

**SIGNIFIKANSI KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN LITERASI DIGITAL
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM MEMAKSIMALKAN
KINERJA ASN (APARATUR SIPIL NEGARA)
(Studi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



**Oleh:
Sarifah**

NIM : 231003611010588

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN (PSMM)
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945
SEMARANG**

2025

**SIGNIFIKANSI KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN LITERASI DIGITAL
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM MEMAKSIMALKAN
KINERJA ASN (APARATUR SIPIL NEGARA)
(Studi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

HALAMAN PENGESAHAN

Oleh

Sarifah

NIM : 231003611010588

**Menyetujui:
Dosen Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II

(Prof. Dr. Honorata Ratnawati D P , MM.)

(Dr. Tri Widayati, Msi.)

Mengetahui,
Ketua Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Prof. Dr. Gita Sugiyarti, M.Si

PENGESAHAN TESIS

**SIGNIFIKANSI KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN LITERASI DIGITAL
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM MEMAKSIMALKAN
KINERJA ASN (APARATUR SIPIL NEGARA)
(Studi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)**

TESIS

Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Oleh:

Sarifah

NPM. 231003611010588

Semarang, 2025

Menyetujui,
Dosen Pembimbing

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Honorata Ratnawati D.P., S.E., M.M.

Dr. Tri Widayati, SE, MSi

Dosen Penguji

Dr. Sulistiyani, MM

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Prof. Dr. Gita Sugiyarti, M.Si

JUDUL TESIS
SIGNIFIKANSI KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN LITERASI DIGITAL
MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM MEMAKSIMALKAN
KINERJA ASN (APARATUR SIPIL NEGARA)
(Studi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)

DAFTAR TIM PENGUJI TESIS

Nama : Sarifah
Nomor Induk Mahasiswa (NIM) : 231003611010588
Program Studi : Magister Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian :

DOSEN PEMBIMBING

Ketua : Prof. Dr. Honorata Ratnawati Dwi Putranti ,
MM Anggota : Dr. Tri Widayati,MSi

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1 :
Dosen Penguji 2 :
Dosen Penguji 3 :
Tanggal Ujian :
No. SK Penguji :

PERYATAAN ORISIONALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini merupakan hasil karya sendiri sepanjang pengetahuan dan keyakinan saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain, atau sebagian bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijazah pada Universitas 17 Agustus 1945 Semarang atau perguruan tinggi lainnya.

Semarang, April 2025

Sarifah
NPM: 231003611010588

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

- ❖ **Setiap kamu bertemu orang baru, jangan lupa selalu kosongkan gelasmu.**

PERSEMBAHAN

- **Rekan-rekan mahasiswa yang selalu sharing mengenai materi perkuliahan**
- **Keluargaku tercinta Thanks for your love.**
- **Almamaterku**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul: **Signifikansi Kepemimpinan Digital dan Literasi Digital Melalui *Employee Engagement* Dalam Memaksimalkan Kinerja ASN (Aparatur Sipil Negara) Studi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.**

Tujuan penulisan tesis ini adalah guna memenuhi persyaratan untuk mencapai derajat Pasca Sarjana (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Selesainya penulisan tesis ini tidak lepas bantuan berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Suparno, MSi, selaku Rektor Universitas 17 Agustus Semarang.
2. Dra. Nurchayati, MM, Akt, CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Prof. Dr. Gita Sugiyarti, M.S, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen
4. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
5. Prof. Dr. Honorata Ratnawati D.P., S.E., M.M, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, masukan, juga tambahan referensi serta ilmunya yang dengan penuh sabar dan penuh perhatian dalam penulisan Tesis ini.
6. Dr. Tri Widayati, SE, MSi, selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar memberikan petunjuk dan bimbingannya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini.

7. Bapak dan Ibu Dosen yang telah mengasuh serta memberikan bekal ilmu, selama penulis kuliah pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
8. Pimpinan dan seluruh pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Tesis ini dan tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan tersebut diatas. Akhirnya semoga Tesis ini ada manfaatnya.

Semarang, 2025

Penulis

SARIFAH
NPM. 231003611010588

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iii
DAFTAR TIM PENGUJI TESIS.....	iv
PERNYATAAN ORISIONALITAS TESIS.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	12
1.4.1. Segi Teoritis.....	12
1.4.2. Segi Praktis.....	12
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
PENELITIAN.....	14
2.1. Telaah Pustaka.....	14
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	14
2.1.1.1. Pengertian Kinerja ASN.....	14
2.1.1.2. Pengukuran Kinerja ASN.....	18
2.1.1.3. Indikator Kinerja Pegawai.....	19
2.1.2. Kepemimpinan Digital.....	19
2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan Digital.....	19
2.1.2.2. Teknologi Digital.....	21

2.1.2.3. Kompetensi Kepemimpinan Digital	23
2.1.2.4. Indikator Kepemimpinan Digital	24
2.1.3. Literasi Teknologi Digital	25
2.1.3.1. Pengertian Literasi Teknologi Digital.....	25
2.1.3.2. Dimensi/Komponen literasi teknologi digital	26
2.1.3.3. Tingkatan literasi teknologi digital	27
2.1.3.4. Strategi peningkatan literasi teknologi digital	28
2.1.3.5. Faktor yang mempengaruhi literasi teknologi digital pegawai ..	29
2.1.3.6. Indikator literasi teknologi digital.....	31
2.1.4. <i>Employee Engagement</i>	31
2.1.4.1. Definisi <i>Employee Engagement</i>	31
2.1.4.2. Indikator <i>Employee Engagement</i>	32
2.1.5. Teori Pendukung	33
2.1.5.1. Kepemimpinan Layanan	33
2.2. Penelitian terdahulu	34
2.3. Hubungan Antar Variabel.....	39
2.3.1. Kepemimpinan Digital Berpengaruh terhadap Kinerja ASN.....	39
2.3.2. Pengaruh Literasi Digital terhadap Kinerja ASN.....	40
2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap <i>Employee Engagement</i>	41
2.3.4. Pengaruh Literasi Digital terhadap <i>Employee Engagement</i>	42
2.3.5. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja ASN	43
2.3.6. Pengaruh langsung dan tidak langsung Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja ASN melalui <i>Employee Engagement</i>	44
2.3.7. Pengaruh Langsung dan tidak langsung Literasi Digital terhadap Kinerja ASN Melalui <i>Employee Engagement</i>	45
2.4. Pengembangan Model Penelitian	46
2.5. Model Penelitian.....	47
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data	49
3.2. Definisi Operasional Variabel	49
3.1.2. Variabel Penelitian	49
3.2.2. Definisi Operasional Variabel	50

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	53
3.3.1. Populasi Penelitian	53
3.3.2. Sampel	53
3.4. Metode Pengumpulan Data	54
3.4.1. Jenis Data.....	54
3.4.2. Teknik Pengumpulan Data	55
3.5. Teknik Analisis Data.....	57
3.5.1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden	57
3.5.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	57
3.5.3. Pengujian Instrumen	57
3.6. Pengujian Hipotesis	59
3.6.1. Analisis Data	59
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
4.1. Deskripsi Hasil Penelitian	64
4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian	64
4.1.1.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
4.1.1.2. Responden berdasarkan Usia	65
4.1.1.3. Responden berdasarkan Pendidikan	66
4.1.1.4. Responden berdasarkan Lama Kerja.....	67
4.1.1.5. Responden berdasarkan latar belakang Pendidikan.....	68
4.1.1.6. Responden berdasarkan Jabatan.....	69
4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian	71
4.1.2.1. Variabel Kepemimpinan Digital	73
4.1.2.2. Variabel Literasi Digital.....	76
4.1.2.3. Variabel <i>Employee Engagement</i>	78
4.1.2.4. Variabel Kinerja ASN.....	81
4.1.2.5. Analisis Komparatif Antar Variabel	84
4.2. Analisis SEM-PLS	86
4.2.1. Pengujian Outer Model.....	89
4.1.4. Pengujian Inner Model	95
4.1.4.1. Uji Reliabilitas	99
4.1.4.2. <i>Discriminate Validity</i>	101

4.1.4.3. Uji <i>R Square</i>	101
4.1.4.4. Uji <i>F Square</i>	103
4.1.4.5. Uji Hipotesis Model.....	104
4.2. Pembahasan	106
4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Pegawai Negeri.....	106
4.2.2. Pengaruh Literasi Digital dan Kinerja ASN.....	108
4.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap <i>Employee Engagement</i> ..	109
4.2.4. Pengaruh Literasi Digital dan <i>Employee Engagement</i>	110
4.2.5. <i>Employee Engagement</i> dengan Kinerja ASN.....	111
4.2.6. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Digital	112
4.2.7. Pengaruh Tidak Langsung Literasi Digital.....	113
BAB V PENUTUP.....	115
5.1. Kesimpulan.....	115
5.2. Saran.....	116
5.2.1. Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Digital	116
5.2.2. Optimalisasi Literasi Digital.....	117
5.2.3. Peningkatan Akses Pelatihan Digital.....	117
5.2.4. Mendorong Budaya Transformasi Digital di Kalangan Pegawai ..	117
5.2.5. Meningkatkan Adaptasi Pegawai terhadap Perubahan Sistem.....	117
5.2.6. Penguatan Kolaborasi Digital	117
5.2.7. Evaluasi Berkala terhadap Implementasi Digitalisasi	118
5.2.8. Peningkatan Partisipasi Pegawai dalam Perumusan Kebijakan	118
DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN.....	1

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Research Gap	6
Tabel 1.2. Fenomena GAP	8
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	35
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Penelitian	53
Tabel 4.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
Tabel 4.2. Responden berdasarkan Usia	60
Tabel 4.3. Responden berdasarkan Pendidikan	61
Tabel 4.4. Responden berdasarkan Lama Kerja	62
Tabel 4.5. Responden berdasarkan Bagian/Unit Kerja	63
Tabel 4.6. Responden berdasarkan Jabatan/Posisi.....	64
Tabel 4.7. Tanggapan Responden mengenai Kepemimpinan Digital.....	66
Tabel 4.8. Tanggapan Responden mengenai Literasi Digital	68
Tabel 4.9. Tanggapan Responden mengenai <i>Employee Engagement</i>	70
Tabel 4.10. Tanggapan Responden mengenai Kinerja ASN	71
Tabel 4.11. Hasil Uji Validasi.....	77
Tabel 4.12. Tabel Outer Loading.....	83
Tabel 4.13. Hasil Uji Reliabilitas.....	85
Tabel 4.14. <i>Discriminate Validity</i>	87
Tabel 4.15. Tabel <i>R-Square</i>	88
Tabel 4.16. Tabel <i>F Square</i>	91
Tabel 4.17. Tabel <i>Path Coefficient (Mean,STDEV,T-Values)</i>	92

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Pengembangan Model Kerangka Pikir	48
Gambar 4.1. Uji Outer Model.....	74
Gambar 4.2. Nilai <i>Loading Factor</i>	80

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	131
Lampiran 2. Validitas Reliabilitas Instrumen.....	141
Lampiran 3. Data Karakteristik responden.....	147
Lampiran 4. Data Penelitian	150
Lampiran 5. Hasil Analisis SEM PLS.....	156

ABSTRAK

SIGNIFIKANSI KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN LITERASI DIGITAL MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM MEMAKSIMALKAN KINERJA ASN (APARATUR SIPIL NEGARA) (Studi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)

Sarifah¹

¹Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, sarifafafa@gmail.com

Abstrak:

Percepatan transformasi digital di sektor publik menuntut aparatur pemerintahan untuk beradaptasi tidak hanya dari sisi teknologi, tetapi juga dari aspek kepemimpinan dan keterlibatan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital dan literasi teknologi digital terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang, dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Data dikumpulkan dari 109 ASN melalui kuesioner, dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (t -statistik = 7,124) dan kinerja ASN (t -statistik = 2,647). Literasi teknologi digital juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (t -statistik = 3,369) dan kinerja ASN (t -statistik = 2,203). *Employee engagement* terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja ASN (t -statistik = 4,620), serta antara literasi digital dan kinerja ASN (t -statistik = 2,362). Temuan ini menegaskan bahwa *employee engagement* memainkan peran kunci dalam mengoptimalkan pengaruh kepemimpinan dan kompetensi digital terhadap peningkatan kinerja ASN.

Kata Kunci : Kepemimpinan Digital, Literasi Teknologi Digital, *Employee Engagement*, Kinerja ASN, Transformasi Digital

ABSTRACT

THE SIGNIFICANCE OF DIGITAL LEADERSHIP AND DIGITAL LITERACY THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT IN MAXIMIZING CIVIL SERVANT PERFORMANCE A STUDY AT THE REGIONAL REVENUE AGENCY (BAPENDA) OF SEMARANG CITY

Sarifah¹

¹)Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, sarifafafa@gmail.com

Abstract:

The acceleration of digital transformation in the public sector demands that civil servants adapt not only to technological advancements but also to changes in leadership style and employee engagement. This study aims to analyze the influence of digital leadership and digital technology literacy on the performance of civil servants at the Regional Revenue Agency (Bapenda) of Semarang City, with employee engagement as a mediating variable. A quantitative approach with an explanatory research design was employed. Data were collected from 109 civil servants through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. The results show that digital leadership has a positive and significant effect on employee engagement (t -statistic = 7.124) and civil servant performance (t -statistic = 2.647). Likewise, digital technology literacy positively and significantly affects both employee engagement (t -statistic = 3.369) and performance (t -statistic = 2.203). Moreover, employee engagement significantly mediates the relationship between digital leadership and performance (t -statistic = 4.620), as well as between digital literacy and performance (t -statistic = 2.362). These findings highlight that employee engagement plays a pivotal role in optimizing the impact of leadership and digital competencies on civil servant performance.

Keyword : *Digital Leadership, Digital Technology Literacy, Employee Engagement, Civil Servant Performance, Digital Transformation.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Era Industri 4.0 telah menghadirkan revolusi mendasar dalam tata kelola pemerintahan, khususnya dalam aspek pelayanan masyarakat dan manajemen keuangan daerah. Transformasi digital yang ditandai dengan hadirnya teknologi mutakhir seperti *Internet of Things*, analisis big data, dan kecerdasan buatan telah mendorong institusi pemerintah untuk melakukan pembaruan sistem kerja secara menyeluruh. Bapenda Kota Semarang, sebagai salah satu institusi kunci dalam pengelolaan pendapatan daerah, menghadapi tantangan adaptif yang signifikan. Meski pemerintah pusat telah menetapkan digitalisasi sebagai agenda strategis, implementasi di lapangan masih menghadapi berbagai kendala. Tantangan utama terletak pada kapasitas sumber daya manusia dalam mengadopsi teknologi baru dan kepemimpinan yang mampu mengarahkan transformasi digital.

Transformasi ini menuntut tidak hanya perubahan struktural dan teknologi, tetapi juga adaptasi pada level kepemimpinan, kompetensi pegawai, dan keterlibatan emosional serta profesional mereka terhadap tugas dan tanggung jawab. Bapenda Kota Semarang sebagai salah satu institusi kunci pengelola pendapatan daerah telah menginisiasi berbagai inovasi digital. Namun, realisasi target penerimaan pajak yang belum optimal, kesenjangan kompetensi digital antar ASN, serta tingkat *employee engagement* yang masih berada pada level moderat menunjukkan adanya tantangan yang perlu diteliti secara mendalam. Dalam konteks ini, kepemimpinan digital menjadi faktor penting yang diyakini dapat

mempengaruhi langsung maupun tidak langsung kinerja ASN melalui penguatan visi transformasi, fasilitasi inovasi, dan dukungan terhadap perubahan.

Dalam konteks modernisasi birokrasi, model kepemimpinan digital telah menunjukkan efektivitasnya sebagai pendorong utama transformasi digital di sektor publik. Kepemimpinan digital merujuk pada kemampuan pemimpin untuk mengarahkan transformasi digital organisasi dengan mengintegrasikan teknologi ke dalam visi strategis, mendorong inovasi digital, dan membangun kapabilitas digital dalam organisasi. Pemimpin digital efektif tidak hanya memahami teknologi tetapi juga mampu menerjemahkan pemahaman tersebut ke dalam strategi organisasi yang jelas. Mereka memiliki karakteristik utama meliputi visi digital yang kuat, kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi, fasilitasi inovasi, pengembangan talenta digital, dan kemampuan mengelola perubahan. Riset terkini oleh Garcia-Morales et al. (2021) mengungkapkan bahwa instansi pemerintah dengan pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan digital menunjukkan keberhasilan lebih tinggi dalam implementasi *e-government*. Studi Park et al. (2022) di Korea Selatan membuktikan dampak signifikan kepemimpinan digital terhadap keberhasilan transformasi digital di sektor publik, termasuk peningkatan efisiensi layanan dan kepuasan masyarakat. Dalam konteks transformasi birokrasi Indonesia, studi oleh Hidayat dan Nugroho (2023) mengidentifikasi kepemimpinan digital sebagai faktor kritis yang menentukan kesuksesan implementasi sistem pemerintahan elektronik di berbagai daerah. Namun, penerapan model kepemimpinan ini belum merata di seluruh jajaran birokrasi Indonesia.

Jika ingin mencapai Transformasi birokrasi digital, kompetensi teknologi digital menjadi prasyarat utama. Literasi digital tidak hanya mencakup kemampuan

teknis dalam mengoperasikan teknologi, tetapi juga pemahaman komprehensif tentang pemanfaatan teknologi untuk optimalisasi kinerja. Penelitian van Laar et al. (2020) membuktikan bahwa tingkat literasi digital berkorelasi langsung dengan peningkatan produktivitas dan inovasi dalam lingkungan kerja. Sementara itu, studi Mergel et al. (2019) mengonfirmasi bahwa pegawai pemerintah dengan literasi digital yang mumpuni mampu mengimplementasikan kebijakan berbasis data secara lebih efektif dan mengambil keputusan lebih tepat. Di tingkat nasional, pemerintah Indonesia telah mencanangkan berbagai inisiatif untuk meningkatkan kompetensi digital ASN, salah satunya melalui Program Satu Juta Sertifikasi Digital yang dikoordinasi Kementerian PANRB. Namun, riset Hidayat et al. (2023) mengungkapkan masih adanya kesenjangan digital yang signifikan di kalangan ASN, terutama terkait faktor generasi dan lokasi geografis. Kesenjangan ini perlu diatasi secara sistematis mengingat peran strategis ASN dalam transformasi digital pemerintahan.

