

# Penerapan Digital Leadership dan Profil Kinerja Keuangan pada Perusahaan Startup di Indonesia

Sherina Pauline Santoso<sup>1</sup>, Vania Margaret Sugiharto<sup>1</sup>, Juniarti<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Accounting Department, Petra Christian University, Jalan Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236, Indonesia

\*Corresponding author; Email: [d1218055@john.petra.ac.id](mailto:d1218055@john.petra.ac.id); [d1218099@john.petra.ac.id](mailto:d1218099@john.petra.ac.id);  
[yunie@peter.petra.ac.id](mailto:yunie@peter.petra.ac.id)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan *digital leadership* dan dampaknya pada kinerja keuangan pada perusahaan startup di Indonesia. Dalam penelitian ini, survei berbasis kuesioner *online* dilakukan untuk mengumpulkan data dari perusahaan startup di Indonesia. Sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan startup yang minimal menengah keatas dan memiliki aplikasi atau *website* yang dapat digunakan pelanggan dan hasil sampel akhir berjumlah 37 perusahaan. Penelitian ini menggunakan *cross-sectional data* dan akan dianalisis menggunakan *software* WarpPLS 7.0. Penelitian ini menemukan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan dan non-keuangan. Namun, model terbaik dalam penelitian ini adalah pengaruh langsung dari *digital leadership* terhadap kinerja keuangan.

**Keywords:** *digital leadership*, kinerja keuangan, kinerja non-keuangan, *balance scorecard*, start-up

## ABSTRACT

This study aims to explore the application of digital leadership and its impact on the financial performance of startup companies in Indonesia. In this study, an online questionnaire-based survey was conducted to collect data from startup companies in Indonesia. The sample in this study is a medium-sized startup company and has an application or website that customers can use, and the final sample results are 37 companies. This study uses cross-sectional data and will be analyzed using WarpPLS 7.0 software. This study found that digital leadership has a positive and significant effect on financial and non-financial performance. However, the best model in this study is the direct influence of digital leadership on financial performance.

**Keywords:** digital leadership, financial performance, non-financial performance, balance scorecard, start-up

## PENDAHULUAN

Di era industri 4.0, pemimpin perlu mengikuti perkembangan teknologi dan memahami perubahan terbaru dalam struktur organisasi. Perubahan tersebut menuntut organisasi menjadi bagian dari digitalisasi dunia bisnis. Selain itu, pemimpin yang mengikuti perkembangan teknologi harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain di era revolusi industri 4.0 (Utomo & Darma, 2020). Saat ini, perusahaan membutuhkan pemimpin yang bisa mengambil langkah untuk menyatukan bawahannya dengan

memanfaatkan teknologi informasi yang disebut *digital leadership* (Asri & Darma, 2020). Seorang *digital leader* tidak hanya berpegang pada masukan dari orang lain, tetapi mempergunakan data dalam membuat keputusan yang baik bagi perusahaan. Oleh karena itu, kebutuhan akan *digital leadership* muncul karena perusahaan saat ini cenderung beralih ke tempat kerja digital dibandingkan dengan kepemimpinan tradisional (Erhan et al., 2022).

Perusahaan startup seringkali dihubungkan dengan hal-hal teknologi digital dan internet. Sehingga masyarakat lebih mengenal startup sebagai usaha yang berhubungan dengan segala sesuatu yang

serba digital dalam penerapan usaha sehari-hari. Penggunaan teknologi untuk kegiatan di perusahaan startup dikatakan dapat menjadi faktor keberhasilan dan kemajuan startup (Ferdiana & Sulisty, 2019). Untuk mengetahui keberhasilan dan kemajuan perusahaan, dapat dilihat dari kinerja keuangan perusahaan tersebut. Kemampuan digital memiliki efek positif pada kinerja keuangan dan non keuangan (Khin & Ho, 2018; Yasa et al 2019).

Studi tentang pengaruh digital leadership pada perusahaan startup masih terbatas, terutama di pasar negara berkembang seperti Indonesia. Para peneliti telah melakukan penelitian tentang *digital leadership* yang ada di Indonesia (Wasono & Furinto, 2018; Asri & Darma, 2020; Cahyadi & Magda, 2021). Maka, hal ini menjadi peluang bagi peneliti untuk melakukan penelitian apakah *digital leadership* telah menjangkau dan diterapkan bagi perusahaan startup, mengingat perkembangan *digital leadership* merupakan paket tuntutan karena di era yang serba berteknologi ini, dan juga membutuhkan kepemimpinan yang bersifat digital.

## **Teori Resource-Based View**

*Resource-based View (RBV)* melihat perusahaan sebagai persediaan yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan yang terdiri dari komponen berwujud seperti keuangan dan aset fisik dan kapabilitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang dapat mempengaruhi tujuan perusahaan (Amit et al., 1993). Ketika perusahaan memiliki dan mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas yang berharga dan langka, maka perusahaan akan mencapai *competitive advantage* (Eisenhardt & Martin, 2000; Adnan et al., 2018). Sumber daya yang berharga akan membantu organisasi menciptakan *financial performance* (Lieberman & Dhawan, 2005). Dengan menggunakan RBV, dapat diketahui pengaruh pada kinerja keuangan dari sumber daya perusahaan (seperti staf dan aset) dan kemampuan dalam menggunakan sumber daya yang efektif untuk menghasilkan nilai lebih bagi perusahaan (Kahveci, 2011). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan

*Resource-Based View* sebagai dasar untuk menghubungkan uji kausalitas variabel *digital leadership* terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan.

## **Digital Leadership**

*Digital leadership* adalah kemampuan seorang pemimpin menggunakan teknologi digital organisasi untuk mencapai tujuan bisnis organisasi (Dimitrios et al., 2013; Thomson et al., 2016; Saputra & Saputra, 2020; El Sawy et al., 2016; Klein, 2020). Tentu seorang *digital leader* memiliki peran untuk melakukan inovasi dalam mengoptimalkan teknologi digital (Waal et al., 2016; Purwanto et al., 2021). Sehingga *digital leader* dituntut menemukan sekaligus mendorong *competitive advantage* dan diferensiasi produk atau layanan dengan memberi perubahan dalam strategi bisnis digital (Ardito et al., 2021).

