



## **Kepemimpinan Transformasional di Era Revolusi Industri 4.0 dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Pada Sektor Publik**

*Transformational Leadership in the Era of Industrial Revolution 4.0 and its Impact on Employee Performance in the Public Sector*

**Nining Ariyanti<sup>1</sup>, Hunik Sri Runing Sawitri<sup>2</sup>**

Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret Surakarta

Corresponding author : [ariyanti.nining@gmail.com](mailto:ariyanti.nining@gmail.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja pegawai serta peran mediasi penggunaan media sosial di era revolusi industri 4.0. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan statistik deskriptif. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Model (SEM) Partial Least Squares (PLS)*. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Otoritas Jasa Keuangan, dengan menggunakan teknik proporsional random sampling, terpilih 346 responden pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi pegawai cenderung meningkatkan kinerja pegawai. Namun, penggunaan media sosial di lingkungan kerja tidak terbukti memiliki dampak yang signifikan pada kinerja pegawai. Sementara uji mediasi menunjukkan penggunaan media sosial tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada pengembangan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, terdapat kebutuhan untuk mengidentifikasi tantangan-tantangan untuk adaptasi optimal terhadap digitalisasi di era revolusi industri 4.0. dalam melakukan pengaturan yang bijak terkait penggunaan media sosial di lingkungan kerja untuk memastikan produktivitas tetap terjaga.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan transformasional, Kinerja Pegawai, Penggunaan media sosial, Organisasi Publik

### **Abstract**

*This research aims to analyze the influence of transformational leadership on employee performance and the mediating role of social media use in the era of industrial revolution 4.0. This research is quantitative research with descriptive statistics. Data were analyzed using the Structural Equation Model (SEM) Partial Least Squares (PLS). This research was conducted on employees of the Financial Services Authority, using proportional random sampling techniques, 346 employee respondents were selected. The research results show that transformational leadership has a positive and significant influence on employee performance. Leaders who are able to motivate and inspire employees tend to improve employee performance. However, the use of social media in the work environment has not been proven to have a significant impact on employee performance. Meanwhile, the mediation test shows that the use of social media does not mediate the effect of transformational leadership on performance. Therefore, organizations need to focus on developing transformational leadership to improve employee performance. In addition, there is a need to identify challenges for optimal adaptation to digitalization in the era of industrial revolution 4.0. in making wise arrangements regarding the use of social media in the work environment to ensure productivity is maintained.*

**Keywords:** Transformational leadership, Employee performance, Social media usage, Public organizations



## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Dalam era revolusi industri 4.0, peningkatan pelayanan sektor publik di Indonesia menjadi penting dalam mendukung keberhasilan implementasi *Sustainable Development Goals* (SDGs). Pelayanan publik memiliki peran yang relevan dalam mewujudkan rencana SDGs tahun 2030 menjadi kenyataan bagi perekonomian (Jackson, 2020). Tingkat kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan merupakan ukuran keberhasilan organisasi publik. Kepuasan ini terwujud ketika pelayanan sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat, yang semakin tinggi tuntutananya.

Revolusi industri 4.0 secara mendasar mengubah cara hidup, bekerja, dan berhubungan satu sama lain (Schwab, 2016). Kehadiran Revolusi Industri 4.0 mengenalkan tata cara dan prosedur sistem kerja dengan teknologi digital. Organisasi publik sudah selayaknya menyesuaikan penyelenggaraan pelayanannya kepada masyarakat dengan menerapkan pelayanan publik yang berbasis teknologi digital.

Munculnya media sosial seperti Whatsapp, Instagram, Facebook, YouTube dan Twitter telah mengubah cara individu terhubung dan berkomunikasi satu sama lain dalam organisasi. Media sosial dapat digunakan oleh organisasi publik sebagai alat yang efektif untuk mendapatkan opini publik dan terus memperbarui aktivitas organisasi kepada publik. Media sosial memiliki potensi untuk memberdayakan pegawai sektor publik dan mengubah keseluruhan budaya sektor publik dengan menjadikannya lebih transparan (Bennett *et al.*, 2010).