Konsep *employee engagement* hadir sebagai variabel intervening krusial, menjembatani kesenjangan antara kepemimpinan digital, literasi teknologi digital, dan kinerja ASN. Fungsinya sebagai katalis potensial menawarkan solusi untuk mengoptimalkan sinergi antara elemen-elemen kunci tersebut dalam konteks revolusi birokrasi digital. Peneliti Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi di mana anggota organisasi memanfaatkan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kinerja mereka. Dalam konteks revolusi birokrasi digital, *employee engagement* menjadi faktor penting yang dapat memaksimalkan dampak positif dari kepemimpinan digital dan literasi digital terhadap kinerja ASN. Studi terkini oleh Bakker dan Albrecht (2018) menunjukkan

bahwa *employee engagement* memiliki korelasi positif yang kuat dengan berbagai indikator kinerja organisasi, termasuk produktivitas, kepuasan pelanggan, dan inovasi. Dalam sektor publik, penelitian yang dilakukan oleh Borst et al. (2020) mengonfirmasi bahwa ASN dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih proaktif dalam mengadopsi teknologi baru dalam pekerjaan mereka. Peningkatan *employee engagement* secara signifikan meningkatkan kinerja individu dan organisasi, sebagaimana dibuktikan oleh berbagai penelitian. Karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat kinerja tugas yang lebih tinggi, kepuasan kerja, dan perilaku kerja yang inovatif, yang secara kolektif mendorong kesuksesan organisasi.

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang merupakan instansi strategis yang memiliki peran vital dalam pengelolaan pendapatan daerah dan kontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) kota Semarang. Sebagai salah satu kota metropolitan terbesar di Pulau Jawa dan ibukota Provinsi Jawa Tengah, Semarang memiliki potensi pendapatan daerah yang besar dari berbagai sektor, termasuk pajak daerah, retribusi daerah, dan pendapatan lain yang sah.

Dalam beberapa tahun terakhir, Bapenda Kota Semarang telah menginisiasi berbagai program transformasi digital untuk meningkatkan efektivitas pemungutan pajak dan pelayanan kepada wajib pajak. Salah satu inovasi yang telah diimplementasikan adalah sistem E-SPTPD (Elektronik Surat Pemberitahuan Pajak Daerah) yang memungkinkan wajib pajak melaporkan kewajiban perpajakan secara online. Selain itu, Bapenda juga telah mengembangkan aplikasi E-Pajak yang terintegrasi untuk memudahkan administrasi perpajakan daerah.

Meskipun berbagai inisiatif digital telah diluncurkan, implementasi di lapangan masih menghadapi tantangan signifikan. Data tahun 2022 menunjukkan realisasi penerimaan pajak daerah Kota Semarang baru mencapai 85% dari target yang ditetapkan. Fenomena ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara ekspektasi transformasi digital dengan hasil aktual yang dicapai. Beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai penghambat meliputi keterbatasan infrastruktur teknologi, resistensi terhadap perubahan di kalangan pegawai, serta kurangnya integrasi antar sistem.

Dari aspek sumber daya manusia, Bapenda Kota Semarang menghadapi tantangan klasik yang juga dialami oleh sebagian besar institusi pemerintah di Indonesia, yaitu kesenjangan kompetensi digital antar generasi ASN. Pegawai senior yang telah puluhan tahun berkarir dengan sistem manual cenderung mengalami kesulitan beradaptasi dengan platform digital baru, sementara pegawai junior meskipun lebih adaptif dengan teknologi, sering kali kurang memiliki pemahaman komprehensif tentang proses bisnis perpajakan daerah.

Dalam konteks kepemimpinan, Bapenda Kota Semarang telah berupaya menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif, namun masih terdapat tantangan dalam menciptakan lingkungan yang sepenuhnya mendukung inovasi dan eksperimentasi digital. Kultur birokrasi yang cenderung hierarkis dan prosedural seringkali menjadi hambatan dalam implementasi pendekatan kepemimpinan digital yang mengutamakan fleksibilitas dan kolaborasi lintas departemen.

Aspek employee engagement juga menjadi perhatian serius, mengingat tingkat keterlibatan dan antusiasme pegawai merupakan faktor kritis dalam keberhasilan transformasi digital. Survei internal yang dilakukan oleh Bagian

Kepegawaian Bapenda pada tahun 2023 menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* masih berada pada kategori moderat, dengan skor 68 dari skala 100. Angka ini mengindikasikan masih terdapat ruang signifikan untuk peningkatan keterlibatan pegawai dalam agenda transformasi digital.

Dengan pertimbangan kondisi tersebut, Bapenda Kota Semarang menjadi lokus penelitian yang ideal untuk mengeksplorasi interaksi antara kepemimpinan digital, literasi teknologi digital, dan *employee engagement* dalam konteks transformasi birokrasi. Pemahaman komprehensif terhadap dinamika ketiga variabel tersebut akan memberikan landasan empiris untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja ASN yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan tinjauan literatur di atas, model penelitian yang diusulkan mengintegrasikan tiga variabel utama: kepemimpinan digital sebagai variabel independen pertama, yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memvisikan, mengarahkan, dan mengimplementasikan transformasi digital organisasi; literasi teknologi digital sebagai variabel independen kedua, yang fokus pada kapabilitas ASN dalam memahami dan mengaplikasikan teknologi digital dalam konteks pekerjaan; *employee engagement* sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan digital dan literasi teknologi digital dengan kinerja ASN; serta kinerja ASN sebagai variabel dependen yang menjadi hasil akhir dari interaksi ketiga variabel tersebut. Model ini diharapkan dapat menjawab sejumlah pertanyaan penelitian kritis tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja ASN di Bapenda Kota Semarang, bagaimana pengaruh literasi teknologi digital terhadap kinerja ASN, dan bagaimana peran *employee engagement* dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan

digital dan literasi teknologi digital dengan kinerja ASN. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang interaksi antar variabel ini, diharapkan dapat dirumuskan strategi yang lebih efektif dalam mendorong revolusi birokrasi digital di Indonesia. Hal ini tidak hanya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja ASN secara individual, tetapi juga pada transformasi tata kelola pemerintahan yang lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik di era digital.

Berdasarkan beberapa penelitian, menunjukkan adanya inkonsistensi hasil yang ditunjukkan dari perbedaan hasil penelitian (*research gap*). Perbedaan hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1. Research Gap

No	Peneliti	Variabel	Keterangan (<i>Research Gap</i>)
1	Van der Voet et al., 2023	a. Kepemimpinan b. Transformasi digital c. Kinerja pegawai	Belum mengeksplorasi mekanisme spesifik bagaimana kepemimpinan mempengaruhi kesiapan digital organisasi dan keterlibatan pegawai.
2	Chen et al., 2023	a. Kepemimpinan digital b. Adopsi teknologi digital	Belum mengelaborasi bagaimana gaya kepemimpinan ini berinteraksi dengan tingkat literasi digital pegawai dalam menentukan keberhasilan transformasi digital.
3	Prasojo & Kumorotomo, 2022	a. Kepemimpinan digital b. Implementasi <i>e-government</i>	Belum menganalisis peran mediasi <i>employee engagement</i> dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan keberhasilan implementasi <i>e-government</i> .
4	van Laar et al., 2020	a. Literasi teknologi digital b. Produktivitas c. Inovasi	Belum mengkaji bagaimana literasi digital berinteraksi dengan gaya kepemimpinan dalam konteks transformasi birokrasi.
5	Borst et al., 2020	a. <i>Employee engagement</i> b. Adaptabilitas c. Adopsi teknologi	Belum menginvestigasi bagaimana <i>employee engagement</i> dapat menjembatani kesenjangan antara kepemimpinan digital dan literasi digital dengan kinerja ASN.

Sumber : Van der Voet et al., 2023, Borst et al., 2020, van Laar et al., 2020, Prasojo & Kumorotomo, 2022

Tabel *research gap* ini menyajikan temuan-temuan kunci dari beberapa penelitian terkini yang relevan dengan revolusi birokrasi digital dan kinerja ASN. Van der Voet et al. (2023) menggaris bawahi peran krusial kepemimpinan dalam proses transformasi digital dan peningkatan kinerja pegawai, namun mengidentifikasi kebutuhan untuk penelitian yang lebih terintegrasi, menggabungkan aspek kepemimpinan, transformasi digital dan *employee engagement*.

Temuan ini diperkuat oleh Chen et al. (2023), yang mendemonstrasikan dampak positif kepemimpinan digital terhadap kesiapan adopsi teknologi digital. Mereka merekomendasikan penelitian lebih lanjut untuk mengungkap mekanisme spesifik bagaimana gaya kepemimpinan ini mempengaruhi adopsi teknologi.

Prasojo & Kumorotomo (2022) memberikan bukti empiris bahwa instansi dengan kepemimpinan digital cenderung lebih sukses dalam implementasi *e-government*. Mereka menyarankan dilakukannya studi komparatif tentang penerapan gaya kepemimpinan ini di berbagai tingkat birokrasi, yang dapat memberikan wawasan berharga tentang efektivitasnya dalam konteks yang berbeda-beda.

Van Laar et al. (2020) mengonfirmasi korelasi positif antara literasi teknologi digital dengan produktivitas dan inovasi. Temuan ini menekankan pentingnya mengembangkan program peningkatan literasi digital yang efektif bagi ASN, sebuah area yang masih memerlukan penelitian lebih lanjut untuk optimalisasi.

Borst et al. (2020) menunjukkan bahwa ASN dengan tingkat *engagement* yang tinggi cenderung lebih adaptif dan proaktif dalam adopsi teknologi. Mereka

merekomendasikan dilakukannya studi longitudinal untuk memahami hubungan jangka panjang antara *employee engagement* dan kinerja ASN dalam konteks transformasi digital.

Bapenda Kota Semarang menghadapi berbagai tantangan dalam implementasi transformasi digital. Realisasi penerimaan pajak yang baru mencapai 85% dari target menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan peningkatan efisiensi melalui digitalisasi dan kenyataan di lapangan. Selain itu, rendahnya literasi digital ASN, terutama karena perbedaan generasi dan lokasi, menghambat keberhasilan transformasi. Tingkat keterlibatan ASN yang masih transaksional juga belum mampu menjadi pendorong perubahan yang dibutuhkan. Meskipun investasi teknologi telah dilakukan, produktivitas sektor publik masih tertinggal dibanding negara ASEAN lain. Program pengembangan kompetensi ASN pun belum holistik karena belum mengintegrasikan kepemimpinan, kompetensi digital, dan engagement. Di sisi lain, inisiatif nasional seperti Program Satu Juta Sertifikasi Digital masih menghadapi hambatan implementasi di daerah karena keterbatasan infrastruktur dan resistensi perubahan. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih strategis, terintegrasi, dan kontekstual agar transformasi digital dapat berjalan optimal.

Secara keseluruhan *Research gap* dan fenomena *gap*, mengungkapkan adanya kesenjangan penelitian dalam hal integrasi komprehensif antara kepemimpinan digital, literasi digital, dan *employee engagement* dalam konteks kinerja ASN di era digital. Penelitian yang menggabungkan ketiga aspek ini berpotensi memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang faktor-faktor yang mendorong keberhasilan revolusi birokrasi digital dan peningkatan kinerja ASN.

1.2. Rumusan Masalah

Transformasi digital dalam birokrasi publik menuntut tidak hanya perubahan struktural dan teknologi, tetapi juga adaptasi pada level kepemimpinan, kompetensi pegawai, dan keterlibatan emosional serta profesional mereka terhadap tugas dan tanggung jawab. Bapenda Kota Semarang sebagai salah satu institusi kunci pengelola pendapatan daerah telah menginisiasi berbagai inovasi digital. Namun, realisasi target penerimaan pajak yang belum optimal, kesenjangan kompetensi digital antar ASN, serta tingkat *employee engagement* yang masih berada pada level moderat menunjukkan adanya tantangan yang perlu diteliti secara mendalam. Dalam konteks ini, kepemimpinan digital menjadi faktor penting yang diyakini dapat mempengaruhi langsung maupun tidak langsung kinerja ASN melalui penguatan visi transformasi, fasilitasi inovasi, dan dukungan terhadap perubahan. Di sisi lain, literasi teknologi digital sebagai kemampuan ASN dalam memahami dan mengoperasikan sistem digital secara efektif juga turut menentukan keberhasilan adaptasi terhadap sistem baru dan peningkatan produktivitas kerja. Lebih jauh lagi, *employee engagement* hadir sebagai variabel antara (intervening) yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan kompetensi digital terhadap kinerja pegawai. Tingkat keterlibatan yang tinggi diharapkan mampu mendorong ASN untuk lebih aktif berinovasi, terbuka terhadap teknologi, dan berkontribusi lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap peningkatan kinerja ASN ?
2. Bagaimana pengaruh literasi digital terhadap kinerja ASN?

3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap *employee engagement*?
4. Bagaimana literasi digital terhadap *employee engagement*?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja ASN?
6. Bagaimana pengaruh tidak langsung kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*?
7. Bagaimana pengaruh tidak langsung literasi digital terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement*?

Rumusan masalah tersebut mengacu pada hubungan antar variabel, yaitu kepemimpinan digital, literasi teknologi digital, *employee engagement*, dan kinerja ASN. Rumusan masalah difokuskan pada menganalisis pengaruh antar variabel tersebut.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja ASN.
2. Menganalisis pengaruh literasi teknologi digital terhadap kinerja ASN.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap *employee engagement*.
4. Menganalisis pengaruh literasi teknologi digital terhadap *employee engagement*.
5. Menganalisis peran mediasi *employee engagement* terhadap kinerja ASN.
6. Menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan digital terhadap kinerja ASN melalui *employee engagement* sebagai mediasi.
7. Menganalisis pengaruh tidak langsung literasi digital terhadap kinerja ASN melalui *employee engagement* sebagai mediasi.

Tujuan penelitian tersebut mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya, terutama untuk menganalisis hubungan kausalitas antar variabel penelitian serta peran mediasi *employee engagement* dalam penelitian ini.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Segi Teoritis

Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia terkait peningkatan kinerja. Memperkaya kajian empiris mengenai peran mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan literasi teknologi digital terhadap kinerja. Menambah referensi penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi variabel-variabel tersebut dalam sektor publik.

1.4.2. Segi Praktis

a. Bagi Peneliti

Menambah wawasan dan pemahaman mendalam mengenai topik yang diteliti terkait kepemimpinan digital, literasi teknologi digital, *employee engagement*, dan kinerja ASN, mengembangkan kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian ilmiah terutama terkait analisis data, penarikan kesimpulan, dan pembuatan laporan penelitian dan publikasi ilmiah pada jurnal nasional terakreditasi sebagai syarat kelulusan.

b. Bagi Instansi

Memberikan masukan kepada pimpinan Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan *employee engagement*, sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun

kebijakan untuk meningkatkan kepemimpinan digital, literasi teknologi digital, dan *employee engagement* guna peningkatan kinerja.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin melanjutkan atau mengembangkan penelitian dengan topik yang sama, memberikan informasi bermanfaat terkait metodologi penelitian yang digunakan dan sebagai bahan kajian untuk penelitian lebih lanjut dengan perspektif atau variabel yang berbeda.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Kinerja Pegawai

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2017) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2017).

Menurut Gibson (1996) bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. Bonner & Lewis (1990) menyatakan bahwa ada tiga variabel yang dapat memengaruhi kinerja, yaitu: variabel orang, variabel tugas, dan variabel lingkungan. Kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik.

Kinerja sebagai pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dalam out put yang dihasilkan. Variabel kinerja dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator sebagai berikut (Simamora, 2007) : a) Kualitas hasil kerja; b) Kuantitas hasil kerja; c) Ketepatan waktu; d) Kemandirian kerja; e) Komitmen kerja. Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67). Adapun beberapa ahli mendefinisikan pengertian kinerja sebagai berikut :

1. Mangkunegara (2011)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2. Wilson (2012)

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

3. Wirawan (2012)

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan dari aktivitas atau pekerjaan dalam menyelesaikan atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan pada profesi atau jabatan dalam waktu tertentu.

4. Rivai dan Sagala (2010)

Kinerja karyawan adalah hasil konkret yang dapat diamati dan dapat diukur secara objektif dan dilakukan secara berkala.

5. Wirawan (2012)

Kinerja karyawan adalah keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri atas hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

6. Sedarmayanti (2013)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal: standar, target, sasaran, kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama.

7. Kinerja Menurut Undang-Undang, Peraturan Pemerintah dan Peraturan Menteri

Kinerja ASN diatur secara komprehensif dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam Pasal 75 dan 76, undang-undang ini menekankan bahwa penilaian kinerja PNS harus berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dengan memperhatikan enam kriteria utama: kualitas layanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasamaan. Selanjutnya, Peraturan Menteri PANRB No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja ASN memperinci implementasi penilaian kinerja melalui empat tahapan sistematis: perencanaan kinerja, pelaksanaan dan pemantauan kinerja, penilaian kinerja, serta tindak lanjut penilaian kinerja. Peraturan ini secara khusus menekankan pentingnya pendekatan berbasis hasil (*outcome*), bukan sekadar output dalam pengukuran kinerja ASN.

Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini tidak mudah dilakukan sebab banyak faktor yang memengaruhi tingkat rendahnya kinerja seseorang. Menurut Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap ASN pada satuan organisasi sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Penilaian kinerja ASN bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier.

Dimensi penilaian kinerja menurut PP No. 30 Tahun 2019 terdiri dari dua komponen utama: 1) Sasaran Kinerja Pegawai (SKP): Kuantitas: jumlah output yang harus dicapai; Kualitas: mutu hasil kerja yang dicapai; Waktu: target waktu penyelesaian pekerjaan; Biaya: anggaran yang digunakan 2). Perilaku Kerja: Orientasi pelayanan: sikap dan perilaku dalam memberikan pelayanan; Komitmen: kemauan dan kemampuan menyelaraskan sikap dan tindakan untuk tujuan organisasi; Inisiatif kerja: kemampuan mengambil keputusan dan langkah-langkah tepat, dan Kerja sama: kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja, serta Kepemimpinan: kemampuan memotivasi dan mempengaruhi orang lain. Ukuran penilaian kinerja dinyatakan dalam nilai dengan skala tertinggi 120 dan terendah 0, dengan kategori:

- a. Sangat Baik: ≥ 110
- b. Baik: 90-109

- c. Cukup: 70-89
- d. Kurang: 50-69
- e. Sangat Kurang: <50

2.1.1.2. Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan konsep multidimensi yang mencakup tiga level utama dalam organisasi. Robbins & Judge (2021) menjelaskan bahwa kinerja individu merupakan fondasi dasar yang mencerminkan hasil kerja personal berdasarkan kompetensi, motivasi, dan tanggung jawab. Kinerja tim, sebagaimana diteliti oleh Widodo & Sami (2023), menggambarkan kolaborasi dan sinergi antar individu dalam mencapai tujuan bersama, dimana efektivitasnya dipengaruhi oleh kohesivitas dan komunikasi antar anggota.

Sementara itu, kinerja organisasi merepresentasikan pencapaian kolektif yang menurut Armstrong & Taylor (2020) diukur melalui indikator-indikator seperti produktivitas, efisiensi, dan pencapaian target strategis. Ketiga dimensi ini saling terkait dan membentuk sistem kinerja yang terintegrasi, dimana keberhasilan pada satu level akan mempengaruhi level lainnya. Pengukuran kinerja merupakan proses sistematis dalam mengevaluasi efektivitas kerja. Menurut Kaplan & Norton (2022), pengukuran kinerja harus mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif yang terukur dan terverifikasi.