Oleh karena itu, diperlukan seorang pemimpin yang peka terhadap perkembangan teknologi dan penggunaannya, sehingga dapat diterapkan untuk membantu operasional bisnis perusahaan atau organisasi (Wesly et al., 2021).

Menurut Roman et al. (2018) terdapat beberapa pengukuran yang relevan dengan kepemimpinan digital yang dikenal dengan *Six E-Competency (SEC) Model* milik Van Wart et al. (2017) yaitu *e-communication, e-social, e-team, e-change, e-tech, dan e-trust*. Dalam penelitian ini, penerapan *digital leadership* diukur dengan *Six E-Competency (SEC) Model* milik Van Wart et al. (2017).

## **Financial Performance**

Kinerja keuangan merupakan gambaran kegiatan kondisi keuangan perusahaan selama periode tertentu (Putra et al., 2021) yang meliputi penghimpunan dan penggunaan dana (Ronald & Sarmiyatiningsih, 2010) yang diukur dengan beberapa indikator yaitu rasio kecukupan modal, likuiditas, *leverage*, solvabilitas, dan profitabilitas (Fatihudin et al., 2018) yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba (Prasinta, 2012). Kinerja keuangan perusahaan yang tinggi mencerminkan efektivitas dan efisiensi manajemen dalam

menggunakan sumber daya perusahaan (Kaguri, 2012).

Kaplan & Norton (1992) mengembangkan *Balanced Scorecard* (BSC), yang mencakup ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan. BSC adalah sistem pengukuran kinerja strategis yang dikembangkan untuk memandu organisasi untuk mencapai hasil dari inovasi dengan menanamkan strategi di jantung organisasi (Suprpto et al., 2009). Dalam BSC, terdapat beberapa komponen pengukuran, yaitu *financial*, *customer*, *internal process*, dan *learning and growth*.

Pada penelitian ini, financial performance diukur dengan menggunakan tiga parameter, yaitu *return on asset* (ROA), *profit growth*, dan *sales growth*. Untuk non-financial performance diukur dengan menggunakan perspektif *customer*, *internal process*, dan *learning and growth*.

### **Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Keuangan**

Artüz & Bayraktar (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan digital adalah sumber yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, di mana gaya kepemimpinan ini mengarah pada penggunaan sumber daya organisasi secara optimal dan meningkatkan efisiensinya. Kepemimpinan digital memainkan peran penting dalam menciptakan visi organisasi dan menerapkan inisiatif untuk mewujudkan visi dengan membangkitkan antusiasme karyawan dan meningkatkan efektivitas operasi (Cong & Thu, 2021; Mardiana, 2020). Dalam mencapai tujuan bisnis dan nilai organisasi, seorang *digital leader* menggunakan teknologi dan kompetensi digital dari seorang pemimpin (Mihardjo & Sasmoko, 2019). *Digital leadership* yang diterapkan pada perusahaan dapat menghasilkan perubahan sikap, perasaan, pemikiran, perilaku, dan kinerja (Roman et al, 2018). Dengan menggunakan RBV, dapat diketahui pengaruh pada kinerja keuangan dan kemampuan dalam menggunakan sumber daya yang efektif untuk menghasilkan nilai lebih bagi perusahaan (Kahveci, 2011). Memiliki anggota dewan dengan pengalaman dan keterampilan digital dapat menjadi keunggulan tersendiri bagi kinerja keuangan

perusahaan untuk mendapatkan keuntungan (Rengkung, 2015; Weill et al., 2019). Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Digital leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan startup di Indonesia

### **Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Keuangan**

Selain kinerja keuangan, Mithas et al (2011) mengungkapkan bahwa kemampuan digital juga dapat berkontribusi pada kinerja perusahaan dengan mengaktifkan fitur bisnis seperti manajemen pelanggan, manajemen proses, dan manajemen kinerja. Kepemimpinan digital adalah sumber yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang mengarah pada penggunaan sumber daya organisasi secara optimal dan meningkatkan efisiensinya (Artüz & Bayraktar, 2021). Kepemimpinan digital memainkan peran penting dalam menciptakan visi organisasi dan menerapkan inisiatif untuk mewujudkan visi dengan membangkitkan antusiasme karyawan dan meningkatkan efektivitas operasi (Cong & Thu, 2021; Mardiana, 2020). Dalam mencapai tujuan bisnis dan nilai organisasi, seorang *digital leader* menggunakan teknologi dan kompetensi digital (Mihardjo & Sasmoko, 2019). *Digital leadership* yang diterapkan pada perusahaan dapat menghasilkan perubahan sikap, perasaan, pemikiran, perilaku, dan kinerja (Roman et al, 2018). Adnan et al. (2018) mengatakan bahwa *resource-based view* yang menggunakan sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, tidak dapat tergantikan, dan memberikan nilai tambah memiliki dampak pada kinerja perusahaan. Kemampuan digital memiliki efek positif pada kinerja keuangan dan non keuangan (Khin & Ho, 2018; Yasa et al 2019). Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Digital leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja non-keuangan perusahaan startup di Indonesia

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan data primer dan kuesioner yang digunakan dirancang dalam skala pengukuran ordinal yang berupa skala likert lima poin, dimana poin 1 sangat tidak setuju dan poin 5 sangat setuju. Peneliti menyebar sebanyak 176 kuesioner secara *online* kepada perusahaan startup di Indonesia. Namun, peneliti hanya memperoleh respon sebanyak 37 kuesioner dan jumlah tersebut telah memenuhi kriteria sampling. Kriteria yang digunakan dalam penentuan sampel perusahaan startup yaitu merupakan organisasi berskala menengah ke atas karena dengan skala tersebut dianggap perusahaan telah menerapkan *digital leadership*, serta memiliki aplikasi atau *website* digital sehingga dianggap telah memahami dan memanfaatkan teknologi digital perusahaan.