Revolusi industri 4.0. dapat menunjang pencapaian tujuan dalam SDGs, jika sumber daya manusia di Indonesia sudah dipersiapkan secara matang untuk menghadapinya, demikian juga pada organisasi publik. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai perbaikan layanan dan memastikan kepuasan masyarakat di tengah berlangsungnya revolusi industri 4.0. Sebagaimana diketahui, sumber daya manusia yang berkualitas mendukung transformasi organisasi menuju pencapaian tujuan yang lebih baik.

Pentingnya peran seorang pemimpin dalam mengarahkan organisasi dan membimbing sumber daya manusia tidak bisa diabaikan. Kepemimpinan merupakan elemen kunci yang memungkinkan organisasi untuk bersaing dan mencapai tujuannya. Dalam lingkungan yang terus berubah, organisasi publik membutuhkan pemimpin yang mampu mengawal perubahan menjadi yang lebih baik. Kepemimpinan yang berfokus pada perubahan organisasi dan anggotanya untuk kinerja yang lebih baik adalah kepemimpinan transformasional (Singhry, 2018). Pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama, serta meningkatkan kebanggaan dan kepercayaan diri karyawan.

Kinerja anggota organisasi memiliki peran yang krusial dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang baik dari setiap anggota adalah faktor penting yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Dengan kinerja yang optimal, organisasi dapat mengatasi tantangan dengan efektif dan efisien. Sebaliknya, kinerja yang kurang baik akan berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, dalam konteks perbaikan pelayanan sektor publik, penting untuk memahami peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan.

Industri jasa keuangan juga turut berperan dan mendukung upaya pencapaian SDGs. OJK sebagai otoritas di sektor keuangan telah turut berpartisipasi dengan menerbitkan Roadmap Keuangan Berkelanjutan yang berisikan Pedoman dan Arah Pengembangan Keuangan Berkelanjutan di Indonesia. Dalam hal ini, peran OJK menjadi sangat penting dan strategis untuk mempercepat implementasi keuangan berkelanjutan, sejalan dengan usaha menjaga kestabilan ekonomi dan keuangan dari dampak pandemi COVID-19.

OJK telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam memperbaiki kinerjanya untuk mencapai tujuan strategisnya secara efektif dan efisien. Kesuksesan OJK dalam mencapai kinerjanya tidak dapat dipisahkan dari peran sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten di dalam organisasi. OJK telah menerapkan sistem pengelolaan kinerja yang terhubung dengan penilaian kinerja individual pegawai, yang berdampak pada remunerasi dan insentif pegawai. Selain itu, OJK juga berinvestasi dalam pengembangan kepemimpinan melalui program-program seperti Program Pengembangan Kepemimpinan Berjenjang (PPKB) dan Program Pengembangan Kepemimpinan (PPK), yang sangat penting dalam memastikan efektivitas organisasi (Laporan Kinerja OJK 2019).

Salah satu aspek yang menarik dalam konteks OJK adalah komposisi generasi pegawai, yang sebagian besar merupakan Generasi Y. Hal ini menunjukkan peran penting pemimpin, terutama dari generasi tersebut dalam mencapai tujuan OJK. Dengan demikian, penelitian tentang kepemimpinan di OJK menjadi relevan dan dapat memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana pemimpin dari generasi yang lebih muda dapat memengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, OJK juga telah memanfaatkan teknologi digital di era revolusi Industri 4.0 dalam penyelenggaraan pelayanan.

OJK menggunakan berbagai media, termasuk media sosial, sebagai alat komunikasi yang efektif untuk mencapai masyarakat. Media sosial telah menjadi salah satu sarana utama dalam menyampaikan informasi, edukasi, dan kebijakan OJK kepada publik, yang mendukung visi dan misi OJK untuk mendorong pertumbuhan industri keuangan yang sehat. Penggunaan media sosial, termasuk WhatsApp, sebagai alat komunikasi dengan publik, adalah langkah progresif yang mencerminkan adaptasi organisasi terhadap perkembangan teknologi dan tren komunikasi di era industri 4.0.