Penelitian Wibowo & Saputra (2023) terhadap institusi pemerintah di Indonesia mengungkapkan pentingnya standar kinerja yang jelas dan terukur, dengan menggunakan indikator kinerja utama (KPI) yang selaras dengan tujuan organisasi. Anderson & Lee (2021) menekankan bahwa sistem penilaian kinerja modern harus mengintegrasikan teknologi digital untuk meningkatkan akurasi dan

objektivitas penilaian. Li et al. (2022) menambahkan bahwa pengukuran kinerja perlu mempertimbangkan aspek adaptabilitas dan inovasi, terutama dalam konteks transformasi digital. Jadi yang dimaksud dengan Kinerja pegawai adalah Hasil kerja yang dicapai oleh Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan, yang diukur melalui kualitas, kuantitas, efektivitas, dan efisiensi pekerjaan dalam konteks pelayanan publik berbasis digital.

2.1.1.3. Indikator Kinerja ASN

Kinerja Pegawai memiliki beberapa indikator yang mempengaruhi :

- a. Kualitas hasil kerja
- b. Kuantitas hasil kerja
- c. Efisiensi pelaksanaan tugas
- d. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan
- e. Kontribusi terhadap pencapaian target organisasi

2.1.2. Kepemimpinan Digital

2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan Digital

Mihai & Cretu (2019) mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain untuk mencapai kinerja maksimum staf dalam menyelesaikan tugas, tujuan atau pekerjaan apa pun. Lebih lanjut dijelaskan oleh Mihai & Cretu (2019) kepemimpinan adalah konsep yang agak abstrak, berurusan dengan sikap, hubungan dan nilai-nilai, terkait dengan tugas-tugas konkrit yang termasuk dalam bidang tugas dari seorang manajer.

Para pemimpin memastikan bahwa karyawan menggerakkan upaya mereka ke arah yang sama. Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan yang sukses adalah kepemimpinan yang efisien dalam upaya membantu tim mencapai

tujuannya dalam organisasi. Sementara itu, Oberer & Erkollar (2018) menyatakan pemimpin adalah orang yang mungkin seorang manajer atau tidak, tetapi mereka dapat mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi oleh seorang pemimpin kepada pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan.

Menurut Guntoro (2020) kepemimpinan merupakan kemampuan atau kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk berbuat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan memaksa orang lain atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, menurut Kreitner & Kinicki (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana peran pemimpin untuk mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahannya dalam suatu target guna mencapai tujuan organisasi. Kemudian, Menurut Hoerudin (2020) kepemimpinan adalah suatu proses untuk memaksimalkan potensi suatu organisasi sehingga selalu dikaitkan dengan peningkatan kinerja. Pemimpin adalah agen perubahan dengan aktivitas mempengaruhi orang lain daripada mempengaruhi orang kepadanya.

Kepemimpinan (*leadership*) menurut Suherman (2019) sebagai suatu keahlian dalam memberikan pengaruh pada individu atau sekelompok orang untuk memperoleh visi atau tujuan. Selain itu, Mahirun. & Nasution (2021) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas tugas dalam organisasi atau proses seseorang memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah

suatu usaha untuk memotivasi individu menyelesaikan beberapa tujuan dari suatu organisasi, sehingga kepemimpinan akan melibatkan pegawai atau karyawan yang dipimpinya. Sedangkan penelitian Solikin et al. (2017) mengartikan pemimpin sebagai orang mempunyai wewenang untuk mengarahkan bawahannya mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Penelitian Mulyono (2018) menjelaskan kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin. Sahadi et al. (2020) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu seni untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengendalikan orang lain untuk bekerjasama mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi.

Sedangkan arti kepemimpinan berdasarkan Robert Baron yang dikutip dalam jurnal Latifah (2021) ialah *Leadership is the process whereby one individual influence on her group members toward the attainment of defined group or organizational goals*. Kepemimpinan merupakan proses dimana individu memberikan pengaruh anggota kelompok lain tentang perolehan tujuan yang telah diputuskan oleh kelompok atau organisasi. Definisi lainnya menurut Shane (2015) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberi dampak, mendorong dan memungkinkan orang lain agar berkontribusi pada keefektifan dan kesuksesan organisasi dimana mereka merupakan anggotanya.

2.1.2.2. Teknologi Digital

Definisi teknologi menurut Muhasim (2017) merupakan suatu konsep yang dibuat sebagai upaya proses perwujudan secara rasional atau dapat dilakukan secara berulang-ulang. Lebih lanjut, teknologi merupakan modifikasi manusia yang dikembangkan dari teknologi yang sudah ada secara alami yang kemudian diproses kedalam media sesuai kebutuhannya masing-masing. Kemudian, Muhasim (2017) menyatakan teknologi digital merupakan teknologi yang dioperasikan dengan menggunakan sistem komputerisasi, sistem tersebut didasari dari bentuk informasi sebagai nilai numeris 0 dan 1 yang mengidentifikasi tombol hidup dan mati. Teknologi digital juga dapat dikatakan teknologi nirkabel, maksudnya adalah teknologi ini memanfaatkan signal sebagai sarana penghubung kepada medianya sebagai penyampaian pesan.

Menurut Danuri (2019) teknologi digital adalah sebuah teknologi informasi yang lebih mengutamakan kegiatan dilakukan secara komputer/digital dibandingkan menggunakan tenaga manusia. Tetapi lebih cenderung pada sistem pengoperasian yang serba otomatis dan canggih dengan system komputeralisasi/format yang dapat dibaca oleh komputer.

Selanjutnya, Pertiwi & Nurhikmah (2018) mendefinisikan teknologi digital yang merupakan peralihan dari operasional yang tidak lagi banyak menggunakan tenaga manusia, dan lebih cenderung pada sistem pengoperasian yang serba otomatis dan canggih dengan komputer. Definisi lainnya menurut Widiastuti, (2019) menyatakan teknologi digital merupakan sebuah sistem menghitung dengan sangat cepat yang dapat memproses semua bentuk-bentuk informasi sebagai nilai numeris.

Menurut Blayone (2019) teknologi digital sebagai bagian dari warisan bersejarah aktivitas manusia yang dimediasi alat, dan di sisi lain, sebagai sarana mediasi yang sangat kuat karena multi-fungsi dan kemampuan manipulasi tandanya. Ini bukan perspektif deterministik teknologi. Teknologi digital bukanlah kekuatan independen yang bertanggung jawab untuk menentukan tindakan manusia. Sebaliknya, mereka adalah artefak sosial dengan keterjangkauan, menghadirkan (berbentuk budaya dan kadang-kadang terikat secara institusional) peluang untuk tindakan yang diimplementasikan dengan desain dan dibuat terlihat dalam kaitannya dengan kebutuhan manusia.

2.1.2.3. Kompetensi Kepemimpinan Digital

Berdasarkan konsep kepemimpinan dan teknologi digital di atas, maka lahirlah konsep kepemimpinan digital, seperti yang dinyatakan oleh Oberer & Erkollar (2018) bahwa kepemimpinan digital adalah suatu tindakan yang cepat, lintas hierarki, berorientasi tim, dan kooperatif dengan sangat fokus pada inovasi. Kompetensi kepemimpinan digital sangat tergantung pada kemampuan pola pikir dalam membuat metode dan instrumen dan ini menjadi dimensi yang paling penting bagi pemimpin digital.

Sementara itu, menurut Goethals et al. dalam Mihardjo et al. (2019) Kepemimpinan digital mengacu pada kompetensi inti dalam komunikasi, konten, dan komputasi sebagai kontribusi terhadap pengetahuan masyarakat. Kepemimpinan digital bersifat dinamis dan sentral untuk mendorong transformasi digital, mengintegrasikan budaya dan kompetensi dalam mengoptimalkan teknologi digital untuk menciptakan nilai.

Seorang pemimpin digital tidak hanya memiliki pengetahuan dan penguasaan teknik digital, tetapi juga proses manajemen, teknik analog, dan apa yang menekankan dalam kepemimpinan digital, adalah pemahaman yang tajam bagaimana digital bisa satu set pemersatu metodologi dan teknologi untuk menyatukan keterampilan dan pengetahuan (Zupanzic et al., 2016). Lebih lanjut disintesis dari beberapa teori (Sheninger, 2019; Wagner, 2018; Cingöz & Akdoğan, 2013; Becheikh et al., 2006; Lianto et al., 2018 dalam Lestari, 2020).

Penelitian Lestari (2020) telah mensintesis komponen-komponen yang digunakan sebagai bentuk manajemen inovasi pada perguruan tinggi, terdapat 4 komponen sebagai berikut:

- a. *Digital leader vision*, mengeksplorasi tugas-tugas: menciptakan visi digital, mengkomunikasikan visi digital, dan menerapkan visi digital.
- b. Pengembangan profesional personel, terdiri dari beberapa peran, meliputi: kegiatan profesional, menciptakan peluang pembelajaran teknologi digital, dan mengukur dan mengevaluasi kinerja digital.
- c. Kompetensi digital, terdiri dari beberapa peran, meliputi: pengetahuan dan pemahaman dalam menggunakan teknologi digital, kemampuan menggunakan teknologi digital untuk manajemen, dan mengenali nilai teknologi digital.
- d. Menciptakan jaringan digital, terdiri dari beberapa peran, meliputi: kerjasama dengan tujuan, kegiatan pembelajaran dengan menghubungkan pengetahuan pada jaringan, dan komunikasi humas melalui media online.

2.1.2.4. Indikator Kepemimpinan Digital

Indikator kepemimpinan di era digital terdiri dari (Toduk & Gande, 2016):

1. Kewirausahaan terkait dengan kreativitas dan inovasi,

2. Keterampilan digital untuk membuat perbedaan kompetitif dengan teknologi dan memperkuat nilai pribadi pengetahuan,
3. Menerapkan teknologi digital untuk menciptakan yang kuat jaringan domestik dan global dan memungkinkan kolaborasi, dan
4. Menginspirasi partisipasi setia secara keseluruhan penglihatan.

Sementara itu, Zhu (2015) menyatakan lima karakteristik dari kepemimpinan digital, terdiri dari: (1) menjadi kreatif (2) terus mencari membuat perbedaan, (3) berpartisipasi dalam visi global untuk mendorong perubahan dan kolaborasi, (4) Selalu ingin belajar dan beradaptasi dengan perubahan, dan (5) memperoleh pengetahuan dan kompetensi yang mendalam (Zhu, 2015).

Berdasarkan teori Zhu (2015), maka dimensi kepemimpinan digital dalam penelitian ini berikut: kreativitas, kedalaman pengetahuan, visi dan kolaborasi global, reflektifitas, dan rasa ingin tahu.

2.1.3. Literasi Teknologi Digital

2.1.3.1. Pengertian literasi teknologi digital

Literasi digital, didefinisikan sebagai kemampuan untuk menemukan, menilai, menghasilkan, dan mengkomunikasikan informasi menggunakan teknologi digital, memainkan peran penting dalam meningkatkan kompetensi birokrasi dengan melengkapi individu dengan keterampilan yang diperlukan untuk menavigasi dan memanfaatkan alat digital secara efektif (Thapliyal, 2023). Dalam konteks fungsi birokrasi, literasi digital memungkinkan manajemen informasi yang lebih baik, komunikasi yang efisien, dan proses pengambilan keputusan yang efisien. Kemampuan untuk secara efektif menemukan, mengevaluasi, dan menggunakan informasi melalui teknologi digital sangat penting bagi birokrat

untuk melakukan tugasnya secara efisien di era digital (Iqbal et al., 2023). Selain itu, literasi digital bukan hanya tentang keterampilan teknis tetapi juga melibatkan pemahaman praktik ideologis yang tertanam dalam interaksi digital, yang sangat penting bagi birokrat untuk terlibat dalam pembuatan kebijakan dan tata kelola yang terinformasi (Weninger, 2023).

Dengan literasi teknologi digital yang baik, karyawan dapat menyelesaikan tugas dan bekerja sama dengan berbagai perangkat dan aplikasi digital (Nurdiansyah et al., 2021). Studi empiris telah menunjukkan korelasi positif antara literasi teknologi digital dan kinerja karyawan secara keseluruhan (Purnomo & Lee, 2012; Tao et al., 2017).

2.1.3.2. Dimensi/komponen literasi teknologi digital

Menurut Van Deursen & van Dijk (2010), dimensi/ komponen dari literasi teknologi digital terdiri dari beberapa Kemampuan, yaitu:

1. Kemampuan operasional (*Operational skills*): Kemampuan mengoperasikan perangkat keras dan perangkat lunak komputer dasar seperti sistem operasi, aplikasi, dan troubleshooting.
2. Kemampuan formal (*Formal skills*): Kemampuan memahami dan menggunakan struktur jaringan digital dan konten daring seperti browser, hyperlink, URL.
3. Kemampuan informasi (*Information skills*): Kemampuan melakukan pencarian informasi secara efektif di internet, memilih sumber informasi yang relevan dan terpercaya.
4. Kemampuan strategis (*Strategic skills*): Kemampuan menggunakan internet untuk mencapai tujuan pribadi, pekerjaan, partisipasi masyarakat dan

meningkatkan posisi social.

5. Kemampuan komunikasi (*Communication skills*): Kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi dengan orang lain melalui teknologi digital seperti email, chat, forum daring.

2.1.3.3. Tingkatan literasi teknologi digital

Kompetensi digital individu dapat diklasifikasikan dalam beberapa tingkatan berdasarkan kemampuan dan pemahaman mereka dalam menggunakan teknologi digital. Tingkatan ini mencerminkan perkembangan dari kemampuan dasar hingga tingkat ahli yang dapat berkontribusi pada inovasi teknologi. Berdasarkan penelitian Van Deursen & van Dijk (2010) dan Ng (2012), terdapat lima tingkatan kompetensi digital yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Pemula (*Novice*)

Hanya mampu melakukan tugas dasar seperti mengakses informasi dan konten daring. Memiliki sedikit pemahaman tentang lingkungan daring.

2. Menengah (*Medium*)

Mampu menggunakan mesin pencari, menyaring informasi, berkomunikasi daring dan melakukan transaksi dasar. Memiliki pemahaman terbatas tentang lingkungan daring.

3. Lanjut (*Advanced*)

Mampu melakukan berbagai tugas kompleks secara efisien dan efektif. Mampu menemukan informasi yang dibutuhkan, berkomunikasi secara strategis, dan memecahkan masalah (Van Deursen & van Dijk (2010).

4. Ahli (*Expert*)

Memiliki keterampilan tingkat tinggi dalam menggunakan teknologi digital. Mampu menyesuaikan strategi untuk tujuan dan konteks tertentu. Selalu memperbarui pengetahuan tentang perkembangan teknologi digital (Van Deursen & van Dijk (2010).

5. Inovator (*Innovator*)

Memiliki keterampilan dan pemahaman mendalam untuk mengembangkan solusi teknologi digital baru. Mampu berkontribusi pada inovasi di bidang teknologi digital (Ng (2012).

2.1.3.4. Strategi peningkatan literasi teknologi digital

Dalam upaya meningkatkan kompetensi digital, diperlukan pendekatan komprehensif yang mencakup berbagai metode dan strategi pembelajaran. Pendekatan ini perlu dirancang secara sistematis untuk memastikan efektivitas pengembangan keterampilan digital pada setiap tingkatan kompetensi. Berikut adalah enam strategi utama yang dapat diterapkan untuk mendukung peningkatan kompetensi digital :

1. Pelatihan dan pendidikan teknologi digital

Menyediakan kursus dan pelatihan teknologi digital yang relevan dengan kebutuhan pembelajar.

2. Belajar Mandiri

Memberikan akses ke sumber belajar mandiri seperti video tutorial daring, artikel online, dan modul pelatihan mandiri.

3. Pembelajaran kontekstual

Mengintegrasikan penggunaan teknologi digital ke dalam konteks yang relevan dengan kehidupan dan pekerjaan pembelajar.

4. Dukungan teknis

Menyediakan bantuan dan dukungan teknis bagi pembelajar ketika mengalami kesulitan dalam menggunakan teknologi digital.

5. Komunitas pembelajaran

Membentuk komunitas daring atau tatap muka bagi pembelajar untuk saling berbagi pengetahuan dan mengatasi masalah Bersama.

6. Penilaian dan umpan balik

Melakukan penilaian keterampilan digital dan memberikan umpan balik untuk mengidentifikasi kesenjangan pembelajaran.

2.1.3.5. Faktor yang mempengaruhi literasi teknologi digital pegawai

Literasi digital telah menjadi kompetensi kunci yang sangat penting bagi ASN dalam era transformasi digital pemerintahan. Kemampuan untuk menggunakan, memahami, dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif tidak hanya meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga menjadi tuntutan dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Terdapat beberapa faktor kritis yang mempengaruhi tingkat literasi digital ASN, yang perlu dipahami untuk mengembangkan strategi peningkatan kompetensi digital yang efektif :

1. Pendidikan dan pelatihan teknologi yang pernah diikuti.

Semakin banyak pendidikan dan pelatihan teknologi yang diikuti oleh ASN, semakin meningkatkan literasi digital mereka. Pelatihan membantu ASN untuk memperbarui pengetahuan dan keterampilan teknologi mereka.

2. Frekuensi penggunaan teknologi dan internet.

ASN yang lebih sering menggunakan teknologi dan internet cenderung memiliki literasi digital yang lebih baik. Mereka lebih terbiasa mengoperasikan dan memanfaatkan teknologi dalam pekerjaan.

3. Dukungan dan fasilitas teknologi dari perusahaan.

Dukungan pemerintah melalui penyediaan fasilitas teknologi yang memadai seperti komputer, akses internet, dan pelatihan teknologi sangat penting untuk meningkatkan literasi digital ASN

4. Usia dan latar belakang ASN.

ASN milenial dan generasi Z cenderung lebih melek teknologi karena mereka tumbuh bersama perkembangan teknologi digital. Sedangkan ASN senior mungkin perlu usaha lebih keras untuk meningkatkan literasi digital mereka.

5. Motivasi karyawan untuk mengembangkan keterampilan digital.

ASN yang memiliki motivasi tinggi untuk mengembangkan keterampilan digital biasanya lebih mudah mengadopsi dan memanfaatkan teknologi baru dengan baik. Mereka sadar literasi digital penting untuk kemajuan karir. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat merencanakan upaya yang tepat untuk meningkatkan literasi teknologi digital seluruh karyawan agar dapat mengoptimalkan pemanfaatan teknologi di perusahaan.

Kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan ASN dalam memahami, menggunakan, mengelola, dan mengevaluasi informasi melalui teknologi digital untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan publik.

Jadi yang dimaksud dengan literasi digital adalah Kemampuan individu dalam menggunakan, memahami, mengevaluasi, dan memanfaatkan informasi digital untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas kerja dalam organisasi.