Dari populasi penelitian, peneliti akan mengambil sampel dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yang merupakan teknik pengambilan sampel dari populasi dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2015). Untuk perolehan sampel, kami menggunakan beberapa referensi yaitu dari website IPrice (2021) dengan referensi 61 perusahaan, dari website Qoala (2021) dengan referensi 41 perusahaan, website Startup Ranking dengan referensi 100 perusahaan, dan sisanya kami menemukan di sosial media sebanyak 30 perusahaan. Dari beberapa website seperti IPrice (2021), Qoala (2021), StartupRanking dan sosial media, kami menyaring kembali karena daftar perusahaan dari sumber tersebut merupakan perusahaan yang sama.

Tabel 1 menunjukkan hasil demografi responden dalam penelitian ini.

Item	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	25	68%
	Perempuan	12	32%
Usia	20 - 30 tahun	14	38%

	31- 40 tahun	23	62%
	41 - 50 tahun	0	0
	> 51 tahun	0	0
	< 1 tahun	0	0
Lama Bekerja	1-4 tahun	32	86%
	>= 5 tahun	5	14%
	Middle Manager	34	8%
Jabatan	Top Manager	3	92%
	Bukan Keduanya	0	0
	<200 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan)	0	0
Ukuran Perusahaan (berdasarkan kekayaan bersih)	1 Milyar -10 Milyar (tidak termasuk tanah dan bangunan)	18	49%
	Total kekayaan bersih > Rp 10 Miliar (tidak termasuk tanah dan bangunan)	19	51%

Penelitian ini menggunakan dua variabel dimana variabel independen adalah digital leadership, dan variabel dependen adalah kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah tentang penerapan *digital leadership* dan profil kinerja keuangan di perusahaan startup. Untuk menguji hipotesis penelitian, maka model analisis yang digunakan untuk hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen adalah sebagai berikut:

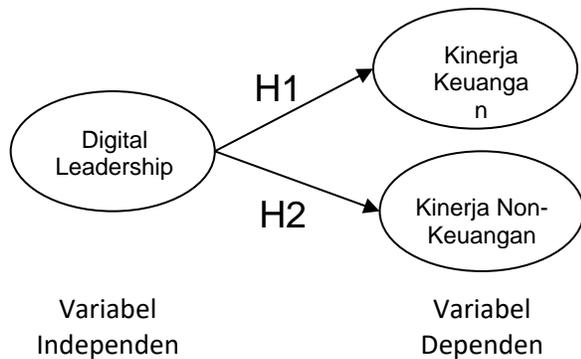


Figure 1. Model analisa

Pada penelitian ini, *digital leadership* diukur dengan menggunakan *Six E-Competency (SEC)* milik Van Wart et al. (2017) yang diwakilkan dengan 20 item pertanyaan, yaitu 3 pertanyaan indikator *e-communication skills*, 3 pertanyaan indikator *e-social skills*, 3 pertanyaan indikator *e-team skills*, 3 pertanyaan indikator *e-change management skills*, 4 pertanyaan indikator *e-tech savvy*, dan 4 pertanyaan indikator *e-trustworthiness*. Kinerja keuangan diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard (BSC)* yang mencakup kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan milik Kaplan & Norton (1992). Kinerja keuangan diwakilkan oleh 2 pertanyaan indikator *return on asset*, 2 pertanyaan indikator *profit growth*, 2 pertanyaan indikator *market growth*. Sedangkan kinerja non-keuangan diukur dengan 4 pertanyaan indikator pelanggan, 4 pertanyaan indikator proses internal, dan 4 pertanyaan tentang pembelajaran dan pertumbuhan.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan *software WarpPLS 7.0* dan uji yang dilakukan adalah uji *Outer model* dan *Inner model*. *Outer model* pada penelitian ini digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Sedangkan *Inner model* pada penelitian ini digunakan untuk menguji *model fit* dan *quality indices*, koefisien determinasi ( $R^2$ ), *Stone-Geisser's Q<sup>2</sup>*, dan *effect size (F<sup>2</sup>)*.

## HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Tabel 2 menunjukkan bahwa setiap konstruk yang diukur memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada setiap indikatornya dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya. Validitas konvergen dapat diterima jika nilai loadings diatas 0.5, maka beberapa item kuesioner perlu dihapus yaitu DL/ES1, DL/ES2, DL/ETch3, DL/ETch4, NFP/LG2. Selain itu, semua nilai loading dari setiap item pertanyaan lebih besar dari 0.05 dengan nilai p value <0.001.

Table 2. Combined Loadings dan Cross-Loadings

	DL	FP	NFP	SE	P Value
DL/EC1	<b>(0.756)</b>	-0.933	0.486	0.117	<0.001
DL/EC2	<b>(0.820)</b>	0.355	-0.449	0.114	<0.001
DL/EC3	<b>(0.587)</b>	-1.323	0.751	0.126	<0.001
DL/ES3	<b>(0.502)</b>	0.622	0.316	0.131	<0.001
DL/ET1	<b>(0.899)</b>	-0.086	0.021	0.110	<0.001
DL/ET2	<b>(0.837)</b>	-0.141	0.088	0.113	<0.001
DL/ET3	<b>(0.834)</b>	-0.061	-0.317	0.113	<0.001
DL/ECh1	<b>(0.872)</b>	0.052	-0.141	0.111	<0.001
DL/ECh2	<b>(0.836)</b>	-0.232	0.091	0.113	<0.001
DL/ECh3	<b>(0.812)</b>	-0.375	0.235	0.114	<0.001
DL/ETch1	<b>(0.634)</b>	0.584	-0.316	0.124	<0.001
DL/ETch2	<b>(0.550)</b>	0.576	-0.107	0.129	<0.001
DL/ETrst1	<b>(0.661)</b>	0.802	-0.135	0.122	<0.001
DL/ETrst2	<b>(0.611)</b>	0.317	-0.033	0.125	<0.001
DL/ETrst3	<b>(0.520)</b>	0.155	-0.053	0.130	<0.001
DL/ETrst4	<b>(0.603)</b>	0.141	-0.285	0.126	<0.001
FP/ROA1	-0.072	<b>(0.895)</b>	0.511	0.110	<0.001
FP/ROA2	-0.338	<b>(0.846)</b>	0.393	0.113	<0.001
FP/PG1	0.368	<b>(0.621)</b>	-0.758	0.125	<0.001
FP/PG2	0.597	<b>(0.696)</b>	-0.418	0.120	<0.001
FP/MG1	-0.152	<b>(0.841)</b>	0.063	0.113	<0.001
FP/MG2	-0.200	<b>(0.830)</b>	-0.099	0.113	<0.001