OJK juga mendorong penggunaan media sosial oleh pegawai melalui program budaya kerja *Every Employee is a PR Person* (EEPR). EEPR memiliki sasaran untuk mendukung upaya edukasi dan peningkatan literasi keuangan masyarakat melalui optimalisasi media sosial Insan OJK dalam menyebarkan berbagai informasi seputar sektor jasa keuangan secara masif dan berkelanjutan (Laporan Tahunan OJK 2021). Selain itu, penggunaan media sosial, termasuk WhatsApp, juga digunakan sebagai sarana komunikasi internal untuk meningkatkan produktivitas, terutama dalam menghadapi Adaptasi Kebiasaan Baru sejak pandemi COVID-19. Dengan dominasi Generasi Y di antara pegawai OJK, yang telah tumbuh di era digital, serta peran media sosial yang semakin penting dalam komunikasi organisasi, penelitian ini akan menggali lebih dalam dampak penggunaan media sosial dalam konteks kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai di organisasi publik, khususnya di OJK.

Penelitian sebelumnya menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam memotivasi pengikutnya untuk menggunakan media sosial dan menguji peran media sosial antara hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja tugas karyawan. Penelitian dilakukan terhadap 254 karyawan dari perusahaan asuransi yang berlokasi di China. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif pada penggunaan media sosial di tempat kerja oleh pengikutnya. Kepemimpinan transformasional karena kekuatan motivasi dan berpengaruh, dapat mendorong pengikut untuk memanfaatkan media sosial. Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif tidak langsung melalui media sosial pada kinerja tugas.

Penelitian ini relevan dilakukan untuk menganalisis dampak kepemimpinan transformasional yang lebih adaptif dengan perkembangan era revolusi industri 4.0 pada kinerja pegawai organisasi publik, dengan mempertimbangkan peran mediasi dari penggunaan media sosial. Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi publik seperti OJK.

## Landasan Teori

### 1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep yang telah berkembang seiring waktu dan memiliki akar dalam karya-karya seperti Downton (1973), Burns (1978), dan Bass (1985). Paradigma kepemimpinan telah berubah dari fokus pada kekuasaan menuju pemberdayaan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi masa depan yang jelas, dan melalui visi ini, mereka memotivasi dan memberdayakan karyawan untuk mengambil tanggung jawab dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang ideal, yang memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang sebelumnya diharapkan. Pemimpin transformasional membangun hubungan erat dengan bawahannya, mempertimbangkan perbedaan kebutuhan, keterampilan, dan aspirasi individu. Terlebih lagi, kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dalam berbagai budaya dan konteks, menjadikannya salah satu gaya kepemimpinan yang paling fleksibel dan kuat.

Kepemimpinan transformasional memiliki lima dimensi utama yang diteorikan oleh Antonakis *et al.* (2003), yaitu pengaruh ideal (dikaitkan dan perilaku), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Dimensi-dimensi ini mencakup berbagai aspek, seperti karisma pemimpin, kemampuan untuk memotivasi dengan visi yang optimis, mendorong pemikiran kreatif, serta perhatian terhadap kebutuhan individu pengikut. Penelitian tentang kepemimpinan transformasional sering menggunakan alat ukur seperti Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang telah dikembangkan oleh Avolio dan Bass (2004). Alat ukur ini mengukur kepemimpinan transformasional melalui sejumlah skala yang mencerminkan berbagai aspek penting dari gaya kepemimpinan ini, seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

### 2. Kinerja Pegawai

Kinerja merujuk pada hasil atau prestasi kerja individu dalam konteks pekerjaan. Definisi kinerja dapat bervariasi tergantung pada sudut pandang dan konteks tertentu. Menurut Mangkunegara (2016), kinerja mencakup hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya. Sihombing *et al.* (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang diukur

berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan pekerjaan tersebut. Kinerja pekerjaan dapat mencakup berbagai aspek, termasuk hasil obyektif yang dapat diukur secara kuantitatif, hasil perilaku pribadi individu terhadap pekerjaan, serta hasil intrinsik dan ekstrinsik yang timbul dari usaha individu dalam konteks pekerjaan.