2.1.3.6. Indikator literasi teknologi digital

Dalam era digital, kemampuan literasi digital menjadi fondasi penting dalam mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi. Literasi digital tidak hanya mencakup kemampuan teknis dalam mengoperasikan perangkat, tetapi juga meliputi pemahaman komprehensif dalam mengelola dan memanfaatkan informasi digital secara efektif. Berikut adalah lima komponen utama yang menjadi indikator penting dalam mengukur tingkat literasi digital:

1. Kemampuan menggunakan perangkat digital
2. Akses Informasi digital
3. Evaluasi Informasi digital
4. Adaptasi terhadap teknologi
5. Pemecahan masalah berbasis digital

2.1.4. Employee Engagement

2.1.4.1. Definisi employee engagement

Employee engagement adalah tingkat keterikatan emosional, komitmen, dan motivasi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung lebih produktif, proaktif, dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Pandey dan Sushil (2023), *employee engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti kepuasan kerja, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan

yang merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkembang akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas mereka.

Dalam penelitian Fitaloka et al. (2020), *employee engagement* dipandang sebagai kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi dan mempertahankan loyalitas karyawan. *Engagement* yang tinggi tercermin dalam dedikasi karyawan, keterlibatan dalam proses kerja, dan kemampuan untuk memberikan kontribusi di luar tanggung jawab utama mereka. Karyawan yang *engaged* lebih cenderung menunjukkan inovasi, fleksibilitas, dan tanggung jawab dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Faktor seperti komunikasi yang efektif, hubungan baik dengan rekan kerja, dan dukungan dari atasan turut memperkuat *employee engagement* dalam jangka panjang.

Employee engagement juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif. Menurut Purba (2021), karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih loyal terhadap organisasi dan memiliki tingkat absensi yang lebih rendah. Selain itu, mereka berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja, sehingga berdampak langsung pada keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu berinvestasi dalam program pelatihan, kesejahteraan karyawan, dan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan untuk meningkatkan *engagement* karyawan secara berkelanjutan.

Jadi *employee engagement* adalah Tingkat keterlibatan, komitmen, dan dedikasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, serta mengidentifikasi diri dengan tujuan dan nilai organisasi dalam konteks transformasi digital pemerintahan.

2.1.4.2. Indikator *Employee Engagement*

Kinerja dan efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku anggotanya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Terdapat empat aspek kunci yang mencerminkan keterlibatan dan dedikasi anggota terhadap organisasi, yang secara langsung berdampak pada pencapaian tujuan organisasi :

1. Komitmen terhadap Organisasi
2. Partisipasi dalam kegiatan organisasi
3. Motivasi kerja
4. Kepuasan kerja

2.1.5. Teori Pendukung

2.1.5.1. Kepemimpinan Layanan

Kepemimpinan layanan (*servant leadership*) adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada pelayanan kepada bawahan dan komunitas, bukan sekadar pada otoritas dan kontrol. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1977) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin sejati adalah seseorang yang pertama kali menjadi pelayan, kemudian memilih untuk memimpin. Kepemimpinan layanan berorientasi pada pengembangan individu dalam organisasi, membangun hubungan yang harmonis, serta menumbuhkan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan kolektif.

Menurut Spears (1995), terdapat sepuluh karakteristik utama kepemimpinan layanan, yaitu mendengarkan (*listening*), empati (*empathy*), penyembuhan (*healing*), kesadaran (*awareness*), membujuk (*persuasion*), konseptualisasi (*conceptualization*), pandangan ke depan (*foresight*), tanggung jawab sosial (*stewardship*), komitmen pada pengembangan individu (*commitment to the growth of people*), dan membangun komunitas (*building community*). Karakteristik ini

menunjukkan bahwa pemimpin layanan lebih menekankan pada kepedulian terhadap kebutuhan bawahan, membimbing mereka menuju pertumbuhan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan inklusif.

Selain itu, Liden et al. (2008) menekankan bahwa kepemimpinan layanan memiliki tiga aspek utama, yaitu menciptakan nilai bagi komunitas (*creating value for the community*), memberdayakan serta mengembangkan individu (*empowering and developing people*), dan bersikap autentik (*authenticity*). Dalam konteks organisasi, kepemimpinan layanan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong kinerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Eva et al. (2019) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan kepemimpinan layanan memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas pegawai yang lebih tinggi, karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam perkembangan kariernya.

Dalam sektor publik, kepemimpinan layanan menjadi semakin relevan karena mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, menciptakan organisasi yang lebih transparan, serta membangun sistem birokrasi yang lebih etis dan berorientasi pada kepentingan bersama (Van Dierendonck, 2011). Dengan demikian, kepemimpinan layanan tidak hanya berdampak positif pada individu dalam organisasi, tetapi juga pada efektivitas dan kredibilitas institusi secara keseluruhan.

2.2. Penelitian terdahulu

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti budaya organisasi dan *employee engagement*.

Yunita dan Isnaini (2024) menemukan bahwa kepemimpinan digital yang kuat memfasilitasi adaptasi teknologi, mendorong inovasi, dan berdampak positif pada kinerja organisasi. Integrasi teknologi dalam proses kerja oleh pemimpin dinilai krusial untuk mencapai efisiensi dan produktivitas, terutama dalam menghadapi tantangan transformasi digital di berbagai sektor.

Dalam sektor publik, kepemimpinan digital tidak hanya meningkatkan kinerja internal, tetapi juga berkontribusi pada efisiensi, transparansi, dan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik. Studi oleh Nuryadin et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital mendorong transformasi pelayanan publik melalui adopsi kebijakan berbasis teknologi. Mardiana et al. (2023) menyoroti bahwa di tingkat lokal, seperti pada peran camat, kepemimpinan digital berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan, terutama dalam kondisi darurat seperti pandemi COVID-19. Hal ini menggarisbawahi bahwa kepemimpinan digital merupakan faktor kunci dalam mewujudkan birokrasi yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Employee Engagement sebagai Faktor Mediasi, Penelitian Purba (2021) dan Fitaloka et al. (2020) menyoroti peran employee engagement sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja pegawai. Karyawan yang merasa terlibat dan memiliki keterikatan emosional terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi serta loyalitas terhadap organisasi. Faktor-faktor seperti pelatihan berbasis teknologi (e-learning) dan fleksibilitas kerja juga berkontribusi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja individu

dan organisasi. Dengan demikian, employee engagement menjadi elemen penting dalam mengoptimalkan hasil dari kepemimpinan digital di berbagai sektor.

Hasil-hasil dari penelitian dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Rizal et al. (2023)	Pengaruh Literasi Digital terhadap Kinerja ASN di Era Digital	- Literasi Digital (X_1) - Kinerja ASN (Y)	<i>Regresi Linear</i>	Literasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN dengan kontribusi sebesar 68.5%
2	Wang & Li (2022)	<i>Digital Literacy and Public Service Innovation</i>	- <i>Digital Literacy</i> (X_1) - <i>Innovation Capability</i> (X_2) - <i>Service Quality</i> (Y)	<i>SEM-PLS</i>	Digital literacy memiliki efek mediasi dalam hubungan antara kemampuan inovasi dan kualitas layanan publik
3	Widodo & Putri (2023)	Analisis Tingkat Literasi Digital pada Pegawai Pemerintah	- Kompetensi Digital (X_1) - Usia (X_2) - Pengalaman Kerja (X_3)	<i>Multiple Regression</i>	Faktor usia dan pengalaman kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat literasi digital pegawai

No	Penulis & Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
4	Rodriguez & Kim (2021)	<i>Impact of Digital Literacy Training on Civil Servants Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Training Programs (X₁)</i> - <i>Digital Skills (X₂)</i> - <i>Work Performance (Y)</i> 	<i>Path Analysis</i>	Program pelatihan literasi digital meningkatkan kinerja pegawai sebesar 45%
5	Sari & Rahman (2023)	Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Efektivitas E-Government	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi Digital (X₁) - E-Government (X₂) - Pelayanan Publik (Y) 	<i>Structural Equation Modeling</i>	Kompetensi digital berpengaruh positif terhadap efektivitas implementasi e-government dengan nilai koefisien 0.72
6	Rahman et al. (2023)	Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Publik	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Employee Engagement (X₁)</i> - Kinerja Karyawan (Y) 	Regresi Linear Berganda	Employee engagement berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai R ² sebesar 67.3%
7	Johnson & Lee (2022)	The Impact of Leadership Style on Employee Engagement	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan (X₁) - <i>Employee Engagement (Y)</i> - Organizational Culture (Z) 	SEM-PLS	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap employee engagement dengan kultur organisasi sebagai mediator

No	Penulis & Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
8	Putri & Wijaya (2023)	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> di Institusi Pemerintah	- Kompensasi (X_1) - Lingkungan Kerja (X_2) - <i>Employee Engagement</i> (Y)	<i>Path Analysis</i>	Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> dengan kontribusi 72.5%
9	Smith & Garcia (2022)	<i>Employee Engagement and Work-Life Balance in Digital Era</i>	- <i>Work-Life Balance</i> (X_1) - <i>Employee Engagement</i> (Y) - <i>Job Satisfaction</i> (Z)	<i>Structural Equation Modeling</i>	Work-life balance memiliki efek positif terhadap <i>employee engagement</i> dengan <i>job satisfaction</i> sebagai variabel intervening
10	Widodo & Sari (2023)	Hubungan <i>Employee Engagement</i> dengan Produktivitas Kerja ASN	- <i>Employee Engagement</i> (X_1) - Produktivitas (Y) - Motivasi (Z)	<i>Multiple Regression</i>	<i>Employee engagement</i> meningkatkan produktivitas kerja sebesar 58.7% dengan motivasi sebagai variabel moderating
11	Susanto & Putri (2023)	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja ASN di Era Digital	- Kompetensi Digital (X_1) - Motivasi (X_2) - Kinerja ASN (Y)	SEM-PLS	Kompetensi digital dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN dengan kontribusi 71.2%

No	Penulis & Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
12	Rahman et al. (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN	- Gaya Kepemimpinan (X_1) - Kinerja PNS (Y) - Budaya Organisasi (Z)	<i>Path Analysis</i>	Gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja PNS sebesar 63.5% dengan budaya organisasi sebagai mediator

Sumber : Sari & Purnomo,2023., Taylor & Kim,2022.,Rahman & Putri,2023.,Chen & Lee,2022.,Wijaya et al.,2023., Purnomo et al.,2023., Lee & Kim,2022., Wijaya & Sari,2023., Rizal et al.,2023., Wang & Li,2022., Rodriguez & Kim,2021.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Kepemimpinan Digital Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan digital telah menjadi elemen kunci dalam memastikan keberhasilan organisasi di era transformasi digital. Pemimpin yang memiliki kemampuan digital mampu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan produktivitas pegawai (Yunita & Isnaini, 2024). Dalam konteks sektor publik, kepemimpinan digital tidak hanya memperbaiki kinerja pegawai tetapi juga meningkatkan transparansi dan partisipasi masyarakat (Nuryadin et al., 2023).

Penelitian oleh Mardiana et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital camat memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik, terutama dalam situasi darurat seperti pandemi COVID-19. Studi ini mendukung bahwa kepemimpinan digital tidak hanya berperan dalam sektor privat tetapi juga di sektor publik. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Abdulrahman dan Mohammed (2024) di Arab Saudi menemukan bahwa dimensi kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap ekonomi layanan dan pengembangan profesional. Digital culture dan inovasi menjadi faktor dominan yang memperkuat

hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja pegawai. Model kepemimpinan digital berfokus pada adaptasi teknologi dan kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kerja sehari-hari. Menurut Yunita dan Isnaini (2024), kepemimpinan digital mendorong inovasi dan adaptasi teknologi, yang secara langsung meningkatkan kinerja pegawai dan menciptakan budaya organisasi yang lebih dinamis.

Hipotesis 1 : Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2. Pengaruh Literasi Digital Terhadap Kinerja ASN

Literasi digital merujuk pada kemampuan individu dalam memahami, menggunakan, dan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Dalam konteks ASN, literasi digital menjadi krusial untuk memastikan pelayanan publik yang cepat, akurat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Soleh et al., 2020). Literasi digital yang tinggi memungkinkan pegawai untuk mengakses informasi, mengolah data, serta menyelesaikan tugas dengan lebih efektif, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian oleh Soleh et al. (2020) di Politeknik Penerbangan Palembang menemukan bahwa literasi digital membantu pegawai dalam menjalankan tugas-tugas administratif dan operasional, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan. Studi ini menyoroti bagaimana literasi media digital mempermudah koordinasi dan komunikasi antar pegawai, yang pada akhirnya mempercepat proses kerja dan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian oleh Fitaloka et al. (2020) menunjukkan bahwa digital quotient, yang mencakup literasi digital, memiliki

hubungan yang signifikan dengan keterlibatan dan kinerja karyawan di sektor swasta. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan digital memainkan peran penting dalam mendukung produktivitas di berbagai sektor, termasuk pemerintahan.

Literasi digital tidak hanya berperan sebagai alat bantu kerja, tetapi juga sebagai indikator kompetensi pegawai di era digital. Pegawai yang memiliki literasi digital tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan mampu memanfaatkan perangkat digital untuk mendukung tugas sehari-hari (Pandey & Sushil, 2023).

Hipotesis 2 : Literasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.

2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap *Employee Engagement*

Kepemimpinan digital adalah pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada penggunaan teknologi digital untuk menginspirasi, memotivasi, dan meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Pemimpin digital yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, fleksibel, dan inovatif, yang secara langsung berdampak pada keterlibatan dan motivasi pegawai (Purba, 2021). Dengan meningkatnya transformasi digital di berbagai sektor, kepemimpinan digital telah terbukti menjadi faktor penting dalam memperkuat ikatan emosional dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Purba (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan digital memiliki pengaruh besar terhadap *employee engagement* di industri manufaktur Indonesia. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi digital dalam proses kerja mampu

meningkatkan keterlibatan karyawan, terutama melalui program *e-learning* dan *e-task*. Selain itu, penelitian oleh Fitaloka et al. (2020) menyoroti bagaimana *leadership agility* dan *digital quotient* memiliki dampak signifikan terhadap *employee engagement* di perusahaan farmasi dan startup. Pemimpin yang memiliki keterampilan digital tinggi mampu membangun komunikasi yang lebih baik dan memberikan dukungan penuh kepada karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan mereka. *Employee engagement* merupakan faktor kunci yang menentukan produktivitas dan retensi karyawan. Kepemimpinan digital menciptakan lingkungan kerja yang mendorong partisipasi aktif, memberikan umpan balik secara real-time, dan memanfaatkan platform digital untuk meningkatkan kolaborasi antar tim (Pandey & Sushil, 2023).

Hipotesis 3 : Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

2.3.4. Pengaruh Literasi Digital Terhadap *Employee Engagement*

Literasi digital merujuk pada kemampuan individu dalam memahami, menggunakan, dan memanfaatkan teknologi digital untuk menyelesaikan tugas serta meningkatkan produktivitas. Dalam konteks *employee engagement*, literasi digital memainkan peran penting dalam memperkuat partisipasi karyawan, memperbaiki komunikasi, dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi (Pandey & Sushil, 2023). Karyawan yang memiliki literasi digital tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi dan merasa lebih terlibat dalam berbagai inisiatif digital di tempat kerja. Penelitian oleh Fitaloka et al. (2020) menunjukkan bahwa digital quotient, yang mencakup literasi digital, memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di perusahaan farmasi dan

startup properti. Karyawan dengan tingkat literasi digital yang tinggi merasa lebih nyaman menggunakan teknologi dalam pekerjaannya, yang berdampak positif pada tingkat keterlibatan dan produktivitas. Studi oleh Soleh et al. (2020) juga mendukung temuan ini, dengan menunjukkan bahwa pegawai di Politeknik Penerbangan Palembang yang memiliki literasi digital tinggi lebih aktif terlibat dalam tugas dan kegiatan organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan engagement. Literasi digital memungkinkan karyawan untuk memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan penyelesaian tugas. Dengan keterampilan digital yang memadai, karyawan merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk berkontribusi dalam berbagai proyek, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan mereka dalam organisasi (Purba, 2021).

Hipotesis 4 : Literasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

2.3.5. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja ASN

Employee engagement adalah kondisi di mana karyawan memiliki keterikatan emosional dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi serta tugas yang mereka emban. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung lebih produktif, memiliki loyalitas tinggi, dan berkontribusi secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi (Pandey & Sushil, 2023). Dalam sektor publik, keterlibatan karyawan memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian oleh Purba (2021) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kinerja pegawai di sektor manufaktur. Karyawan yang merasa dihargai dan terlibat dalam pengambilan

keputusan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan memiliki inisiatif tinggi dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, studi oleh Soleh et al. (2020) di Politeknik Penerbangan Palembang mengungkapkan bahwa keterlibatan pegawai dalam kegiatan berbasis digital tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Kinerja ASN yang optimal dipengaruhi oleh seberapa besar mereka merasa terlibat dalam pekerjaan dan lingkungan organisasi. *Employee engagement* menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa memiliki tujuan yang selaras dengan visi organisasi, sehingga meningkatkan produktivitas dan inovasi (Fitaloka et al., 2020).

Hipotesis 5 : *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.

2.3.6. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja ASN Melalui *Employee Engagement*

Kepemimpinan digital memainkan peran penting dalam mendorong inovasi, efektivitas kerja, dan adaptasi teknologi di sektor publik. Pemimpin digital yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan *employee engagement*. *Employee engagement* bertindak sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja ASN, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kolaboratif (Purba, 2021).

Penelitian oleh Fitaloka et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan di sektor swasta. Studi tersebut juga mengungkapkan bahwa *employee*

engagement memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja organisasi. Selanjutnya, penelitian oleh Mardiana et al. (2023) di sektor publik menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dapat berdampak positif pada kinerja pelayanan publik, dan keterlibatan karyawan memperkuat dampak tersebut, terutama dalam situasi darurat. Kepemimpinan digital yang efektif menciptakan lingkungan yang mendorong keterlibatan karyawan melalui transparansi, komunikasi yang baik, dan pengembangan keterampilan digital. Ketika *employee engagement* meningkat, kinerja pegawai juga meningkat, menjadikan *employee engagement* sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja ASN (Pandey & Sushil, 2023).

Hipotesis 6 : Kepemimpinan digital berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja ASN melalui *employee engagement*.

2.3.7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Literasi Digital Terhadap Kinerja ASN Melalui *Employee Engagement*

Literasi digital adalah kemampuan individu untuk memahami, menggunakan, dan memanfaatkan teknologi digital dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Dalam konteks ASN, literasi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja secara langsung, tetapi juga mempengaruhi *employee engagement* sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Pegawai yang memiliki literasi digital tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang berdampak positif pada kinerja individu dan organisasi (Soleh et al., 2020).