NFP/CS1	-0.023	-0.075	<b>(0.852)</b>	0.112	<0.001
NFP/CS2	0.060	0.206	<b>(0.814)</b>	0.114	<0.001
NFP/CS3	0.111	0.520	<b>(0.824)</b>	0.114	<0.001
NFP/CS4	0.336	0.072	<b>(0.726)</b>	0.119	<0.001
NFP/IP1	-0.110	0.019	<b>(0.945)</b>	0.108	<0.001
NFP/IP2	0.426	-1.376	<b>(0.553)</b>	0.128	<0.001
NFP/IP3	0.000	0.735	<b>(0.865)</b>	0.112	<0.001
NFP/IP4	-0.068	0.017	<b>(0.850)</b>	0.112	<0.001
NFP/LG1	0.204	-0.853	<b>(0.580)</b>	0.127	<0.001
NFP/LG3	-0.276	0.290	<b>(0.820)</b>	0.114	<0.001
NFP/LG4	-0.485	-0.344	<b>(0.681)</b>	0.121	<0.001

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua nilai *diagonal square roots AVEs* lebih besar dari 0.50. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua konstruk pada penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan setelah beberapa membuang item pertanyaan.

**Table 3.** *Correlations among Latent Variables with Sq.rts. of AVEs*

	DL	FP	NFP
DL	<b>(0.721)</b>	0.737	0.762
FP	0.737	<b>(0.794)</b>	0.909
NFP	0.762	0.909	<b>(0.783)</b>

Uji reliabilitas pada penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4 dimana setiap variabel memiliki nilai *composite reliability* diatas 0.7, sehingga model yang digunakan dalam penelitian ini telah terbukti kehandalannya. Selain itu, nilai *Cronbach alpha* pada penelitian ini lebih besar dari 0.7 Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini terbukti kehandalannya.

**Table 4.** *Composite Reliability dan Cronbach Alpha*

	Composite reliability	Cronbach's alpha
--	-----------------------	------------------

DL	0.944	0.935
FP	0.910	0.880
NFP	0.944	0.933

Hasil pengujian model *fit* yang dapat dilihat pada tabel 5 menunjukkan bahwa model penelitian ini semua komponen model *fit* yaitu: APC, ARS, AARS, AVIF, AFVIF, GoF, SPR, RSCR, SSR, NLBCDR telah memenuhi kriteria yang ditetapkan bahkan hasil menunjukkan angka ideal, sehingga model pada penelitian ini dapat diterima.

**Table 5.** *Uji Model Fit dan Quality Indices*

Average path coefficient (APC)=0.782, P<0.001  
Average R-squared (ARS)=0.611, P<0.001  
Average adjusted R-squared (AARS)=0.600, P<0.001  
Average block VIF (AVIF) not available  
Average full collinearity VIF (AFVIF)=4.933, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3  
Tenenhaus GoF (GoF)=0.599, small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36  
Sympson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if >= 0.7, ideally = 1  
R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if >= 0.9, ideally = 1  
Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if >= 0.7  
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if >= 0.7

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.61, dimana angka tersebut dapat membuktikan bahwa 61% perubahan variabel FP dapat dijelaskan oleh variabel DL dengan koefisien jalur (path coefficient) variabel DL sebesar 0.78. Sedangkan sebesar 61% perubahan variabel NFP dapat dijelaskan oleh variabel DL dengan koefisien jalur variabel DL sebesar 0.78.

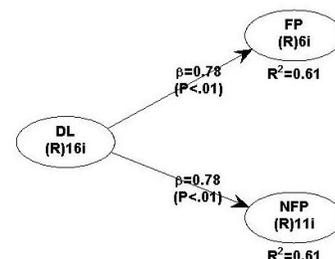


Figure 2. *PLS-based structural equation model*

Nilai dari  $R^2$  tersebut juga digunakan untuk menghitung *Goodness of Fit* (GoF) dengan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - ((1-0.61) \times (1-0.61)) = 0.8479 = 84.79\%$$

Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan hubungan antar variabel DL, FP, dan NFP memiliki pengaruh langsung besar dengan nilai sebesar 84.79% yang berkisar diatas 50%. Dengan demikian model dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menilai relevansi prediktif antar variabel laten.

Tabel 6 menunjukkan bahwa secara keseluruhan, nilai *effect size for path coefficient* setiap variabel lebih besar dari 0.35. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tersebut dapat dianggap sangat relevan. Sehingga menunjukkan variabel DL memiliki pengaruh terhadap variabel FP dan NFP. Hal ini membuktikan bahwa dan hubungan antara DL-FP dan DL-NFP memiliki pengaruh yang besar.

**Table 6.** *Effect Size for Path Coefficient*

	DL	FP	NFP
DL	-	-	-
FP	0.783	-	-
NFP	0.781	-	-

Data dalam penelitian akan dilakukan pada hasil analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel yang diteliti. Penilaian responden akan didasarkan pada perhitungan rata-rata pada masing-masing indikator dan secara keseluruhan, nilai rata-rata tersebut akan dikategorikan seperti pada tabel 7.

