.033	6.729	< .001	0.158	0.287	0.443	0.443	0.443

Factor covariances

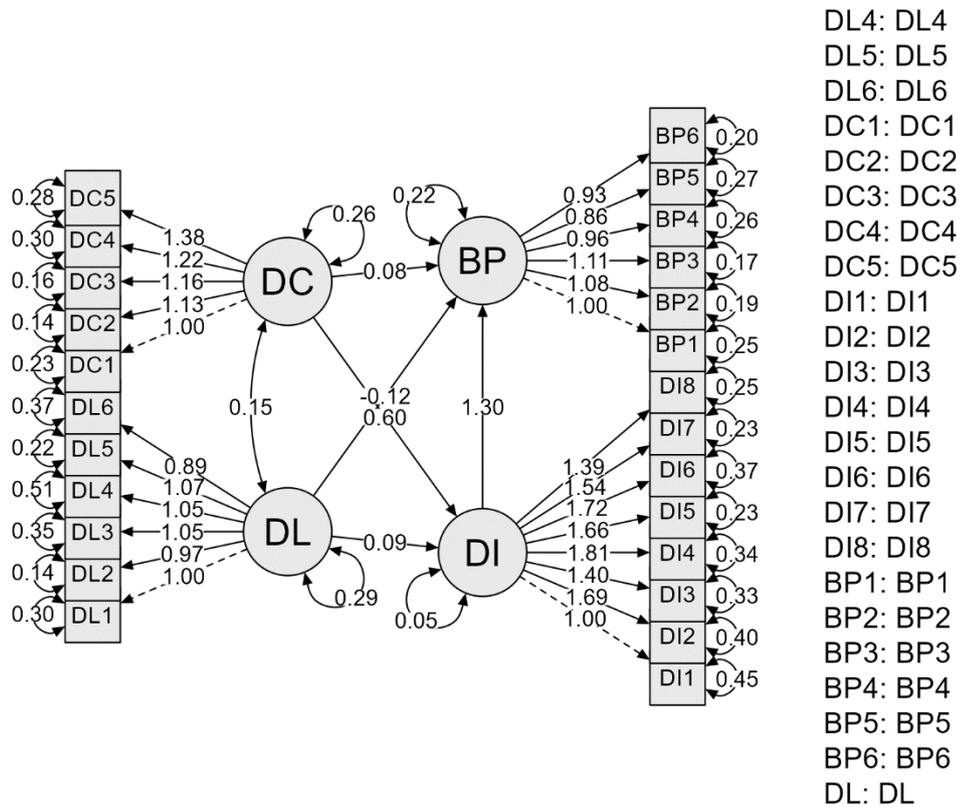
Variables	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized		
					Lower	Upper	All	LV	Endo
DL - DC	0.150	0.026	5.683	< .001	0.098	0.202	0.542	0.542	0.542

Residual variances

Variable	Estimate	Std. Error	z-value	p	95% Confidence Interval		Standardized		
					Lower	Upper	All	LV	Endo
DL1	0.303	0.032	9.346	< .001	0.240	0.367	0.511	0.303	0.511
DL2	0.141	0.018	7.737	< .001	0.105	0.176	0.338	0.141	0.338
DL3	0.350	0.037	9.422	< .001	0.277	0.423	0.524	0.350	0.524
DL4	0.511	0.052	9.878	< .001	0.409	0.612	0.615	0.511	0.615
DL5	0.223	0.026	8.479	< .001	0.171	0.275	0.402	0.223	0.402
DL6	0.373	0.038	9.898	< .001	0.299	0.447	0.620	0.373	0.620
DC1	0.232	0.024	9.687	< .001	0.185	0.279	0.467	0.232	0.467
DC2	0.144	0.017	8.409	< .001	0.111	0.178	0.298	0.144	0.298
DC3	0.159	0.019	8.553	< .001	0.123	0.196	0.311	0.159	0.311
DC4	0.297	0.031	9.490	< .001	0.235	0.358	0.429	0.297	0.429
DC5	0.282	0.031	9.014	< .001	0.221	0.343	0.359	0.282	0.359
DI1	0.448	0.042	10.557	< .001	0.365	0.531	0.732	0.448	0.732
DI2	0.396	0.040	9.866	< .001	0.317	0.474	0.458	0.396	0.458
DI3	0.333	0.033	10.050	< .001	0.268	0.398	0.508	0.333	0.508
DI4	0.340	0.036	9.532	< .001	0.270	0.410	0.388	0.340	0.388
DI5	0.234	0.025	9.236	< .001	0.185	0.284	0.342	0.234	0.342
DI6	0.372	0.038	9.758	< .001	0.297	0.446	0.433	0.372	0.433
DI7	0.233	0.025	9.464	< .001	0.185	0.281	0.376	0.233	0.376
DI8	0.249	0.025	9.798	< .001	0.199	0.299	0.442	0.249	0.442
BP1	0.253	0.027	9.392	< .001	0.200	0.306	0.335	0.253	0.335
BP2	0.194	0.023	8.609	< .001	0.150	0.238	0.248	0.194	0.248
BP3	0.175	0.021	8.230	< .001	0.133	0.216	0.221	0.175	0.221
BP4	0.264	0.028	9.571	< .001	0.210	0.318	0.364	0.264	0.364
BP5	0.266	0.027	9.835	< .001	0.213	0.319	0.417	0.266	0.417
BP6	0.202	0.022	9.268	< .001	0.160	0.245	0.317	0.202	0.317

Path diagram

Path diagram



Descriptive Statistics

Descriptive Statistics

	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
DL1	236	0	4.432	0.772	1.000	5.000
DL2	236	0	4.644	0.646	1.000	5.000
DL3	236	0	4.246	0.819	1.000	5.000
DL4	236	0	4.161	0.913	1.000	5.000
DL5	236	0	4.496	0.747	1.000	5.000
DL6	236	0	4.436	0.777	1.000	5.000
DC1	236	0	4.343	0.706	1.000	5.000
DC2	236	0	4.331	0.697	1.000	5.000
DC3	236	0	4.318	0.718	1.000	5.000
DC4	236	0	3.996	0.833	2.000	5.000
DC5	236	0	4.110	0.888	1.000	5.000
DI1	236	0	4.394	0.784	1.000	5.000
DI2	236	0	3.907	0.932	1.000	5.000
DI3	236	0	4.254	0.811	1.000	5.000
DI4	236	0	4.038	0.938	1.000	5.000
DI5	236	0	4.148	0.830	1.000	5.000
DI6	236	0	4.076	0.929	1.000	5.000
DI7	236	0	4.233	0.789	1.000	5.000
DI8	236	0	4.275	0.753	1.000	5.000
BP1	236	0	3.733	0.871	1.000	5.000
BP2	236	0	3.640	0.886	1.000	5.000
BP3	236	0	3.725	0.892	1.000	5.000
BP4	236	0	4.051	0.854	1.000	5.000
BP5	236	0	4.106	0.800	1.000	5.000
BP6	236	0	4.076	0.801	1.000	5.000