Penelitian oleh Fitaloka et al. (2020) menunjukkan bahwa digital quotient, termasuk literasi digital, berkontribusi terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan di sektor swasta. Penelitian ini menyoroti bahwa karyawan dengan

literasi digital yang baik lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Studi lain oleh Soleh et al. (2020) di Politeknik Penerbangan Palembang menemukan bahwa literasi digital pegawai membantu dalam menjalankan tugas-tugas administratif dan operasional, yang berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Namun, keterlibatan karyawan memediasi hubungan tersebut, menunjukkan bahwa pegawai yang terlibat secara aktif memiliki kinerja lebih tinggi.

Literasi digital memungkinkan ASN untuk memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan efisiensi kerja dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. *Employee engagement* berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat dampak literasi digital terhadap kinerja pegawai. Karyawan yang memiliki literasi digital tinggi cenderung memiliki tingkat engagement lebih tinggi, yang berkontribusi pada kinerja yang optimal (Pandey & Sushil, 2023).

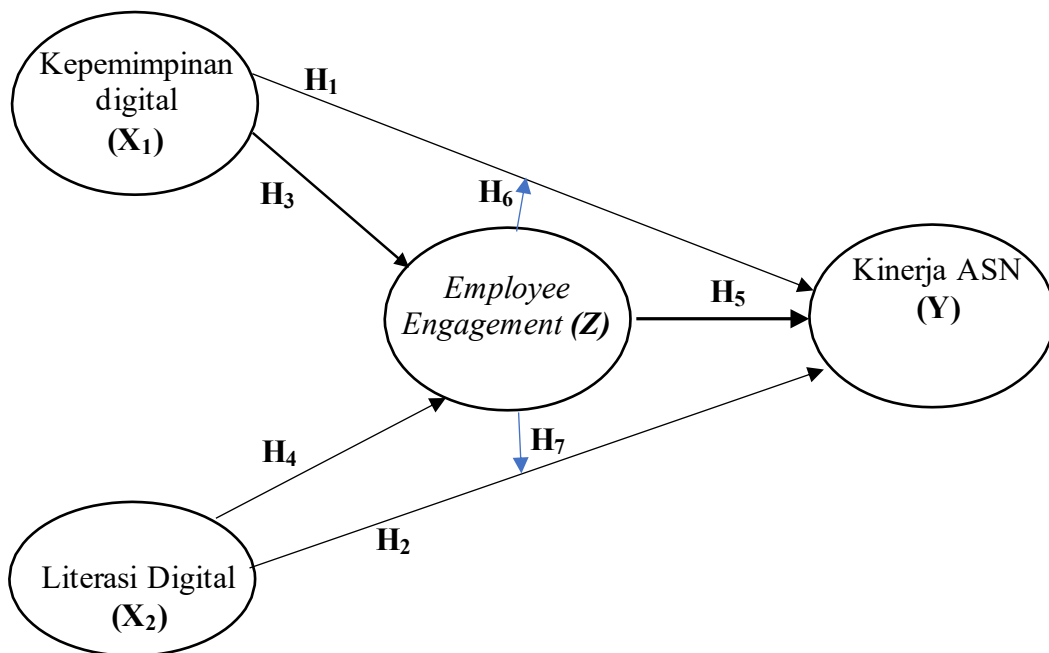
Hipotesis 7 : Literasi digital berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja ASN melalui *employee engagement*.

2.4. Pengembangan Model Penelitian

Pengembangan model penelitian merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk merancang kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam suatu studi. Model ini dibangun berdasarkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu, dan identifikasi celah penelitian (research gap) yang telah diobservasi. Proses ini melibatkan pemilihan variabel independen, dependen, moderasi, dan mediasi yang saling berinteraksi dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Pengembangan model penelitian tidak hanya memperkuat

validitas studi, tetapi juga memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam bidang keilmuan yang dikaji. Dengan merancang model yang tepat, peneliti dapat mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi hasil penelitian, memperjelas hubungan kausal, serta memberikan gambaran prediktif yang lebih akurat mengenai fenomena tertentu. Adapun kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

2.5. Model Penelitian



Gambar 2.1. Pengembangan Model Kerangka Pikir

Keterangan :

H₁ : Kepemimpinan Digital memiliki pengaruh terhadap kinerja ASN.

H₂ : Literasi Digital memiliki pengaruh terhadap kinerja ASN.

H₃ : Kepemimpinan digital memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*.

H₄ : Literasi Digital memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*.

H₅ : *Employee Engagement* memiliki pengaruh terhadap Kinerja ASN

H₆ : Kepemimpinan digital berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja ASN melalui *employee engagement*.

H₇ : Literasi digital berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja ASN melalui *employee engagement*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian dan Sumber Data

Penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*), yang akan menjelaskan hubungan kausal antara variabel bebas atau independent variable meliputi variabel Kepemimpinan Digital (X_1) dan Literasi Digital (X_2). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement*. Variabel dependen adalah Kinerja ASN (Y). Desain penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tujuan Penelitian Tujuannya untuk menguji hipotesis tentang pengaruh antar variabel penelitian Kepemimpinan Digital dan Literasi Digital terhadap Kinerja ASN dengan variabel intervening *Employee Engagement* pada Bapenda Kota Semarang.
2. Lokasi Penelitian Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang.
3. Objek Penelitian Objek penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Bapenda Kota Semarang yang terlibat dalam proses transformasi digital organisasi.

3.2 Definisi Operasional Variabel

3.2.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini adalah Kepemimpinan Digital dan Literasi Digital sebagai variabel independen (X). Sedangkan untuk variabel Intervening (Z) *Employee Engagement* serta variabel dependen (Y) adalah Kinerja ASN.

3.2.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas (X_1) Kepemimpinan Digital dan (X_2) Literasi Digital, Variabel intervening (Z) *Employee Engagement* dan Variabel Dependen (Y) Kinerja ASN. Definisi operasional variabel adalah:

1. Kepemimpinan Digital (X_1)

Kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi ASN dalam mengadopsi dan mengimplementasikan teknologi digital, serta menciptakan budaya kerja berbasis digital dalam organisasi pemerintahan.

- a. Visi digital
- b. Kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi
- c. Fasilitasi inovasi digital
- d. Pemberdayaan pegawai dalam transformasi digital
- e. Pengambilan keputusan berbasis data

2. Literasi Digital (X_2)

Kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan ASN dalam memahami, menggunakan, mengelola, dan mengevaluasi informasi melalui teknologi digital untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan publik.

- a. Kemampuan mengakses informasi digital
- b. Kemampuan mengevaluasi konten digital
- c. Pengetahuan keamanan digital
- d. Pemahaman etika digital
- e. Keterampilan penggunaan aplikasi pemerintahan

3. *Employee Engangement (Z)*

Tingkat keterlibatan, komitmen, dan dedikasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, serta mengidentifikasi diri dengan tujuan dan nilai organisasi dalam konteks transformasi digital pemerintahan.

- a. Antusiasme dalam bekerja
- b. Dedikasi terhadap tugas digital
- c. Inisiatif dalam penggunaan teknologi
- d. Keterlibatan dalam perubahan organisasi
- e. Kolaborasi dalam lingkungan digital

4. Kinerja Pelayanan Digital ASN (Y)

Hasil kerja yang dicapai oleh Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan, yang diukur melalui kualitas, kuantitas, efektivitas, dan efisiensi pekerjaan dalam konteks pelayanan publik berbasis digital.

- f. Kualitas hasil kerja
- g. Kuantitas hasil kerja
- h. Efisiensi pelaksanaan tugas
- i. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan
- j. Kontribusi terhadap pencapaian target organisasi

Deskripsi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Kepemimpinan Digital (X₁)	Kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi ASN dalam mengadopsi dan mengimplementasikan teknologi digital, serta menciptakan budaya kerja berbasis digital dalam organisasi pemerintahan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi digital 2. Kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi 3. Fasilitasi inovasi digital 4. Pemberdayaan pegawai dalam transformasi digital 5. Pengambilan keputusan berbasis data
2.	Literasi Digital (X₂)	Kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan ASN dalam memahami, menggunakan, mengelola, dan mengevaluasi informasi melalui teknologi digital untuk menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan publik.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan mengakses informasi digital 2. Kemampuan mengevaluasi konten digital 3. Pengetahuan keamanan digital 4. Pemahaman etika digital 5. Keterampilan penggunaan aplikasi pemerintahan
3.	Employee Engagement (Z)	Tingkat keterlibatan, komitmen, dan dedikasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, serta mengidentifikasi diri dengan tujuan dan nilai organisasi dalam konteks transformasi digital pemerintahan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antusiasme dalam bekerja 2. Dedikasi terhadap tugas digital 3. Inisiatif dalam penggunaan teknologi 4. Keterlibatan dalam perubahan organisasi 5. Kolaborasi dalam lingkungan digital
4.	Kinerja ASN (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan, yang diukur melalui kualitas, kuantitas, efektivitas, dan efisiensi pekerjaan dalam konteks pelayanan publik berbasis digital.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas hasil kerja 2. Kuantitas hasil kerja 3. Efisiensi pelaksanaan tugas 4. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan 5. Kontribusi terhadap pencapaian target organisasi

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2025)

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan elemen yang akan dijadikan objek dalam suatu penelitian. Menurut Sugiono (2011) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah 109 Aparatur Sipil Negara (ASN) di Bapenda Kota Semarang yang terlibat dalam proses transformasi digital organisasi.

3.3.2. Sampel

Penentuan sampel menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria :

1. ASN yang telah bekerja minimal 1 tahun di Bapenda Kota Semarang
2. ASN yang terlibat dalam implementasi sistem digital di organisasi
3. ASN yang berada di bawah kepemimpinan yang menerapkan transformasi digital
4. ASN yang telah mengikuti pelatihan literasi digital

Berikut ini adalah tabel distribusi responden penelitian berdasarkan sub bagian atau bidang kerja pada Dinas Pajak Daerah :

Tabel 3.2. Distribusi Responden

No	Distribusi responden	Jumlah
1	Sub Bagian keuangan dan Barang milik daerah	6
2	Sub Bagian UMPEG	11
3	Sub bid Penempatan pajak daerah	8
4	Sub bidang pelayanan dan konsultasi pajak daerah	22
5	Bid Pendataan dan pendaftaran Pajak daerah	41
6	Bidang Pengawasan dan Pengembangan Pajak daerah dan redistribusi daerah	21
	Jumlah	109

Sumber :Biro Kepegawaian Bapenda Kota Semarang

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data Primer didapat dari menyebarkan daftar pertanyaan langsung kepada responden yang berisi tentang masalah/indikator yang diteliti untuk diisi sesuai dengan keadaan yang dialami/dirasakan responden.

- a. Kuesioner (menggunakan skala Likert 1-5) untuk mengukur persepsi ASN terhadap Kepemimpinan Digital, Literasi Digital, *Employee Engagement*, dan Kinerja ASN
- b. Wawancara terstruktur dengan pimpinan dan staf mengenai implementasi kepemimpinan digital dan dampaknya
- c. Observasi langsung terhadap praktik literasi digital dan keterlibatan pegawai

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari Studi Pustaka, dengan data dan buku-buku, journal dan data-data yang berhubungan dengan penelitian tentang Kepemimpinan Digital, Literasi Digital, *Employee Engagement*, dan Kinerja ASN pada institusi pemerintahan.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akan dianalisis maka diperlukan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Kuesioner

Kuesioner dalam penelitian ini berfungsi sebagai interview guide (angket) untuk mendapatkan data primer dari sumber utama yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) di Bapenda Kota Semarang. Instrumen penelitian ini disusun secara sistematis dan terstruktur menjadi dua bagian utama untuk

memperoleh informasi yang komprehensif tentang transformasi digital dalam organisasi pemerintahan.

Bagian pertama kuesioner fokus pada deskripsi responden yang mencakup informasi demografis dan profesional ASN, meliputi identitas, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, golongan/pangkat, unit kerja, serta riwayat pelatihan digital yang telah diikuti. Informasi ini penting untuk memahami karakteristik dan latar belakang responden yang dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap kepemimpinan digital dan literasi digital.

Bagian kedua berisi serangkaian pertanyaan terstruktur yang dirancang untuk mengukur empat variabel utama penelitian. Untuk variabel Kepemimpinan Digital, pertanyaan difokuskan pada aspek visi digital, adaptasi terhadap perubahan teknologi, fasilitasi inovasi, pemberdayaan pegawai, dan pengambilan keputusan berbasis data. Variabel Literasi Digital diukur melalui pertanyaan tentang kemampuan mengakses informasi digital, mengevaluasi konten digital, pengetahuan keamanan digital, pemahaman etika digital, dan keterampilan penggunaan aplikasi pemerintahan.

Variabel *Employee Engagement* dievaluasi melalui pertanyaan yang berkaitan dengan antusiasme dalam bekerja, dedikasi terhadap tugas digital, inisiatif dalam penggunaan teknologi, keterlibatan dalam perubahan organisasi, dan kolaborasi dalam lingkungan digital. Sementara untuk variabel Kinerja ASN, pertanyaan difokuskan pada kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, efisiensi pelaksanaan tugas, ketepatan waktu

penyelesaian pekerjaan, dan kontribusi terhadap pencapaian target organisasi.

Pengukuran menggunakan skala Likert dengan lima tingkatan penilaian, mulai dari: Sangat Setuju (skor 5) hingga Sangat Tidak Setuju (skor 1). Skala ini dipilih untuk memberikan gradasi yang jelas dalam mengukur persepsi dan penilaian responden terhadap setiap aspek yang ditanyakan. Penggunaan skala Likert ini memungkinkan analisis statistik yang lebih komprehensif untuk mengevaluasi pengaruh kepemimpinan digital dan literasi digital terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* di Bapenda Kota Semarang. Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan yang disusun secara berjenjang berdasarkan skala pengukuran likert (Sugiyono, 2011), dengan urutan lima yaitu: 1, 2, 3, 4, 5 dan mempunyai kriteria jawaban sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju : 5
- b. Setuju : 4
- c. Kurang setuju : 3
- d. Tidak Setuju : 2
- e. Sangat tidak setuju : 1

3.5 Teknik Analisis Data

Tahap analisis dalam penelitian ini meliputi beberapa tahap, yaitu :

- a. Uji instrumen penelitian dengan menguji validitas dan realibilitas
- b. Tahap Analisis Deskriptif Karakteristik responden
- c. Tahap Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

- d. Tahap Analisis SEM PLS yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini.

3.5.1 Analisis deskriptif Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif karakteristik responden dilakukan dengan membuat tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan persentase responden berdasarkan karakteristiknya. Tabel distribusi frekuensi diperoleh dari hasil analisis deskriptif yang diolah dengan bantuan program SPSS versi 25. Adapun karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini adalah karakteristik responden terkait Kinerja ASN.

3.5.2 Analisis deskriptif variabel penelitian

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif terhadap variabel penelitian dilakukan untuk mengetahui gambaran persepsi responden terhadap variabel penelitian. Analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung nilai mean baik nilai mean secara keseluruhan atau nilai mean pada masing-masing item pernyataan variabel penelitian. Oleh karena skala yang digunakan pada instrumen penelitian adalah skala likert 1-5, maka mean pada interval 1,00 – 2,33 menunjukkan persepsi rendah, mean 2,33 – 3,67 menunjukkan persepsi sedang dan mean pada interval 3,67 – 5,00 menunjukkan persepsi tinggi.

3.5.3 Pengujian Instrumen

Sebelum digunakan dalam penelitian instrumen-instrumen yang telah dimodifikasi tersebut akan dilakukan pengujian-pengujian seperti berikut ini:

1) Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiono, 2011). Dengan jumlah responden 109 ASN Bapenda Kota Semarang, pengujian validitas menggunakan korelasi product moment Pearson dengan ketentuan instrumen dinyatakan valid jika r hitung $>$ r tabel. Untuk $n=109$ dengan tingkat signifikansi 5%, nilai r tabel adalah 0.195.

Hasil uji validitas :

Tabel 3.3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel ($n=30, \alpha = 5\%$)	Validitas
Kepemimpinan Digital (X₁)	KD ₁	0.848	0.361	Valid
	KD ₂	0.876	0.361	Valid
	KD ₃	0.746	0.361	Valid
	KD ₄	0.658	0.361	Valid
	KD ₅	0.616	0.361	Valid
Literasi Digital (X₂)	LD ₁	0.786	0.361	Valid
	LD ₂	0.741	0.361	Valid
	LD ₃	0.748	0.361	Valid
	LD ₄	0.728	0.361	Valid
	LD ₅	0.668	0.361	Valid
Employee Engagement (Z)	EE ₁	0.602	0.361	Valid
	EE ₂	0.846	0.361	Valid
	EE ₃	0.709	0.361	Valid
	EE ₄	0.857	0.361	Valid
	EE ₅	0.857	0.361	Valid
Kinerja ASN (Y)	KPN ₁	0.800	0.361	Valid
	KPN ₂	0.848	0.361	Valid
	KPN ₃	0.683	0.361	Valid
	KPN ₄	0.666	0.361	Valid
	KPN ₅	0.862	0.361	Valid

Sumber : data diolah (2025)

2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas berhubungan dengan konsistensi. Suatu instrumen dikatakan konsisten dalam memberikan penilaian atas apa yang diukur. Jika hasil penilaian yang diberikan oleh instrumen tersebut konsisten

memberikan jaminan bahwa instrumen tersebut dapat dipercaya dan dapat digunakan pada kondisi yang berbeda-beda (Ghozali, 2012). Instrumen dinyatakan valid apabila nilai alpha lebih besar dari 0,6. Hasil uji Reliabilitas dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 3.4.
Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbachs Alpha	Cut Value	Reliabilitas
Kepemimpinan Digital	0.897	0,7	reliabel
Literasi Digital	0.890	0,7	reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0.910	0,7	reliabel
Kinerja ASN	0.906	0,7	reliabel

Sumber : data diolah (2025)

3) Analisis PLS

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan program SmartPLS. Pemilihan PLS sebagai teknik analisis didasarkan pada beberapa alasan :

- a. PLS merupakan teknik analisis SEM yang memiliki ketelitian pengukuran lebih baik dibanding regresi linear berganda
- b. Sesuai untuk sampel 109 responden
- c. Teknik PLS robust terhadap ketidaknormalan data.