**Tabel 7.** Kriteria Rata-Rata Jawaban Responden

Rentang Nilai Interval Kelas	Interpretasi (Kategori)	Keterangan
------------------------------	-------------------------	------------

1,00-1,80	Sangat Rendah	Sangat Tidak Setuju
1,81-2,61	Rendah	Tidak Setuju
2,62-3,42	Cukup	Netral
3,43-4,23	Tinggi	Setuju
4,24-5,00	Sangat Tinggi	Sangat Setuju

Tabel 8 berisikan skor responden terhadap masing-masing variabel, dimana rata-rata dari jawaban responden pada variabel *digital leadership* adalah sebesar 4.58. Angka tersebut memiliki makna bahwa penerapan *digital leadership* pada perusahaan startup di Indonesia telah diterapkan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan digital leadership telah memanfaatkan teknologi digital dalam kegiatan operasionalnya. Pada indikator e-communication atau DL/EC, nilai mean jawaban responden sebesar 4.57 dan dikategorikan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden di perusahaan startup merasa bahwa pemimpinnya adalah seorang yang dapat memanfaatkan alat komunikasi virtual dan dapat menyampaikan informasi terhadap bawahannya dengan baik, efisien, dan tidak menghambat pekerjaan. Pada indikator e-social atau DL/ES, nilai mean jawaban responden sebesar 4.60 dan dikategorikan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dapat berkomunikasi dengan berbagai cara melalui komunikasi virtual. Pada indikator e-team building atau DL/ET, nilai mean jawaban responden sebesar 4.46 dan dikategorikan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan responden di perusahaan startup merasa pemimpinnya dapat mendukung dan memotivasi tim meskipun dalam komunikasi virtual. Nilai mean pada indikator e-chance management atau DL/ECh sebesar 4.45 dan dikategorikan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa pemimpin dapat menanggapi

perubahan dalam perusahaan. Nilai mean dari indikator e-technological atau DL/ETch sebesar 4.66 dan dikategorikan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa pemimpin terampil dalam menggunakan teknologi komunikasi. Pada indikator e-trustworthiness atau DL/ETrst memiliki nilai mean sebesar 4.72 dan dikategorikan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa pemimpin mampu memberikan upaya sehingga menciptakan kepercayaan terhadap karyawannya.

Pada tabel 8 juga menunjukkan bahwa item variabel kinerja keuangan memiliki rata-rata keseluruhan yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini dapat menunjukkan bahwa secara keseluruhan, perusahaan startup yang menerapkan digital leadership memiliki kinerja keuangan yang baik. Kinerja keuangan yang baik tersebut dapat tercapai karena perusahaan mampu memaksimalkan penggunaan aset sehingga dapat menjangkau pasar untuk meningkatkan pertumbuhan keuntungan dan mendapat laba yang optimal. Hasil mean tertinggi pada item FP/ROA2 yaitu sebesar 4.73 dan dikategorikan sangat tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memanfaatkan asetnya untuk mendapatkan hasil laba maksimal. Hasil mean terendah pada item FP/MG2 yaitu sebesar 4.43 dan dikategorikan sangat tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa responden menilai bertambahnya penjualan dipengaruhi oleh kenaikan pelanggan perusahaan.

Pada indikator FP/ROA atau return on asset menghasilkan nilai mean sebesar 4.70 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin menilai perusahaan telah menggunakan dan memanfaatkan aset secara optimal untuk memberikan hasil laba yang maksimal.

Pada indikator FP/PG atau profit growth memberikan hasil mean sebesar 4.53 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin menilai

perusahaan tempat ia bekerja mengalami peningkatan penjualan setiap bulannya. Selain itu, pemimpin merasa perusahaan juga telah mencapai pertumbuhan keuntungan yang telah ditargetkan.

Pada indikator FP/MG atau market growth memberikan hasil mean sebesar 4.50 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan pemimpin juga menilai perusahaan telah mampu menguasai pangsa pasar yang targetkan. Selain itu, pemimpin menilai peningkatan penjualan dipengaruhi oleh bertambahnya jumlah pelanggan di perusahaan.

Tabel 8 menunjukkan keseluruhan rata-rata atau mean dari variabel kinerja non-keuangan yang tergolong sangat tinggi. Hal ini dapat menunjukkan bahwa secara keseluruhan, perusahaan startup yang menerapkan digital leadership tidak hanya memiliki kinerja keuangan yang baik, tetapi juga kinerja non-keuangan yang baik.

Pada indikator customer satisfaction atau NFP/CS, nilai mean jawaban responden sebesar 4.58 dan dikategorikan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan layanan yang terbaik untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Pada indikator internal process atau NFP/IP, nilai mean jawaban responden sebesar 4.67 dan dikategorikan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan SOP dengan baik dan telah menggunakan sistem informasi yang dimiliki dengan optimal. Internal process sangat berguna dalam meningkatkan kinerja dan kegiatan operasional perusahaan. Pada indikator learning & growth atau NFP/LG, nilai mean jawaban responden sebesar 4.55 dan dikategorikan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan mendukung pertumbuhan kinerja karyawan dengan memberikan fasilitas yang menunjang perkembangan karyawan. Nilai ini menunjukkan bahwa responden menilai selama ia bekerja, perusahaan selalu memberikan penghargaan atas kinerja

karyawan yang baik. Kinerja non-keuangan yang baik tersebut dapat tercapai karena perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan, seperti contoh dengan menangani komplain pelanggan dengan sigap, sehingga pelanggan merasa terbantu.