Pengukuran kinerja sangat penting bagi organisasi untuk memahami kontribusi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Koopmans *et al.* (2013) mengidentifikasi tiga dimensi utama kinerja individu, yaitu kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kerja kontraproduktif. Kinerja tugas mengacu pada keahlian individu dalam menjalankan tugas utama atau teknis yang menjadi bagian dari pekerjaannya. Kinerja kontekstual melibatkan perilaku individu yang mendukung lingkungan sosial dan organisasi di mana individu tersebut bekerja. Sementara perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang merugikan organisasi. Alat ukur seperti Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) digunakan untuk mengukur berbagai dimensi kinerja individu, menggabungkan aspek-aspek penting seperti kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kerja kontraproduktif, sehingga memberikan pandangan yang lebih holistik tentang kinerja individu.

### 3. Penggunaan Media Sosial

Media sosial dapat didefinisikan sebagai sekelompok aplikasi berbasis internet yang dibangun di atas dasar ideologi dan teknologi Web 2.0 yang memungkinkan penciptaan dan pertukaran konten yang dibuat oleh pengguna. Media sosial mencakup berbagai bentuk seperti jejaring sosial, forum internet, weblog, majalah, wiki, podcast, video, peringkat, dan bookmark sosial. Ini adalah teknologi berbasis internet yang terutama digunakan untuk interaksi sosial, dengan contoh platform media sosial yang terkenal seperti Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, dan banyak lainnya. Penggunaan media sosial dalam organisasi dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja serta meningkatkan kesadaran dan perolehan informasi yang relevan.

Media sosial juga memiliki potensi untuk komunikasi dalam organisasi baik secara vertikal maupun horizontal. Secara vertikal, penggunaan media sosial dapat meningkatkan rasa saling percaya, hormat, dan kasih sayang antara pemimpin dan bawahan, yang berkontribusi pada pengembangan hubungan vertikal. Secara horizontal, media sosial memfasilitasi kontribusi timbal balik informasi dan bantuan antara rekan kerja, yang dapat memperkuat hubungan horizontal di antara anggota tim. Penggunaan media sosial dalam organisasi juga dapat diukur dengan berbagai parameter seperti visibilitas, ketekunan, kemampuan mengedit, dan asosiasi, yang mencerminkan koneksi dan interaksi dalam lingkungan kerja. Namun, perlu diperhatikan bahwa penggunaan media sosial yang berlebihan di tempat kerja dapat memiliki dampak negatif, dan organisasi perlu memonitor dan mengukur penggunaannya dengan hati-hati untuk memastikan dampaknya yang positif pada kinerja anggota organisasi.

### Hipotesis

Sejumlah penelitian sebelumnya telah secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja pegawai. Buil *et al.* (2019), dalam penelitian mereka yang berfokus pada sektor pariwisata dan perhotelan, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung

berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, Jnaneswar dan Ranjit (2020) mengidentifikasi hubungan positif langsung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Mereka menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, memberikan motivasi agar karyawan berusaha lebih keras, dan memberikan umpan balik yang konstruktif, semua hal ini berkontribusi pada pencapaian kinerja yang lebih unggul. Oleh karena itu, berdasarkan temuan-temuan penelitian tersebut, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam memengaruhi penggunaan media sosial di lingkungan kerja, seperti yang terungkap dalam penelitian Khan *et al.* (2019) yang melibatkan karyawan di industri asuransi di China. Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap penggunaan media sosial oleh pengikutnya. Hal ini dapat dijelaskan oleh kekuatan motivasi dan pengaruh pemimpin transformasional yang mampu mendorong pengikutnya untuk memanfaatkan media sosial sebagai sarana komunikasi dan kolaborasi yang efektif. Dengan demikian, berdasarkan temuan-temuan penelitian tersebut, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada penggunaan media sosial di lingkungan kerja.

Dalam konteks penelitian ini, terdapat hipotesis yang menyatakan bahwa penggunaan media sosial memiliki dampak positif pada kinerja pegawai. Hipotesis ini didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya, seperti penelitian Khan *et al.* (2019) yang melibatkan karyawan dari perusahaan asuransi di China Timur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan media sosial di tempat kerja berhubungan positif dengan kinerja tugas karyawan. Selain itu, penelitian Chen *et al.* (2022) juga mengonfirmasi hipotesis ini dengan menemukan bahwa penggunaan media sosial yang terkait dengan pekerjaan dan aspek sosial dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis ini mengindikasikan bahwa penggunaan media sosial dapat berkontribusi positif pada kinerja pegawai dalam situasi yang sama seperti yang diteliti dalam penelitian ini.