3.6 Pengujian Hipotesis

3.6.1 Analisis Data

Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software Smart PLS mulai dari pengukuran model (outer model), struktur model (inner model) dan pengujian hipotesis (Ghozali & Latan, 2015). PLS menurut Ghozali (Ghozali & Latan, 2015) merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan

Structural Equation Modeling (SEM) berbasis covarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis covarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerful, tidak harus memenuhi persyaratan asumsi normalitas data dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi. Langkah-langkah pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi *Measurement Tool*

Terdapat tiga macam pengujian yang dilakukan untuk mengevaluasi measurement model (Ghozali & Latan, 2015). Jenis-jenis pengujian tersebut adalah: 1. Uji Individual *Item Reliability* Pengujian ini dilakukan untuk melihat indikator mana yang baik digunakan untuk mengukur masing-masing variabel dengan kata lain untuk melihat reliabilitas dari setiap indikator. Nilai factor loading yang tinggi menunjukkan bahwa indikator tersebut memang menjelaskan variabel yang diukurnya. Indikator yang memiliki nilai factor loading antara 0.5-0.6 dapat diterima (Yamin & Kurniawan, 2011) dan sebaliknya jika dibawah nilai tersebut maka akan dihilangkan dalam model saat melakukan pengujian ini. 2. Uji Internal Consistency Pengujian ini dilakukan untuk menguji reliabilitas sekumpulan indikator dalam mengukur variabel yang diukurnya. Nilai yang dilihat adalah nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang diperoleh dari hasil estimasi SmartPLS. Nilai yang dikomendasikan adalah > 0.60 . 3. Uji *Discriminant Validity* pengujian ini dilakukan untuk

melihat seberapa besar perbedaan antar variabel. Nilai yang dilihat dalam pengujian ini adalah nilai *average variance extracted* (AVE) yang diperoleh sebagai hasil estimasi dimana nilainya harus $> 0,50$. Syarat berikutnya yang juga harus dipenuhi adalah nilai akar kuadrat dari AVE setiap variabel, harus lebih besar daripada nilai korelasi dengan variabel lainnya.

2. Evaluasi *Structural Model*

Evaluasi Structural Model dengan menggunakan R square. Perubahan nilai R square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen berdasarkan model penelitian. Secara umum nilai R square adalah 0.75, 0.50, dan 0.25 yang diinterpretasikan sebagai substansial, moderat, dan lemah (Hair et. al., 2014).

3. Analisis pengaruh Langsung

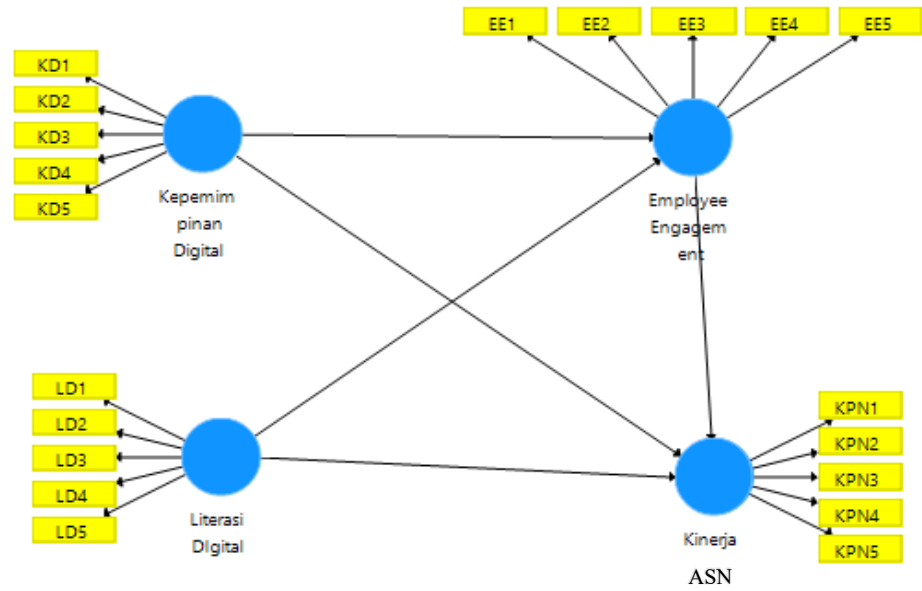
Analisis Pengaruh Langsung (Abdillah et al., 2015) menjelaskan bahwa ukuran signifikansi dapat menggunakan perbandingan nilai t-tabel dan t-statistic. Hipotesis diterima apabila t-statistic lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel atau dapat juga dengan membandingkan p-value dengan nilai α yang dipergunakan. Hipotesis dapat diterima jika nilai t-statistic $>$ t tabel atau p-value $<$ 0,05.

4. Analisis Pengaruh Tidak Langsung (mediasi)

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Pengaruh variabel terhadap variabel dependen tidak secara langsung terjadi tetapi melalui

proses transformasi yang diwakili oleh variabel mediasi (Abdillah et al., 2015). Menurut Baron dan Kenny dalam jurnal *The Moderator-Mediator*, peranan variabel sebagai mediator terjadi apabila variasi pada variabel independen mampu menjelaskan secara signifikan variasi dalam variabel mediator, variasi pada variabel mediator mampu menjelaskan secara signifikan variasi dalam variabel dependen, dan ketika variabel mediator dikontrol, hubungan antara variabel independen dan variabel dependen tidak atau signifikan. Imam Ghozali berpendapat bahwa penentuan variabel intervening tergantung pada bentuk teoritik nya, misalnya pada model $A \rightarrow B \rightarrow C$ dimana jelas hubungan $A \rightarrow C$ tidak langsung harus melalui B, maka jika A ke B signifikan dan B ke C juga signifikan, maka B adalah intervening dan hubungan A ke C tidak langsung melewati B (Ghozali, 2012). Untuk mengetahui apakah ada mediasi sempurna atau parsial dilakukan dengan melihat apakah koefisien c_1 signifikan secara statistik. Perfect/complete mediation atau mediasi sempurna terjadi bila variabel independen tidak mempengaruhi dependen ketika mediator dikontrol. Jika koefisien c_1 secara statistik signifikan dan terdapat mediasi yang signifikan juga, maka disebut mediasi parsial. Pengujian efek mediasi dapat dilakukan dengan menghitung variance accounted for (VAF) dengan rumus pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) / pengaruh total (*total effect*). Dimana pengaruh total adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung. Jadi VAF merupakan ukuran seberapa besar variabel memediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa memediasi. Untuk hipotesis

diatas, nilai VAF dihitung dengan cara $(\text{jalur a} \times \text{jalur b}) / (\text{jalur a} \times \text{jalur b} + \text{jalur c})$. Untuk hipotesis diatas, Gambar model untuk analisa PLS dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Model Penelitian

BAB IV

HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

Tahap awal dalam menganalisis dan membahas hasil penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi karakteristik demografis dari 109 responden yang merupakan pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Identifikasi awal ini bertujuan untuk mempermudah pemahaman terhadap data yang disajikan, khususnya untuk pembahasan pada bagian-bagian selanjutnya. Setelah identifikasi demografis, langkah berikutnya adalah memaparkan secara menyeluruh hasil pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan sesuai dengan variabel-variabel penelitian dan metode analisis yang diterapkan.

Berdasarkan hasil pengolahan dan perhitungan data yang telah dilakukan, penelitian ini akan membahas secara mendalam bagaimana Kepemimpinan Digital, Literasi Digital, dan *Employee Engagement* memberikan pengaruh terhadap Kinerja ASN di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

4.1. Deskripsi Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian

Karakteristik demografis responden dalam penelitian ini diidentifikasi melalui beberapa aspek utama, meliputi gender, rentang usia, latar belakang pendidikan, masa pengabdian, divisi penempatan, dan posisi struktural. Berdasarkan data yang terkumpul dari survei yang didistribusikan menggunakan *Google form*, berikut disajikan gambaran komprehensif mengenai profil responden:

4.1.1.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil deskripsi responden penelitian dilihat berdasarkan jenis kelamin yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Pria	67	61,47
2	Wanita	42	38,53
Total		109	100,00

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.1 menampilkan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini. Dari total 109 responden yang berpartisipasi, sebanyak 67 orang (61,47%) adalah responden berjenis kelamin pria, sementara 42 orang (38,53%) adalah responden berjenis kelamin wanita. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian adalah pria dengan selisih persentase sekitar 22,94% lebih banyak dibandingkan responden wanita. Komposisi responden ini memberikan gambaran tentang karakteristik gender di lingkungan Bapenda Kota Semarang, di mana terdapat ketidakseimbangan relatif antara jumlah pegawai pria dan wanita.

4.1.1.2. Responden berdasarkan Usia

Hasil deskripsi responden penelitian dilihat berdasarkan usia yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2. Responden berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 20 tahun	0	0
2.	20 – 30 tahun	30	27,52
3.	31 – 40 tahun	40	36,70
4.	40 – 50 tahun	32	29,36
5.	> 50 tahun	7	6,42
Total		109	100,00

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.2 menyajikan distribusi responden berdasarkan kelompok usia dalam penelitian ini. Dari total 109 responden, mayoritas berada pada kelompok usia 31-40 tahun dengan jumlah 40 orang (36,70%), diikuti oleh kelompok usia 40-50 tahun sebanyak 32 orang (29,36%) dan kelompok usia 20-30 tahun sebanyak 30 orang

(27,52%). Sementara itu, responden dengan usia di atas 50 tahun berjumlah 7 orang (6,42%).

Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif antara 31-50 tahun (total 65,76%), yang mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kombinasi tenaga kerja yang matang dari segi pengalaman dan masih dalam masa produktif optimal. Keberadaan kelompok usia muda (di bawah 30 tahun) yang cukup signifikan (33,02%) juga menunjukkan adanya regenerasi pegawai yang baik dalam organisasi tersebut. Sementara proporsi pegawai senior (di atas 50 tahun) yang relatif kecil mengindikasikan organisasi memiliki struktur usia yang cenderung seimbang dengan dominasi pada usia produktif menengah.

4.1.1.3. Responden berdasarkan Pendidikan

Hasil deskripsi responden penelitian dilihat berdasarkan pendidikan yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3. Responden berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sekolah Menengah Atas/Kejuruan (SMA/SMK)	13	11.93
2.	Diploma-3 (D3)	13	11.93
3.	Strata-1 (S1)	70	64.22
4.	Strata-2 (S2)	13	11.93
Total		109	100.00

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.3 menggambarkan distribusi responden ASN berdasarkan pendidikan, dapat dilihat bahwa dari total 109 ASN yang menjadi responden, mayoritas memiliki latar belakang pendidikan Strata-1 (S1) dengan jumlah 70 orang atau 64,22% dari keseluruhan responden. Sementara itu, responden dengan latar belakang pendidikan Sekolah Menengah Atas/Kejuruan (SMA/SMK), Diploma-3 (D3), dan Strata-2 (S2)

masing-masing berjumlah sama yaitu 13 orang atau 11,93% dari total responden. Distribusi ini menunjukkan bahwa lebih dari setengah responden ASN memiliki kualifikasi pendidikan tingkat sarjana (S1), sedangkan sisanya terdistribusi secara merata di antara tingkat pendidikan SMA/SMK, D3, dan S2. Data ini mengindikasikan bahwa mayoritas ASN yang menjadi responden telah memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tinggi, dengan total 87,15% responden memiliki pendidikan minimal Diploma-3.

Responden berdasarkan Lama Kerja

Hasil deskripsi responden penelitian dilihat berdasarkan lama kerja yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4. Responden berdasarkan Lama Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 5 Tahun	4	3,67
2.	5 – 10 Tahun	11	10,09
3.	11 – 15 Tahun	12	11,01
4.	16 – 20 Tahun	22	20,18
5.	> 20 Tahun	60	55,05
Total		109	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4 ini menunjukkan distribusi masa kerja pegawai Bapenda Kota Semarang. Dari total 109 pegawai, mayoritas memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun dengan jumlah 60 orang (55,05% dari total). Kelompok kedua terbesar adalah pegawai dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 22 orang (20,18%).

Pegawai dengan masa kerja 11-15 tahun berjumlah 12 orang (11,01%), dan pegawai dengan masa kerja 5-10 tahun berjumlah 11 orang (10,09%). Kelompok

terkecil adalah pegawai dengan masa kerja kurang dari 5 tahun yang berjumlah hanya 4 orang (3,67%).

Berdasarkan data ini, terlihat bahwa organisasi ini memiliki tenaga kerja yang sangat berpengalaman, dengan sekitar 75% pegawai telah bekerja selama lebih dari 15 tahun. Hal ini menunjukkan tingkat retensi pegawai yang tinggi dalam Bapenda Kota Semarang.

4.1.1.4. Responden berdasarkan latar belakang Pendidikan

Hasil deskripsi responden penelitian dilihat berdasarkan lama kerja yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5. Responden berdasarkan Bagian/Unit Kerja

No	Departemen	Jumlah	Persentase (%)
1.	Ekonomi/Akuntansi	29	26,61
2.	Hukum	27	24,77
3.	Teknik	26	23,85
4.	Sosial	25	22,94
5.	Lainnya	2	1,83
	Total	109	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, Tabel ini menunjukkan distribusi pegawai berdasarkan departemen atau latar belakang pendidikan dalam suatu organisasi. Total pegawai adalah 109 orang yang tersebar di lima departemen berbeda. Departemen Ekonomi/Akuntansi memiliki jumlah pegawai terbanyak dengan 29 orang, mewakili 26,61% dari total pegawai. Ini menunjukkan bahwa latar belakang ekonomi dan akuntansi merupakan yang paling dominan dalam organisasi tersebut.

Departemen Hukum berada di posisi kedua dengan 27 orang pegawai (24,77%), diikuti oleh departemen Teknik dengan 26 orang pegawai (23,85%), dan departemen Sosial dengan 25 orang pegawai (22,94%). Kategori "Lainnya" memiliki jumlah pegawai paling sedikit, yaitu hanya 2 orang yang mewakili 1,83%

dari total pegawai. Kategori ini kemungkinan mencakup pegawai dengan latar belakang pendidikan yang tidak termasuk dalam empat kategori utama.

Distribusi pegawai di antara empat departemen utama cukup merata, dengan selisih persentase yang tidak terlalu signifikan antara departemen Ekonomi/Akuntansi (26,61%) dan departemen Sosial (22,94%), menunjukkan keseimbangan yang baik dalam komposisi tenaga kerja organisasi tersebut.

4.1.1.5. Responden berdasarkan jabatan

Hasil deskripsi responden penelitian dilihat berdasarkan jabatan/posisi yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6. Responden berdasarkan Jabatan/Posisi

No	Distribusi responden	Jumlah
1	Sub Bagian keuangan dan Barang milik daerah	6
2	Sub Bagian UMPEG	11
3	Sub bid Penempatan pajak daerah	8
4	Sub bidang pelayanan dan konsultasi pajak daerah	22
5	Bid Pendataan dan pendaftaran Pajak daerah	41
6	Bidang Pengawasan dan Pengembangan Pajak daerah dan retribusi daerah	21
	Jumlah	109

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Distribusi responden mencerminkan representasi dari berbagai unit kerja di lingkungan instansi yang menjadi objek penelitian. Total jumlah responden yang terlibat dalam pengisian kuesioner adalah sebanyak 109 orang, yang tersebar di enam bagian atau bidang yang berbeda. Penentuan responden dilakukan secara proporsional berdasarkan jumlah pegawai aktif pada masing-masing unit, dengan tujuan memperoleh gambaran yang komprehensif dan representatif terhadap persepsi Aparatur Sipil Negara (ASN) mengenai variabel-variabel yang diteliti, yaitu Kepemimpinan Digital, Literasi Digital, *Employee Engagement*, dan Kinerja ASN.

Berdasarkan hasil distribusi, unit dengan jumlah responden terbanyak adalah Bidang Pendataan dan Pendaftaran Pajak Daerah, yang menyumbang sebanyak 41 responden atau sekitar 37,6% dari total keseluruhan. Hal ini cukup wajar mengingat bidang tersebut merupakan salah satu sektor yang memiliki jumlah pegawai terbanyak dan menjalankan fungsi strategis dalam proses pengumpulan dan pengelolaan data perpajakan daerah. Sebagai bidang yang bersinggungan langsung dengan sistem informasi dan proses digitalisasi layanan perpajakan, keikutsertaan responden dari unit ini sangat penting dalam memberikan gambaran tentang kemampuan digital dan kinerja ASN secara umum.

Unit kedua yang paling banyak menyumbangkan responden adalah Sub Bidang Pelayanan dan Konsultasi Pajak Daerah, dengan jumlah 22 orang atau sekitar 20,2%. Unit ini merupakan ujung tombak pelayanan publik yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Responden dari unit ini diharapkan dapat memberikan insight yang kuat terkait aspek employee engagement, pelayanan berbasis digital, serta kinerja ASN dalam konteks interaksi eksternal. Kegiatan pelayanan dan konsultasi mengandalkan kemampuan komunikasi, kolaborasi, serta pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, yang semuanya relevan dengan variabel penelitian.

Selanjutnya, Bidang Pengawasan dan Pengembangan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah menyumbang 21 responden (19,3%). Bidang ini memiliki peran penting dalam melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan sistem perpajakan daerah, serta mengembangkan kebijakan retribusi yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat dan dinamika ekonomi lokal. Persepsi responden dari bidang

ini sangat bermanfaat dalam menilai ketangkasan organisasi (*organizational agility*) dan kemampuan ASN dalam berinovasi serta beradaptasi terhadap perubahan.

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian (UMPEG) memiliki kontribusi sebanyak 11 responden (10,1%). Responden dari bagian ini berperan penting dalam konteks manajemen internal, khususnya dalam mendukung pembentukan budaya kerja yang adaptif dan produktif. Mereka juga menjadi representasi dari sektor administrasi yang memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi.

Sub Bidang Penempatan Pajak Daerah menyumbang 8 responden (7,3%), dan Sub Bagian Keuangan dan Barang Milik Daerah menyumbang 6 responden (5,5%), menjadikannya unit dengan jumlah responden paling sedikit. Meskipun secara kuantitas kecil, keikutsertaan mereka tetap penting untuk memperkaya variasi pandangan yang mencerminkan kondisi kerja di berbagai fungsi organisasi.

Secara keseluruhan, distribusi ini memberikan gambaran yang cukup merata dan mewakili struktur organisasi secara menyeluruh. Keanekaragaman unit asal responden menjadi kekuatan tersendiri dalam penelitian ini, karena memungkinkan peneliti untuk menangkap berbagai dinamika dan persepsi dari fungsi-fungsi kerja yang berbeda. Hal ini juga memperkuat validitas data dan memungkinkan analisis yang lebih mendalam terhadap hubungan antar variabel penelitian dalam konteks birokrasi publik berbasis digital.

4.1.2. Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif variabel penelitian bertujuan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner untuk setiap variabel penelitian. Data yang terkumpul dari 109 responden

selanjutnya ditabulasi untuk mengetahui distribusi jawaban dari masing-masing indikator. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert 5 poin (1-5), dengan interpretasi sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Kurang Setuju (KS), 4 = Setuju (S) dan 5 = Sangat Setuju (SS).