**Tabel 8.** Hasil Analisis Statistik Deskriptif.

Indikator	Total Mean	Max	Min
Digital Leadership			
DL/EC1	4.59		
DL/EC2	4.59	4.59	4.51
DL/EC3	4.51		
DL/ES1	4.62		
DL/ES2	4.54	4.65	4.54
DL/ES3	4.65		
DL/ET1	4.30		
DL/ET2	4.57	4.57	4.30
DL/ET3	4.51		
DL/ECh1	4.49		
DL/ECh2	4.38	4.49	4.38
DL/ECh3	4.49		
DL/ETch1	4.68		
DL/ETch2	4.62		
DL/ETch3	4.68	4.62	4.66
DL/ETch4	4.65		
DL/ETrst1	4.76		
DL/ETrst2	4.62	4.81	4.62

DL/ETrst3	4.70		
DL/ETrst4	4.81		
Kinerja Keuangan			
FP/ROA1	4.68		
FP/ROA2	4.73	4.73	4.68
FP/PG1	4.49		
FP/PG2	4.57	4.57	4.49
FP/MG1	4.57		
FP/MG2	4.43	4.57	4.43
Kinerja Non-Keuangan			
NFP/CS1	4.73		
NFP/CS2	4.51		
NFP/CS3	4.32	4.76	4.32
NFP/CS4	4.76		
NFP/IP1	4.59		
NFP/IP2	4.76		
NFP/IP3	4.62	4.76	4.59
NFP/IP4	4.70		
NFP/LG1	4.54		
NFP/LG2	4.32		
NFP/LG3	4.57	4.76	4.32
NFP/LG4	4.76		

**Tabel 9.** Profil Kinerja Keuangan Perusahaan yang Menerapkan Digital Leadership

Kategori	DL		
	Frekuensi	Rata-Rata	
		FP	NFP
sangat rendah	0	0	0
rendah	0	0	0
cukup	0	0	0
tinggi	7	3.9	4.05
sangat tinggi	30	4.73	4.73

Pada tabel 9 dapat dilihat perusahaan yang menerapkan digital leadership dengan kategori tinggi sudah menggunakan aset perusahaan dengan baik untuk mendapatkan hasil laba maksimal dan dapat menguasai pangsa pasar, meskipun tidak sebaik perusahaan yang menerapkan digital leadership dengan kategori sangat tinggi. Sedangkan kinerja non keuangan perusahaan yang memiliki kategori penerapan digital leadership yang tinggi juga menunjukkan bahwa perusahaan sudah berusaha yang terbaik untuk memenuhi kepuasan pelanggan, selain itu perusahaan juga telah menerapkan SOP dan memberikan fasilitas untuk mendukung perkembangan karyawan, meskipun belum sebaik perusahaan dengan penerapan digital leadership yang sangat tinggi. Pada tabel tersebut perusahaan yang menerapkan digital leadership pada kategori cukup memiliki rata-rata kinerja keuangan dan non-keuangan yang lebih tinggi daripada rata-rata perusahaan yang termasuk kategori tinggi dalam penerapan digital leadershipnya.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pada tabel 10 dapat dilihat hasil perhitungan *direct effect* yang menunjukkan hasil pengujian hipotesis. Pada penelitian ini tidak ada *indirect effect* karena dalam hipotesis hanya ada hubungan secara langsung. Dari *direct effect* tersebut dapat

memberikan informasi mengenai hubungan langsung antar variabel. Pada *direct effect*, semua variabel memiliki pengaruh yang sangat signifikan dengan nilai  $p < 0.05$ . Model yang memiliki nilai tertinggi pada penelitian ini adalah DL→FP dengan nilai  $\beta = 0.783$  dan  $p \text{ value} < 0.001$ . Sedangkan model DL→NFP memiliki nilai  $\beta = 0.781$  dan  $p \text{ value} < 0.001$ . Sehingga dapat dilihat bahwa variabel DL dapat mempengaruhi variabel FP dan NFP secara langsung.

**Table 10.** *Direct Effect*

Direct effect	
DL→FP	0.783, ( $p < 0.001$ )
DL→NFP	0.781, ( $p < 0.001$ )

### Temuan dan Interpretasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *digital leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan yang ditunjukkan dari nilai  $\beta = 0.783$  dan  $p \text{ value} < 0.001$ . Maka, ini membuktikan bahwa karyawan yang memiliki pemimpin yang menerapkan *digital leadership* di perusahaan startup dapat mencapai kinerja keuangan yang baik. Dengan kinerja keuangan yang baik, perusahaan mampu memaksimalkan penggunaan aset dan dapat menjangkau pasar untuk meningkatkan laba yang optimal. Sehingga H1 yang menyatakan bahwa digital leadership berpengaruh positif pada kinerja keuangan terbukti. Hubungan positif tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penerapan digital leadership pada perusahaan, maka semakin tinggi juga kinerja keuangan perusahaan. Ini membuktikan bahwa perusahaan yang memiliki pemimpin yang menerapkan digital leadership di perusahaan startup dapat mencapai kinerja keuangan yang baik. Dengan kinerja keuangan yang baik, perusahaan mampu memaksimalkan penggunaan aset dan dapat menjangkau

pasar untuk meningkatkan laba yang optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dimana anggota dengan keterampilan digital yang dikaitkan dengan teori Resource Based View dapat memberikan keunggulan kinerja keuangan bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan (Lieberman & Dhawan, 2005; Rengkung, 2015; Khin & Ho, 2018; Weill et al., 2019).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *digital leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja non-keuangan yang ditunjukkan dari nilai  $\beta = 0.781$  dan  $p \text{ value} < 0.001$ . Maka ini membuktikan secara statistik, dalam meningkatkan kinerja keuangan, juga dibutuhkan aspek non keuangan. Kinerja non keuangan yang baik dapat dicapai dengan pelayanan yang diberikan pada pelanggan karena pelanggan dapat memberikan keuntungan dan meningkatkan kualitas produk dan jasa. Selain pelanggan, terdapat proses internal yang menjadi penting karena dengan adanya SOP, dapat menuntun karyawan agar lebih terarah dalam menyelesaikan tugasnya. Pemimpin digital leadership juga terbuka dalam menerima ide atau saran dari karyawan untuk perkembangan perusahaan kedepannya. Maka H2 yang menyatakan bahwa digital leadership berpengaruh positif pada kinerja non keuangan terbukti. Hubungan positif tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penerapan digital leadership pada perusahaan, maka semakin tinggi juga kinerja keuangan perusahaan. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa kemampuan digital memiliki efek positif pada kinerja keuangan dan non keuangan (Khin & Ho, 2018; Yasa et al 2019). ). Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dimana kemampuan dalam menggunakan sumber daya yang efektif untuk menghasilkan nilai lebih bagi perusahaan (Kahveci, 2011). Penelitian ini sejalan dengan Mihadjo & Sasmoko (2019), Purwanto et al. (2021), Quddus et al. (2020).