H3: Penggunaan media sosial berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

Penggunaan media sosial dalam konteks hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai telah menjadi fokus penelitian yang menarik. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2019), menunjukkan bahwa media sosial dapat memainkan peran mediator yang signifikan. Dalam penelitian ini, Khan *et al.* mengusulkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong pengikut untuk aktif menggunakan media sosial, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen pengikut dan akhirnya memengaruhi positif kinerja tugas mereka. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa penggunaan media sosial memediasi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis ini mendukung gagasan bahwa media sosial berperan sebagai perantara yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai, dan peningkatan dalam penggunaan media sosial dapat meningkatkan kinerja melalui perantaraan komitmen pengikut.

H4: Penggunaan media sosial memediasi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

## METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan statistik deskriptif. Setelah pengumpulan tanggapan atas kuesioner yang disebar, maka akan dilakukan analisis deskriptif yang dilanjutkan dengan uji validitas dan reliabilitas yang diakhiri dengan pengujian hipotesis penelitian. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) *Partial Least Squares* (PLS). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Otoritas Jasa Keuangan dengan level jabatan setingkat Pegawai Dasar sampai dengan setingkat Kepala Bagian yang berjumlah 3.448 pegawai. Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan tabel ukuran sampel dari Krejcie dan Morgan (1970) dalam Sekaran dan Bougie (2016), berjumlah 346 pegawai yang dipilih menggunakan teknik *proportional random sampling*.

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibuat dalam bentuk *google form* kemudian didistribusikan melalui berbagai media seperti email dan WhatsApp kepada responden. Teknik pengukuran variabel menggunakan skala likert dengan menggunakan 5 (lima) skala yang terdiri dari “Sangat Tidak Setuju”, “Tidak Setuju”, “Ragu-ragu”, “Setuju” dan “Sangat Setuju”.

## Definisi Operasional Variabel

Variabel kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini mencakup beberapa dimensi dengan indikator-indikator khusus. Pertama, dimensi "Pengaruh Atribut Ideal" berfokus pada aspek-aspek seperti membangun rasa bangga pada orang lain, mengutamakan kebaikan kelompok daripada kepentingan pribadi, menciptakan rasa hormat, dan menampilkan kekuatan diri. Kedua, dimensi "Pengaruh Ideal" melibatkan indikator seperti berbicara tentang nilai dan keyakinan yang penting, menekankan tujuan yang kuat, mempertimbangkan aspek moral dalam keputusan, dan mendorong rasa kebersamaan dan misi. Ketiga, dimensi "Motivasi Inspirasional" mencakup indikator berbicara secara optimis tentang masa depan, menyampaikan antusiasme terhadap pencapaian tujuan, mengungkapkan keyakinan pada visi masa depan yang menarik, dan meyakini bahwa tujuan akan tercapai. Keempat, dimensi "Stimulasi Intelektual" berfokus pada aspek seperti memeriksa ulang asumsi kritis, mencari perspektif yang berbeda, menghadirkan berbagai sudut pandang dalam pemecahan masalah, dan menyarankan cara baru untuk menyelesaikan tugas. Terakhir, dimensi "Pertimbangan Individu" melibatkan aspek seperti memberikan pelatihan, memperlakukan setiap individu secara unik, mengakui perbedaan kebutuhan dan kemampuan individu, serta membantu mereka mengembangkan potensinya. Kerangka kerja ini digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional dalam konteks penelitian ini (Bass dan Avolio, 2004).

Variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini terdiri dari beberapa dimensi yang diukur melalui indikator-indikator khusus. Pertama, dimensi "Kinerja Tugas" mencakup indikator seperti perencanaan dan pengorganisasian kerja, orientasi pada hasil, kemampuan menentukan prioritas, dan efisiensi kerja. Kedua, dimensi "Kinerja Kontekstual" mencakup indikator seperti inisiatif, penyelesaian tugas-tugas pekerjaan yang menantang, pengembangan pengetahuan dan keterampilan, serta kemampuan menghasilkan solusi kreatif untuk masalah-masalah yang sulit. Terakhir, dimensi "Perilaku Kerja Kontraproduktif" mencakup indikator perilaku negatif yang berlebihan dan tindakan yang merugikan

organisasi. Kerangka kerja ini digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam berbagai konteks tugas dan perilaku kerja (Koopmans *et al.*, 2013).