Untuk memberikan interpretasi yang lebih bermakna terhadap nilai mean yang diperoleh, dilakukan kategorisasi dengan menggunakan metode Three Box Method dengan perhitungan sebagai berikut:

- a) Nilai maksimum = 5
- b) Nilai minimum = 1
- c) Rentang nilai = (nilai maksimum – nilai minimum) / jumlah rentang nilai
 $(5-1) / 3 = 4 / 3 = 1,33$

Dengan adanya rentang nilai 1,33, artinya nilai setiap perpindahan kategori adalah 1,33. Ini menghasilkan tiga kategori:

- a) Kategori Rendah: 1,00 – 2,33
- b) Kategori Sedang: 2,34 – 3,67
- c) Kategori Tinggi: 3,68 – 5,00

Berikut adalah tabel nilai rata-rata berdasarkan rentang nilai:

Tabel 4.2. Tabel Nilai Rata-rata Berdasarkan Rentang Nilai

Nilai Rata-rata	Kategori
1.00 – 2.33	Rendah
2.34 – 3.67	Sedang
3.68 – 5.00	Tinggi

Analisis deskriptif dalam penelitian ini tidak hanya menampilkan nilai rata-rata (*mean*), tetapi juga standar deviasi (SD) untuk menunjukkan tingkat variasi jawaban responden, dan distribusi frekuensi jawaban untuk memperlihatkan

persebaran respon pada setiap indikator. Berikut adalah hasil analisis deskriptif untuk masing-masing variabel penelitian.

4.1.2.1. Deskriptif Variabel Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan Digital dalam penelitian ini diukur menggunakan lima indikator, yaitu: Visi Digital (KD₁), Kemampuan Adaptasi terhadap Perubahan Teknologi (KD₂), Fasilitasi Inovasi Digital (KD₃), Pemberdayaan Pegawai dalam Transformasi Digital (KD₄), dan Pengambilan Keputusan Berbasis Data (KD₅). Tabel 4.3 berikut menyajikan hasil analisis statistik deskriptif untuk variabel Kepemimpinan Digital.

Tabel 4.3. Analisis Statistik Deskriptif Kepemimpinan Digital

Kode	Indikator	Mean	SD	Distribusi Jawaban (%)					Total Skor	Bobot	Ket
				STS	TS	KS	S	SS			
KD₁	Visi digital	3,63	0,669	0	0	53	39	17	372	3,72	Tinggi
KD₂	Kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi	3,50	0,572	0	0	59	34	16	365	3,65	Tinggi
KD₃	Fasilitasi inovasi digital	3,67	0,606	0	0	54	30	25	379	3,79	Tinggi
KD₄	Pemberdayaan pegawai dalam transformasi digital	3,70	0,535	0	0	55	36	18	371	3,71	Tinggi
KD₅	Pengambilan keputusan berbasis data	3,53	0,507	0	0	51	41	17	375	3,75	Tinggi
	Total Mean	3,61	0,578								

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3, hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan (*total mean*) dari indikator Kepemimpinan Digital adalah 3,72, yang berada dalam kategori Tinggi (berdasarkan metode *Three Box*). Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas

responden memiliki persepsi yang positif terhadap implementasi kepemimpinan berbasis digital di lingkungan kerja Bapenda Kota Semarang.

Distribusi jawaban responden secara keseluruhan memperlihatkan bahwa tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban negatif (kategori "Sangat Tidak Setuju" atau "Tidak Setuju") terhadap lima indikator Kepemimpinan Digital. Sebagian besar responden memilih kategori "Setuju" atau "Sangat Setuju", menunjukkan penerimaan yang kuat terhadap pernyataan-pernyataan terkait kepemimpinan digital.

Analisis per indikator mengungkapkan hal-hal menarik sebagai berikut:

1. Fasilitasi Inovasi Digital (KD₃) menjadi indikator dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,79, mengindikasikan bahwa responden menilai kemampuan pimpinan dalam mendorong inovasi digital sebagai aspek yang paling kuat. Sebanyak 25 responden memberikan penilaian "Sangat Setuju", sementara 30 lainnya "Setuju". Hal ini mencerminkan bahwa fasilitasi inovasi telah menjadi praktik yang cukup nyata dan diapresiasi dalam lingkungan kerja.
2. Pengambilan Keputusan Berbasis Data (KD₅) menyusul dengan nilai mean 3,75, memperlihatkan adanya kecenderungan kuat dalam penggunaan pendekatan berbasis data oleh para pemimpin. Ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya menasar alat dan teknologi, tetapi juga cara berpikir dalam membuat keputusan.

3. Visi Digital (KD₁) memperoleh mean 3,72, mencerminkan bahwa para pemimpin dinilai telah memiliki arah visi transformasi digital yang jelas, meskipun belum menjadi aspek paling dominan.
4. Pemberdayaan Pegawai dalam Transformasi Digital (KD₄) memperoleh mean 3,70, menunjukkan bahwa upaya mendorong partisipasi aktif pegawai dalam proses digitalisasi sudah cukup baik, namun masih memerlukan penguatan, terutama dalam membangun budaya kolaboratif digital yang lebih merata.
5. Kemampuan Adaptasi terhadap Perubahan Teknologi (KD₂) merupakan indikator dengan nilai mean terendah yaitu 3,65, yang masuk kategori Sedang. Meskipun tidak tergolong rendah, nilai ini menunjukkan bahwa tantangan terbesar dalam kepemimpinan digital berada pada aspek kemampuan adaptif terhadap perkembangan teknologi yang cepat dan dinamis. Hal ini menjadi sinyal bahwa masih ada hambatan yang harus diatasi, baik dari sisi kompetensi maupun kesiapan organisasi untuk berubah.

Standar deviasi keseluruhan untuk variabel ini berkisar antara 0,507 hingga 0,669, yang menunjukkan variasi jawaban responden yang relatif kecil dan mengindikasikan adanya konsistensi persepsi yang baik terhadap indikator-indikator yang diukur.

Jika dianalisis berdasarkan pola jawaban, terlihat bahwa indikator yang terkait langsung dengan inovasi dan pengambilan keputusan berbasis teknologi (KD₃ dan KD₅) memperoleh nilai lebih tinggi dibandingkan aspek adaptasi dan pemberdayaan (KD₂ dan KD₄). Temuan ini mencerminkan

bahwa meskipun pemimpin sudah mampu mengarahkan organisasi ke arah digital, kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan yang berkelanjutan dan melibatkan seluruh tim secara aktif masih perlu diperkuat.

4.1.2.2. Deskriptif Variabel Literasi Digital

Literasi Digital dalam penelitian ini diukur menggunakan lima indikator, yaitu: Kemampuan Menggunakan Perangkat Digital (LD₁), Kemampuan Mencari dan Mengolah Informasi Digital (LD₂), Kemampuan Berkomunikasi dan Berkolaborasi Secara Digital (LD₃), Kemampuan Menciptakan Konten Digital (LD₄), dan Keamanan serta Etika Digital (LD₅). Tabel berikut menyajikan hasil analisis statistik deskriptif untuk variabel Literasi Digital.

Tabel 4.4. Analisis Statistik Deskriptif Literasi Digital

Kode	Indikator	Mean	SD	Distribusi Jawaban (%)					Total Skor	Bobot	Ket
				STS	TS	KS	S	SS			
LD ₁	Mampu mengakses informasi digital dengan baik untuk mendukung pekerjaan	3,43	0,568	0	0	49	43	17	376	3,76	Tinggi
LD ₂	Mampu mengevaluasi konten digital secara kritis dan relevan	3,53	0,571	0	0	54	41	14	368	3,68	Tinggi
LD ₃	Memiliki pengetahuan tentang keamanan digital (seperti perlindungan data dan sandi)	3,43	0,568	0	0	53	36	20	375	3,75	Tinggi
LD ₄	Memahami dan	3,47	0,571	0	0	50	38	21	379	3,79	Tinggi

	menerapkan etika digital dalam penggunaan teknologi											
LD₅	Memiliki keterampilan dalam menggunakan aplikasi pemerintahan secara digital	3,47	0,629	0	0	53	35	21	376	3,76	Tinggi	
	Total Mean	3,47	0,58									

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Hasil analisis statistik deskriptif pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa variabel Literasi Digital memiliki total mean sebesar 3,47 dengan standar deviasi rata-rata 0,58, yang termasuk dalam kategori Baik. Tidak ada responden yang memberikan penilaian sangat tidak setuju (STS) atau tidak setuju (TS), yang menunjukkan bahwa persepsi ASN terhadap literasi digital di lingkungan kerja tergolong positif dan stabil.

Analisis per indikator mengungkapkan hal-hal berikut:

1. Kemampuan Menciptakan Konten Digital (LD₄) memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 3,79 (SD 0,571), menunjukkan bahwa ASN cukup mahir dalam membuat dan mengelola konten digital seperti dokumen, presentasi, dan materi komunikasi yang sesuai standar instansi.
2. Kemampuan Menggunakan Perangkat Digital (LD₁) dan Keamanan serta Etika Digital (LD₅) sama-sama mencatat nilai mean sebesar 3,76, dengan SD masing-masing 0,568 dan 0,629. LD₁ menunjukkan penguasaan perangkat teknologi yang baik,

sedangkan LD₅ mencerminkan pemahaman yang cukup terhadap prinsip keamanan data dan perilaku etis di ruang digital.

3. Kemampuan Berkomunikasi dan Berkolaborasi Secara Digital (LD₃) memiliki mean sebesar 3,75 (SD 0,571), menunjukkan bahwa ASN cukup efektif dalam menggunakan media digital untuk menjalin komunikasi dan kerja sama, baik antar rekan kerja maupun dengan pihak eksternal.
4. Kemampuan Mencari dan Mengolah Informasi Digital (LD₂) memiliki nilai mean terendah yaitu 3,68 (SD 0,571), meskipun masih dalam kategori baik. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengakses, menyaring, dan menganalisis informasi digital perlu diperkuat.
5. Keamanan dan Etika Digital (LD₅) sebagai indikator kelima juga menempati posisi kedua tertinggi bersama LD₁. Meskipun menunjukkan pemahaman yang baik, standar deviasi yang paling tinggi (0,629) di antara semua indikator menunjukkan adanya keragaman persepsi responden terkait penerapan etika dan keamanan digital. Hal ini menandakan bahwa sebagian ASN mungkin masih memiliki pemahaman atau praktik yang belum seragam mengenai perlindungan data, penggunaan sandi, maupun kepatuhan terhadap etika digital.

4.1.2.3. Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Employee Engagement dalam penelitian ini diukur menggunakan lima indikator, yaitu: Antusiasme dalam Bekerja (EE₁), Inisiatif dalam Penggunaan

Teknologi (EE₂), Dedikasi terhadap Tugas Digital (EE₃), Kolaborasi dalam Lingkungan Digital (EE₄), dan Keterlibatan dalam Perubahan Organisasi (EE₅).
Tabel 4.5 berikut menyajikan hasil analisis statistik deskriptif untuk variabel *Employee Engagement*.

Tabel 4.5 Analisis Statistik Deskriptif *Employee Engagement*

Kode	Indikator	Mean	SD	Distribusi Jawaban (%)					Total Skor	Bobot	Ket
				STS	TS	KS	S	SS			
EE ₁	Antusias dalam bekerja dan melaksanakan tugas sehari-hari	3,84	0,521	0	0	43	47	19	384	3,84	Tinggi
EE ₂	Inisiatif dalam penggunaan teknologi untuk mendukung pekerjaan	3,81	0,615	0	0	44	48	17	381	3,81	Tinggi
EE ₃	Berdedikasi tinggi terhadap pelaksanaan tugas berbasis digital	3,89	0,596	0	0	45	38	26	389	3,89	Tinggi
EE ₄	Berkolaborasi secara aktif dalam lingkungan kerja digital	3,72	0,629	0	0	53	39	17	372	3,72	Tinggi
EE ₅	Terlibat secara aktif dalam proses perubahan organisasi	3,79	0,629	0	0	48	42	19	379	3,79	Tinggi
Total Mean		3,81	0,60								

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Hasil analisis statistik deskriptif pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa variabel *Employee Engagement* memiliki total mean sebesar 3,81 dengan standar deviasi rata-rata 0,60, yang termasuk dalam kategori Baik. Distribusi jawaban secara keseluruhan memberikan respon, Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan ASN

terhadap pekerjaan dinilai cukup tinggi, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam aspek kolaborasi digital.

Analisis per indikator mengungkapkan hal-hal berikut:

1. Dedikasi terhadap Tugas Digital (EE₃) memiliki nilai mean tertinggi sebesar 3,89 dengan standar deviasi 0,596, menunjukkan bahwa ASN memiliki komitmen kuat dalam menyelesaikan tugas-tugas digital dengan sungguh-sungguh. Mayoritas responden memberikan penilaian positif, mencerminkan tingginya motivasi internal dan rasa tanggung jawab pegawai.
2. Antusiasme dalam Bekerja (EE₁) menempati posisi kedua dengan mean 3,84 dan standar deviasi 0,521. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar ASN menjalankan pekerjaannya dengan semangat dan energi positif, yang merupakan komponen penting dalam keterlibatan kerja yang sehat dan produktif.
3. Inisiatif dalam Penggunaan Teknologi (EE₂) mencatat nilai mean 3,81 dan standar deviasi 0,615, yang menunjukkan bahwa ASN cukup aktif dalam menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas kerja. Meskipun bernilai baik, variasi standar deviasi menunjukkan bahwa belum semua pegawai menunjukkan inisiatif yang sama dalam adopsi teknologi.
4. Keterlibatan dalam Perubahan Organisasi (EE₅) memperoleh mean 3,79 dengan standar deviasi 0,629, menunjukkan bahwa ASN cukup terlibat dalam proses perubahan dan reformasi organisasi. Responden pada umumnya memiliki kesiapan untuk beradaptasi, meskipun sebagian menunjukkan sikap yang lebih moderat terhadap perubahan.

5. Kolaborasi dalam Lingkungan Digital (EE₄) memiliki nilai mean terendah sebesar 3,72 dengan standar deviasi tertinggi yaitu 0,629. Meskipun tetap berada dalam kategori baik, hasil ini mengindikasikan bahwa kolaborasi digital antar ASN masih menjadi tantangan, baik karena keterbatasan platform, kompetensi digital, maupun budaya kerja yang belum sepenuhnya mendukung kerja lintas tim secara digital.

Perbandingan antar indikator menunjukkan adanya kesenjangan antara dedikasi pribadi (EE₁ & EE₃) dengan interaksi kolektif seperti kolaborasi digital (EE₄). Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan ASN lebih kuat pada aspek individu dibandingkan dengan partisipasi dalam dinamika tim atau organisasi. Standar deviasi yang relatif rendah (antara 0,521 hingga 0,629) menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung homogen, namun tetap ada variasi kemampuan dan pengalaman, terutama dalam aspek kolaborasi dan inisiatif teknologi.

4.1.2.4. Deskriptif Variabel Kinerja ASN

Kinerja ASN dalam penelitian ini diukur menggunakan lima indikator, yaitu: Kualitas Hasil Kerja (KPN₁), Kuantitas Hasil Kerja (KPN₂), Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan (KPN₃), Efisiensi Pelaksanaan Tugas (KPN₄), dan Kontribusi terhadap Pencapaian Target Organisasi (KPN₅). Tabel 4.6 berikut menyajikan hasil analisis statistik deskriptif untuk variabel Kinerja ASN.

Tabel 4.6. Analisis Statistik Deskriptif Kinerja ASN

Kode	Indikator	Mean	SD	Distribusi Jawaban (%)					Total Skor	Bobot	Ket
				STS	TS	KS	S	SS			
KPN ₁	Saya menyelesaikan tugas dengan kualitas hasil	3,71	0,498	0	0	53	40	16	371	3,71	Tinggi

	kerja yang baik										
KPN₂	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang sesuai dengan target (kuantitas)	3,73	0,490	0	0	53	38	18	373	3,73	Tinggi
KPN₃	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai tenggat yang ditentukan	3,81	0,563	0	0	45	46	18	381	3,81	Tinggi
KPN₄	Saya melaksanakan tugas secara efisien dengan pemanfaatan sumber daya secara optimal	3,69	0,596	0	0	56	36	17	369	3,69	Tinggi
KPN₅	Saya berkontribusi secara aktif terhadap pencapaian target organisasi	3,83	0,507	0	0	44	46	19	383	3,83	Tinggi
	Total Mean	3,75	0,53								

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Hasil analisis statistik deskriptif pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa variabel Kinerja ASN memiliki total mean sebesar 3,75 dengan standar deviasi rata-rata sebesar 0,53, yang termasuk dalam kategori Baik. Distribusi jawaban secara keseluruhan menunjukkan bahwa tidak ada responden yang memberikan jawaban “Sangat Tidak Setuju” maupun “Tidak Setuju” untuk semua indikator, yang mengindikasikan bahwa kinerja ASN secara umum dipersepsikan secara positif oleh para responden.

Analisis per indikator mengungkapkan beberapa temuan penting:

1. Kontribusi terhadap Pencapaian Target Organisasi (KPN₅) memiliki nilai

mean tertinggi sebesar 3,83 dengan standar deviasi 0,507. Temuan ini menunjukkan bahwa ASN dinilai cukup mampu berkontribusi secara aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi, mencerminkan adanya rasa tanggung jawab dan keterlibatan yang tinggi terhadap output kerja institusi.

2. Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan (KPN₃) menempati posisi kedua dengan nilai mean 3,81 (SD 0,563). Hal ini mencerminkan bahwa ASN menunjukkan disiplin dalam mengelola waktu dan menyelesaikan tugas sesuai tenggat, yang merupakan elemen krusial dalam efisiensi birokrasi.
3. Kuantitas Hasil Kerja (KPN₂) mencatat nilai mean 3,73 (SD 0,490), menunjukkan bahwa volume kerja yang dihasilkan oleh ASN dinilai cukup memadai. Meskipun demikian, terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal produktivitas agar bisa lebih maksimal.
4. Kualitas Hasil Kerja (KPN₁) memiliki nilai mean 3,71 (SD 0,498), yang mengindikasikan bahwa standar mutu pekerjaan ASN berada pada tingkat yang baik, walaupun tidak setinggi indikator kuantitas dan ketepatan waktu. Peningkatan kualitas dapat difokuskan pada konsistensi dalam pelaksanaan tugas yang lebih kompleks atau strategis.
5. Efisiensi Pelaksanaan Tugas (KPN₄) menunjukkan nilai mean terendah yaitu 3,69 dengan standar deviasi tertinggi di antara semua indikator (0,596). Temuan ini mengindikasikan bahwa efisiensi dalam memanfaatkan sumber daya, baik waktu, tenaga, maupun alat kerja, masih menjadi tantangan yang perlu diperhatikan secara lebih serius dalam pengelolaan kinerja ASN.

Hal ini mengisyaratkan bahwa meskipun output kerja sudah cukup

memuaskan, proses pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal dari sisi efisiensi penggunaan sumber daya. Standar deviasi antar indikator yang relatif rendah (berkisar antara 0,490 hingga 0,596) menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap aspek-aspek kinerja cenderung homogen. Ini dapat diartikan bahwa ada konsistensi dalam penilaian terhadap perilaku kerja ASN, yang mencerminkan budaya kerja yang cukup seragam di lingkungan organisasi.