## KESIMPULAN

Penelitian ini menjelaskan secara deskriptif bagaimana penerapan *digital leadership* pada kinerja keuangan perusahaan

sehingga dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Sampel dari penelitian ini sebanyak 37 perusahaan di Indonesia. Sampel penelitian ini diwakili oleh karyawan perusahaan dengan jabatan minimal *middle manager* dengan masa kerja minimal 1 tahun. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program aplikasi Warppls 7.0. Berdasarkan hasil dari analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Perusahaan startup yang banyak memanfaatkan digital memiliki pemimpin yang menerapkan digital leadership, yang diwakili oleh responden dari 37 perusahaan yang berbeda. Maka, *digital leadership* dapat memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai tujuan organisasi, dengan melakukan inovasi dan mengoptimalkan teknologi digital.
2. Profil kinerja keuangan dan non-keuangan pada perusahaan yang telah menerapkan *digital leadership* sangat baik. Semakin tinggi *digital leadership* yang diterapkan, maka semakin tinggi juga kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan.
3. *Digital leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan di perusahaan startup. Kepemimpinan yang terus berinovasi untuk meningkatkan kinerja dalam menghasilkan laba dan memaksimalkan aset perusahaan secara optimal. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja perusahaan diimbangi dengan perencanaan keuangan yang baik, yang berasal dari proses keputusan manajemen.
4. *Digital leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja non-keuangan di perusahaan non-keuangan. Pemimpin digital dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan kualitas layanan terhadap pelanggan, memantau kinerja melalui sistem dan menerima ide karyawan.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka, saran yang dapat diberikan dari sudut pandang digital leadership yaitu pemimpin dapat mengembangkan kemampuan penggunaan alat komunikasi digital karyawannya dalam melakukan pekerjaan. Komunikasi digital menjadikan pekerjaan menjadi efisien dan fleksibel

sehingga dapat menciptakan tim yang produktif. Selain itu, disarankan para pemimpin dapat mengikuti perkembangan strategi digital leadership untuk meningkatkan keunggulan kinerja keuangan dan non-keuangan. Dikarenakan hal tersebut dapat meningkatkan inovasi dengan meningkatkan kualitas dan mendengarkan pendapat dan saran dari karyawan dan pelanggan agar dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan mengembangkan perusahaan.

Saran yang dapat diajukan bagi perusahaan startup adalah diharapkan untuk terus memanfaatkan teknologi digital dan sumber daya dengan maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, perusahaan startup dapat mendukung karyawannya dalam mengembangkan potensi melalui program pelatihan untuk karyawan agar perusahaan startup memiliki sumber daya manusia yang kompeten sehingga dapat berkontribusi secara aktif dan memberikan dampak positif. Dengan adanya program pelatihan tersebut, perusahaan startup membantu mengembangkan potensi berkembangnya karir karyawan melalui berbagai kesempatan dan kepercayaan yang diberikan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan hanya pada perusahaan startup di Indonesia dalam meneliti penerapan digital leadership dan kinerja keuangan yang relatif sedikit. Selain itu, kesediaan perusahaan dalam pengisian kuesioner masih sedikit. Maka, diharapkan perluasan objek dapat dilakukan dalam penelitian selanjutnya.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan dari segi sampel yang terbatas di Indonesia dan jumlah yang relatif sedikit. Maka pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel yang lebih besar dengan cakupan yang lebih luas pada negara lainnya. Selain itu, pada penelitian ini, sektor industri yang digunakan sangat beragam sehingga penelitian selanjutnya dapat meneliti secara khusus di satu sektor tertentu agar penelitian dapat menghasilkan hasil yang spesifik terkait karakteristik praktik penerapan digital leadership di industri yang bersangkutan.

#### **REFERENCES**

- [1] Adnan, M., Abdulhamid, T., & Sohail, B. (2018). Predicting firm performance through resource-based framework. *European Journal of Business & Management*, 10(1), 31-36.
- [2] Amit, R., Schoemaker, P. J. H., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- [3] Ardito, et al. (2021). The duality of digital and environmental orientations in the context of SMEs: Implications for innovation performance. *Journal of Business Research*, 123, 44-56.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.022>
- [4] Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120.
- [5] Asri, A. A. S. M. A. N., & Darma, G. S. (2020). Revealing the digital leadership spurs in 4.0 industrial revolution. *International Journal of Business, Economics & Management*, 3(1), 93-100.  
<https://doi.org/10.31295/ijbem.v3n1.135>
- [6] Cahyadi, A., & Magda, R. (2021). Digital Leadership in the Economies of the G20 Countries: A Secondary Research. *Economies* 9: 32
- [7] Cong, L.C. and Thu, D.A. (2021), "The competitiveness of small and medium enterprises in the tourism sector: the role of leadership competencies", *Journal of Economics and Development*, Vol. 23 No. 3, pp. 299-316. <https://doi.org/10.1108/JED-06-2020-0080>
- [8] Dimitrios, et al. (2013). The Role of Information Systems in Creating Strategic Leadership Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 285-293.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.054>
- [9] Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*,