Variabel penggunaan media sosial dalam penelitian ini mencakup pengukuran sikap pegawai pada media sosial seperti WhatsApp, Twitter, Facebook, Instagram, dan Youtube. Sikap ini diukur melalui sejumlah indikator, termasuk apakah media sosial tersebut merupakan bagian dari aktivitas sehari-hari, apakah pegawai bangga untuk menggunakan media sosial tersebut, apakah media sosial telah menjadi rutinitas harian, apakah pegawai merasa kehilangan kontak ketika tidak menggunakan media sosial untuk sementara waktu, apakah mereka merasa menjadi bagian dari komunitas media sosial, dan apakah mereka akan menyesal jika media sosial tersebut ditutup. Dengan mengukur sikap pegawai pada media sosial, penelitian ini bertujuan untuk memahami sejauh mana penggunaan media sosial memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks organisasi (Ellison *et al.*, 2007).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis karakteristik responden digunakan untuk memperoleh klasifikasi golongan responden yang diteliti. Sampel diambil dari populasi yang tersedia, populasi yang diteliti adalah pegawai Otoritas Jasa Keuangan. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini ialah sebanyak 346 responden.

Tabel 1.  
Deskripsi Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	181	52.3%
Perempuan	165	47.7%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100.0%</b>
Usia	Frekuensi	Persentase
< 26 Tahun	39	11.3%
27 s.d. 35 Tahun	167	48.3%
36 s.d. 45 Tahun	113	32.6%
> 45 Tahun	27	7.8%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100.0%</b>
Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/Sederajat	3	0.9%
Diploma	10	2.9%
Sarjana (S1)	247	71.4%
Magister (S2)	84	24.3%
Doktor (S3)	2	0,6%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100.0%</b>
Level Jabatan	Frekuensi	Persentase
Pegawai Dasar	2	0.6%
Pegawai Tata Usaha	60	17.3%
Staf	150	43.4%
Kepala Subbagian	91	26.3%



Kepala Bagian	43	12.4%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100.0</b>
<b>Masa Kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
< 5 Tahun	71	20.5%
> 5 s.d. 10 Tahun	231	66.8%
> 10 s.d. 15 Tahun	44	12.7%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100.0%</b>

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2.  
Hasil Uji Validitas

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Pegawai	Penggunaan Media Sosial
M3.1			0.601
M3.2			0.722
M3.3			0.762
M3.4			0.798
M3.5			0.837
M3.6			0.846
X10	0.784		
X11	0.807		
X12	0.779		
X13	0.736		
X14	0.727		
X15	0.841		
X16	0.752		
X17	0.794		
X18	0.752		
X19	0.776		
X2	0.671		
X20	0.846		
X3	0.648		
X4	0.703		
X6	0.797		
X7	0.775		
X8	0.829		
X9	0.811		
Y4		0.823	
Y5		0.664	
Y7		0.753	

Y8		0.672	
Y9		0.669	

Tabel 3.  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0.960	0.963	0.593
Kinerja Pegawai	0.810	0.842	0.517
Penggunaan Media Sosial	0.866	0.894	0.586

### Hasil Pengujian Efek Langsung

Tabel 4.  
Hasil Pengujian Efek Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0.156	0.151	0.079	1.971	0.049
Kepemimpinan Transformasional -> Penggunaan Media Sosial	0.066	0.086	0.108	0.607	0.544
Penggunaan Media Sosial -> Kinerja Pegawai	-0.099	-0.043	0.145	0.682	0.496

### Hasil Uji Mediasi

Tabel 5.  
Hasil Uji Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Penggunaan Media Sosial -> Kinerja Pegawai	-0.006	0.003	0.019	0.347	0.729

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Pertama, dalam konteks kinerja pegawai, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang



signifikan, menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin baik pula kinerja pegawai. Hal ini berarti pemimpin yang mampu memotivasi, menjadi inspirator, dan mendorong kreativitas pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan dampak positif kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan.

Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional pada penggunaan media sosial. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional tidak terbukti mendorong Pegawai untuk memanfaatkan media sosial dalam pekerjaan.

Ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara penggunaan media sosial dan kinerja pegawai. Penggunaan media sosial oleh pegawai pada lingkungan kerja tidak secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai. Kemungkinan, perusahaan telah mengelola penggunaan media sosial dengan baik, sehingga tidak mengganggu produktivitas karyawan.

Keempat, hasil mediasi penggunaan media sosial juga tidak signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, penggunaan media sosial di organisasi publik tidak terbukti dapat memfasilitasi pemimpin di sektor publik melakukan peran transformasional untuk mempengaruhi kinerja pegawai, meskipun media sosial dapat menjadi alat penting untuk komunikasi dan kolaborasi di tempat kerja.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja pegawai dan tidak berpengaruh pada penggunaan media sosial di lingkungan kerja. Pemimpin yang mampu memotivasi, menginspirasi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung dapat meningkatkan kinerja Pegawai. Penggunaan media sosial di lingkungan kerja tidak berpengaruh pada kinerja pegawai dan tidak terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada pengembangan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian lebih lanjut dapat menjelajahi faktor-faktor tambahan yang dapat memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks yang berbeda guna meningkatkan pemahaman dan tindakan perusahaan yang lebih baik. Selain itu, terdapat kebutuhan untuk mengidentifikasi tantangan-tantangan untuk adaptasi optimal terhadap digitalisasi di era revolusi industri 4.0. dalam melakukan pengaturan yang bijak terkait penggunaan media sosial di lingkungan kerja untuk memastikan produktivitas tetap terjaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis J, Avolio BJ & Sivasubramaniam N. 2003. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, p. 261-295.
- Avolio BJ & Bass BM. 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Mindgarden. Redwood City.
- Bass BM. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Academic Press. New York.



- Bennett J, Owers M, Pitt M & Tucker M. 2010. Workplace impact of social networking. *Property Management*, Vol. 28 No. 3, p. 138-148.
- Buil I, Martinez E & Matute J. 2019. Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 77, p. 64-75.
- Chen X, Ou CX & Davison RM. 2022. Internal or external social media? The effects of work-related and social-related use of social media on improving employee performance. *Internet Research*, Vol. 32 No. 3, p. 680-707.
- Downton JV. 1973. *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press. New York.
- Ellison NB, Steinfield C & Lampe C. 2007. The Benefits of Facebook “Friends:” Social Capital and College Students’ Use of Online Social Network Sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 12, p. 1143-1168.
- Jackson EA. 2020. Importance of the Public Service in Achieving the UN SDGS. *Springer Nature Switzerland AG*.
- Jnaneswar K & Ranjit G. 2020. Effect of transformational leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 17 No. 5, p. 605-625.
- Khan AN, Ali A, Khan NA & Jehan N. 2019. A study of relationship between transformational leadership and task performance: the role of social media and affective organisational commitment. *Int. J. Business Information Systems*, Vol. 31, No. 4, p. 499-516.
- Koopmans L, Bernaards C, Hildebrandt V, van Buuren S, van der Beek AJ & de Vet HCW. 2013. Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62 No. 1, p. 6-28.
- Mangkunegara AAP. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2020. *Laporan Tahunan Otoritas Jasa Keuangan 2019*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2022. *Laporan Tahunan Otoritas Jasa Keuangan 2021*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Schwab. 2016. *The fourth industrial revolution*. Switzerland: World Economic Forum.
- Sekaran U & Bougie R. 2016. *Research methods for business: a skill-building approach*. Seventh Edition. John Wiley & Sons. West Sussex.
- Sihombing S, Astuti ES, Musadieg MA, Hamied D & Rahardjo K. 2018. The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee’s performance. *International Journal of Law and Management*, Vol. 60 No. 2, p. 505-516.
- Singhry HB. 2018. Perceptions of leader transformational justice and job satisfaction in public organizations. *International Journal of Public Leadership*, Vol. 14 No. 2, p. 80-95.