- 21(10–11), 1105–1121.  
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- [10] El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141-166.
- [11] Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- [12] Fatihudin, D. (2018). How measuring financial performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 9(6), 553-557.
- [13] Ferdiana, R., & Sulisty, S. (2019). The role of information technology usage on startup financial management and taxation. *Procedia Computer Science*, 1308-1315.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.246>
- [14] Kaguri, A. W. 2012. Relationship between Firm Characteristics and Financial Performance of Life Insurance Companies in Kenya. Research Project. University of Nairobi. Retrieved from <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/63507>
- [15] Kahveci, Eyup. (2011). Firm performance and resource-based theory: an application with DEA. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 2(4), 38-50.
- [16] Kaplan, R. and Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1). 71-79.
- [17] Khin, Sabai; Ho, Theresa CF (2018). Digital technology, digital capability and organizational performance. *International Journal of Innovation Science*, (), IJIS-08-2018-0083-. doi:10.1108/ijis-08-2018-0083
- [18] Klein, M. (2020), Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business And Management Studies An International Journal*, 8(1), 883-902.  
<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- [19] Lieberman, M. B., & Dhawan, R. (2005). Assessing the resource base of Japanese and U.S. auto producers: A stochastic frontier production function approach. *Management Science*, 51(7), 1060–1075.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0416>
- [20] Mardiana, D. (2020). The application of digital leadership of sub district head on public service performance with the delegation of regent/mayor authorities as the moderating variable. *Air langga Development Journal*, 4(2), 154–164.
- [21] Mihardjo, L. W. W., & Sasmoko, S. (2019). Digital Transformation: Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation Mediated by Co-Creation Strategy for Telecommunication Incumbent Firms Strategy and Behaviors in the Digital Economy: *IntechOpen*.  
<https://doi.org/10.5772/intechopen.82517>
- [22] Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How information management capability influences firm performance. *MIS quarterly*, 237-256.
- [23] Prasinta, D. (2012). Pengaruh good corporate governance terhadap kinerja keuangan. *Accounting Analysis Journal*, 1(2). 1-7.  
<https://doi.org/10.15294/aaaj.v1i2.655>
- [24] Purwanto, A., Purba, J.T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Pengaruh Servant, Digital dan Green Leadership terhadap Kinerja Industri Manufaktur melalui Mediasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1), 1-13.  
<https://doi.org/10.35130/jrimk.v5i1.174>
- [25] Putra, M. W., Darwis, D., & Priandika, A. T. (2021). Pengukuran Kinerja Keuangan Menggunakan Analisis Rasio Keuangan Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Keuangan (Studi Kasus: CV Sumber Makmur Abadi Lampung Tengah). *Jurnal Ilmiah Sistem Informasi Akuntansi*, 1(1), 48-59.  
<https://doi.org/10.33365/jimasia.v1i1.889>
- [26] Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritaudin, M. S., Nurhasanah, E.,

- Suarsa, A., ... & Sudargini, Y. (2020). Effect of ecological, servant dan digital leadership style influence university performance? evidence from indonesian universities. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 408-417.
- [27]Rengkung, Leonardus Ricky. (2015). KEUNTUNGAN KOMPETITIF ORGANISASI DALAM PERPSEKTIF RESOURCES BASED VIEW (RBV). *ASE*. 11(2A), 1-12
- [28]Roman, A. v., van Wart, M., Wang, X. H., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2018). Defining E-leadership as competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*. 1–14. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- [29]Ronald, A., & Sarmiyatiningsih, D. (2010). Analisis Kinerja Keuangan dan Pertumbuhan Ekonomi Sebelum dan Sesudah Diberlakukannya Otonomi Daerah di Kabupaten Kulon Progo. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 1(1), 31-42. Saputra, N., & Saputra, A. M. (2020). Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership, and Competence in Digital Context. *GATR Global Journal of Business Social Sciences Review*. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4\(2\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(2))
- [30]Sugiyono, D. (2013). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D.
- [31]Suprpto, B., Wahab, H.A., & Wibowo, A.J. (2009). The Implementation of Balance Score Card for Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: Evidence from Malaysian Health Care Services. *The Asian Journal of Technology Management*. 2(2). 76-87. Retrieved from <https://www.neliti.com/publications/57610/the-implementation-of-balance-score-card-for-performance-measurement-in-small-an>
- [32]Thomson, N. B., Rawson, J. V, Slade, C. P., & Bledsoe, M. (2016). Transformation and Transformational Leadership: A Review of the Current and Relevant Literature for Academic Radiologists. *Academic Radiology*, 23(5), 592–599. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.acra.2016.01.010>
- [33]Utomo, I. G. W., & Darma, G. S. (2020). Measuring optimization of digital military programs: an innovation of information and communication systems in industrial digitalization 4.0. *International Research Journal of Engineering, IT & Scientific Research*. 6(2). 39-46.
- [34]Van Wart, M., Roman, A., Wang, X.H., & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 1-18. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- [35]Waal, B.D., Outvorst, F.V., Ravesteyn, P. (2016). Digital Leadership: The Objective-Subjective Dichotomy of Technology Revisited. Conference: 12th European Conference on Management Leadership and Governance. 52-60.
- [36]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*, 7(2.29), 125-130.
- [37]Weill, P., Apel, T., Woerner, S. L., & Banner, J. S. (2019). It pays to have a digitally savvy board. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 41-45.
- [38]Wesly, et al. (2021). Pengaruh Digital Leadership, Total Quality Management, dan Knowledge Management terhadap Sustainability Management pada Perusahaan di DKI Jakarta. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 2(2), 97-124. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i2.543>
- [39]Yasa, N. N. K., Ekawati, N. W., & Rahmayanti, P. L. D. (2019). The role of digital innovation in mediating digital capability on business performance. *European Journal of Management and Marketing Studies*. 4(2). Doi:10.5281/zenodo.3483780