4.1.2.5. Analisis Komparatif Antar Variabel

Untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang keterkaitan antar variabel penelitian, berikut ini disajikan perbandingan nilai mean dan standar deviasi dari keempat variabel yang diteliti.

Tabel 4.7. Perbandingan Nilai Mean dan Standar Deviasi Antar Variabel

Variabel	Mean	SD	Kategori
Kepemimpinan Digital	3,72	0,59	Tinggi
Literasi Digital	3,47	0,58	Tinggi
<i>Employee Engagement</i>	3,81	0,60	Tinggi
Kinerja ASN	3,75	0,53	Tinggi

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.7, terlihat bahwa semua variabel penelitian berada dalam kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap seluruh aspek yang diteliti. Meskipun demikian, terdapat perbedaan nilai mean antar variabel yang memberikan gambaran menarik mengenai pola keterkaitan antar dimensi.

Employee Engagement menunjukkan nilai mean tertinggi (3,81), diikuti oleh Kinerja ASN (3,75), Kepemimpinan Digital (3,72), dan Literasi Digital (3,47). Pola ini menunjukkan bahwa aspek afektif dan sikap kerja individu (*employee engagement*) dinilai paling positif oleh responden, sementara aspek keterampilan digital (literasi digital) merupakan aspek dengan skor terendah, meskipun masih

dalam kategori baik.

Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara semangat dan dedikasi individu dalam bekerja dengan kemampuan teknis mereka dalam memanfaatkan teknologi digital. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa meskipun ASN memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, masih terdapat kebutuhan penguatan dari sisi kompetensi digital untuk mendukung transformasi kerja berbasis teknologi.

Lebih lanjut, perbandingan nilai standar deviasi juga menunjukkan tren menarik. Literasi Digital memiliki SD tertinggi (0,58), sementara Kinerja ASN memiliki SD terendah (0,53). Ini mengindikasikan bahwa persepsi terhadap literasi digital cenderung lebih bervariasi antar responden dibandingkan persepsi terhadap kinerja, yang cenderung lebih seragam. Variasi ini bisa disebabkan oleh perbedaan tingkat penguasaan teknologi di antara ASN, yang mungkin dipengaruhi oleh usia, jabatan, atau akses terhadap pelatihan digital. Beberapa implikasi strategis bagi pengembangan ASN:

1. *Employee Engagement* yang tinggi memberikan modal penting bagi organisasi untuk mendorong perubahan, karena menunjukkan bahwa ASN siap secara mental dan emosional untuk terlibat dalam pekerjaan. Namun, *engagement* yang tinggi perlu diimbangi dengan peningkatan kapasitas, khususnya dalam penguasaan teknologi dan literasi digital.
2. Kinerja ASN berada pada tingkat yang baik, terutama dalam aspek kontribusi terhadap target dan ketepatan waktu. Namun, aspek efisiensi pelaksanaan tugas menjadi titik lemah yang perlu mendapat perhatian, mengingat pentingnya optimalisasi sumber daya dalam layanan publik.
3. Kepemimpinan Digital yang baik menunjukkan bahwa ASN memiliki arah

dan panduan dalam menghadapi perubahan berbasis digital. Namun, aspek kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi masih menjadi area yang perlu diperkuat untuk menciptakan kepemimpinan yang benar-benar transformatif.

4. Literasi Digital menjadi variabel dengan nilai rata-rata terendah, menyoroti bahwa kapasitas teknis ASN dalam menggunakan, mengelola, dan mengamankan teknologi digital masih relatif lemah dibandingkan aspek lainnya. Ini menunjukkan urgensi untuk menyusun program pelatihan yang fokus pada digital skill dan keamanan informasi.
5. Keseluruhan pola menunjukkan adanya kebutuhan untuk menyelaraskan kesiapan mental dan sikap ASN dengan kompetensi digital yang relevan, agar transformasi digital dalam birokrasi publik dapat berjalan lebih efektif.

4.2. Analisis SEM PLS

Pengaruh antar variabel diuji dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares* (SEM-PLS). Metode ini dipilih karena memiliki keunggulan dalam mengolah model yang kompleks dengan jumlah indikator yang cukup banyak serta dapat digunakan pada sampel yang relatif kecil. SEM-PLS juga memungkinkan analisis terhadap hubungan antar konstruk laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung) berdasarkan indikator-indikator pengukurnya. Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan utama, yaitu: (1) menggambar diagram jalur sesuai kerangka model penelitian; (2) melakukan pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk; (3) menilai model fit untuk memastikan kesesuaian data terhadap model yang diestimasi; dan

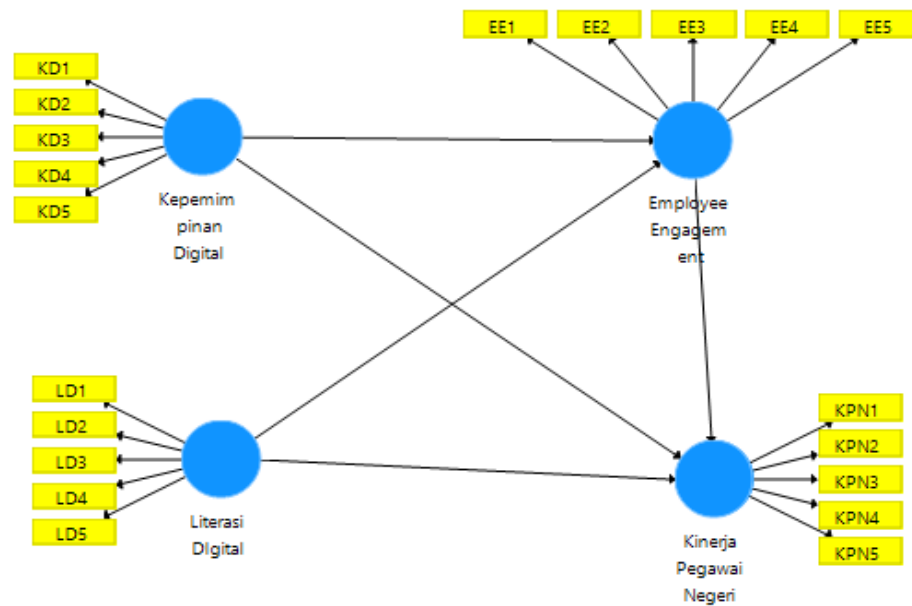
(4) melakukan pengujian inner model yang merupakan pengujian terhadap pengaruh antar variabel sebagai dasar pengujian hipotesis.

Tahap pertama yang dilakukan dalam SEM-PLS adalah menggambarkan diagram jalur (path diagram) yang sesuai dengan kerangka konseptual penelitian. Dalam model ini, terdapat tiga variabel eksogen, yaitu Kepemimpinan Digital, Literasi Digital, dan Employee Engagement yang diposisikan sebagai variabel prediktor. Ketiga variabel ini dihipotesiskan memiliki pengaruh langsung terhadap satu variabel endogen, yaitu Kinerja ASN. Seluruh variabel dalam model ini merupakan konstruk laten yang diukur menggunakan beberapa indikator yang telah divalidasi secara teoritis dan empiris.

Kepemimpinan Digital diukur dengan lima indikator yang mencerminkan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan transformasi digital, yaitu: visi digital, kemampuan adaptasi terhadap teknologi, fasilitasi inovasi, pemberdayaan pegawai dalam digitalisasi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Sementara itu, Literasi Digital diukur melalui kemampuan ASN dalam menggunakan perangkat digital, mencari dan mengolah informasi, berkomunikasi secara digital, menciptakan konten digital, serta menerapkan prinsip keamanan dan etika digital. Variabel Employee Engagement juga diukur menggunakan lima indikator utama, yaitu antusiasme dalam bekerja, inisiatif dalam pemanfaatan teknologi, dedikasi terhadap tugas digital, kolaborasi digital, dan keterlibatan dalam perubahan organisasi.

Adapun Kinerja ASN sebagai variabel dependen diukur melalui lima indikator, yakni kualitas hasil kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, efisiensi pelaksanaan tugas, dan kontribusi terhadap pencapaian target

organisasi. Model jalur yang dibangun dalam penelitian ini bersifat reflektif dan linier, di mana seluruh variabel eksogen diasumsikan memberikan pengaruh langsung terhadap variabel endogen. Tidak terdapat variabel mediator maupun moderator dalam struktur model ini.

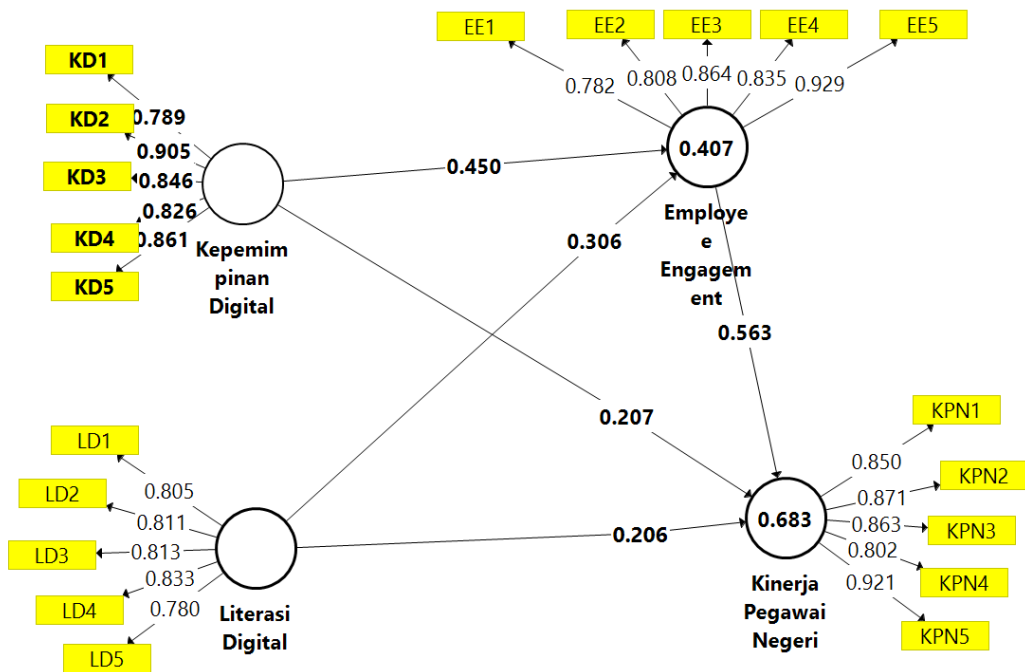


Gambar. 4.1. Diagram SEM PLS yang diestimasi

Dengan menggambarkan diagram jalur ini, peneliti dapat memvisualisasikan arah hubungan antar konstruk dan menjadi dasar dalam pengujian model secara lebih lanjut. Diagram jalur ini mencerminkan kerangka pemikiran konseptual yang bertujuan untuk menjelaskan bagaimana kesiapan individu ASN dari aspek kepemimpinan, literasi digital, dan keterlibatan kerja dapat mempengaruhi tingkat kinerja mereka di era transformasi digital. Model ini diharapkan mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai variabel-variabel kunci yang perlu diperkuat dalam rangka meningkatkan kinerja ASN secara komprehensif dan berkelanjutan.

4.2.1. Pengujian Outer Model

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan reliabilitas komposit. Untuk memunculkan hasil uji outer model, model PLS harus di estimasi dengan teknik *algorithm*. Hasil estimasi model PLS dengan teknik *algorithm* dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Gambar. 4.2. Uji Outer Model

Gambar 4.2 merupakan Diagram model struktural persamaan (SEM) ini menggambarkan hubungan antara beberapa variabel laten dan indikatornya dalam sebuah penelitian tentang kompetensi digital dan kinerja pegawai di konteks pemerintahan.

Model tersebut menunjukkan empat konstruk laten utama: Kepemimpinan Digital, Literasi Digital, *Employee Engagement*, dan Kinerja ASN. Setiap konstruk ini diukur oleh beberapa indikator.

Kepemimpinan Digital diukur oleh lima indikator (KD₁ hingga KD₅) dengan nilai loading factor masing-masing 0.789, 0.905, 0.846, 0.826, dan 0.861. Nilai loading factor yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut merupakan pengukur yang baik untuk konstruk Kepemimpinan Digital.

Literasi Digital juga diukur oleh lima indikator (LD₁ hingga LD₅) dengan nilai loading factor masing-masing 0.805, 0.811, 0.813, 0.833, dan 0.780. Nilai-nilai ini juga menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki validitas yang baik dalam mengukur Literasi Digital.

Employee Engagement diukur oleh lima indikator (EE₁ hingga EE₅) dengan nilai loading factor masing-masing 0.782, 0.808, 0.864, 0.835, dan 0.929. Nilai loading factor yang tinggi menunjukkan hubungan yang kuat antara indikator-indikator tersebut dengan konstruk *Employee Engagement*.

Kinerja ASN diukur oleh lima indikator (KPN₁ hingga KPN₅) dengan nilai loading factor masing-masing 0.850, 0.871, 0.863, 0.802, dan 0.921. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut juga merupakan pengukur yang baik untuk konstruk Kinerja ASN.

Selain itu, diagram ini juga menampilkan hubungan kausal antara konstruk-konstruk tersebut. Kepemimpinan Digital memiliki pengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien jalur sebesar 0.450, dan juga pengaruh langsung terhadap Kinerja ASN dengan koefisien jalur sebesar 0.207. Literasi Digital memiliki pengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* dengan

koefisien jalur sebesar 0.306, dan juga pengaruh langsung terhadap Kinerja ASN dengan koefisien jalur sebesar 0.206. Sementara itu, *Employee Engagement* memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja ASN dengan koefisien jalur sebesar 0.563.

Selain itu, diagram juga menunjukkan nilai *R-squared* untuk kedua variabel endogen: *Employee Engagement* (0.407) dan Kinerja ASN (0.683). Nilai *R-squared* untuk *Employee Engagement* (0.407) menunjukkan bahwa sekitar 40.7% variansi dalam *Employee Engagement* dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Digital dan Literasi Digital. Nilai *R-squared* untuk Kinerja ASN (0.683) menunjukkan bahwa sekitar 68.3% variansi dalam Kinerja ASN dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Digital, Literasi Digital, dan *Employee Engagement*.

Secara keseluruhan, model ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital dan Literasi Digital berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan dalam kompetensi digital dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan *Employee Engagement*.

Dalam penelitian ini digunakan uji validitas item dengan menggunakan kriteria internal, yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan total skor keseluruhan. Cara ini digunakan dengan mengkorelasikan antara skor pertanyaan tertentu dengan skor total. Pengujian validitas dilakukan dengan responden sebanyak 109 responden. Dalam penelitian ini dibantu dengan menggunakan software SmartPLS 3.0, hasil uji validitas dapat ditunjukkan dalam table berikut :

Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas

Variabel	Kode	Indikator	Outer Loading	Ket
Kepemimpinan Digital (X₁)	KD ₁	Visi digital	0,789	Valid
	KD ₂	Kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi	0,905	Valid
	KD ₃	Fasilitasi inovasi digital	0,846	Valid
	KD ₄	Pemberdayaan pegawai dalam transformasi digital	0,826	Valid
	KD ₅	Pengambilan keputusan berbasis data	0,861	Valid
Literasi Digital (X₂)	LD ₁	Kemampuan mengakses informasi digital	0,805	Valid
	LD ₂	Kemampuan mengevaluasi konten digital	0,811	Valid
	LD ₃	Pengetahuan keamanan digital	0,813	Valid
	LD ₄	Pemahaman etika digital	0,833	Valid
	LD ₅	Keterampilan penggunaan aplikasi pemerintahan	0,780	Valid
Employee Engagement (Z)	EE ₁	Antusiasme dalam bekerja	0,782	Valid
	EE ₂	Dedikasi terhadap tugas digital	0,808	Valid
	EE ₃	Inisiatif dalam penggunaan teknologi	0,864	Valid
	EE ₄	Keterlibatan dalam perubahan organisasi	0,835	Valid
	EE ₅	Kolaborasi dalam lingkungan digital	0,929	Valid
Kinerja ASN (Y)	KPN ₁	Kualitas hasil kerja	0,850	Valid
	KPN ₂	Kuantitas hasil kerja	0,871	Valid
	KPN ₃	Efisiensi pelaksanaan tugas	0,863	Valid
	KPN ₄	Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	0,802	Valid
	KPN ₅	Kontribusi terhadap pencapaian target organisasi	0,921	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Tabel 4.7 menyajikan hasil analisis outer loading dari model persamaan struktural (SEM) yang meneliti hubungan antara empat variabel utama: Kepemimpinan Digital (X₁), Literasi Digital (X₂), *Employee Engagement* (Z), dan Kinerja ASN (Y). Outer loading merupakan nilai yang menunjukkan kekuatan

hubungan antara indikator dengan variabel latennya, di mana nilai minimal 0,7 umumnya dianggap valid dalam penelitian PLS-SEM.

Untuk variabel Kepemimpinan Digital (X_1), terdapat lima indikator (KD₁ hingga KD₅) yang digunakan untuk mengukurnya. Indikator KD₁ memiliki nilai outer loading sebesar 0,789 yang menunjukkan hubungan yang cukup kuat dengan variabel latennya. Indikator KD₂ menunjukkan nilai loading tertinggi dalam variabel ini yaitu 0,905, mengindikasikan bahwa indikator ini memiliki kontribusi yang sangat signifikan dalam mengukur Kepemimpinan Digital. Indikator KD₃, KD₄, dan KD₅ masing-masing memiliki nilai loading 0,846, 0,826, dan 0,861, yang semuanya menunjukkan validitas yang sangat baik. Secara keseluruhan, semua indikator untuk variabel Kepemimpinan Digital dinyatakan valid karena memiliki nilai loading di atas ambang batas 0,7.

Variabel Literasi Digital (X_2) juga diukur dengan lima indikator (LD₁ hingga LD₅). Indikator LD₁ memiliki nilai loading 0,805, LD₂ sebesar 0,811, LD₃ sebesar 0,813, LD₄ sebesar 0,833, dan LD₅ sebesar 0,780. Indikator LD₄ memiliki nilai loading tertinggi dalam variabel ini, menunjukkan bahwa indikator ini memberikan kontribusi terbesar dalam mengukur Literasi Digital. Meskipun LD₅ memiliki nilai loading terendah, namun masih di atas 0,7 sehingga tetap dianggap valid. Secara keseluruhan, semua indikator untuk variabel Literasi Digital dinyatakan valid dalam mengukur konstruk tersebut.

Untuk variabel *Employee Engagement* (Z), terdapat lima indikator (EE₁ hingga EE₅) dengan nilai loading masing-masing 0,782, 0,808, 0,864, 0,835, dan 0,929. Indikator EE₅ memiliki nilai loading tertinggi tidak hanya dalam variabel ini tetapi juga di antara semua indikator dalam model, yaitu 0,929. Hal ini menunjukkan

bahwa EE_5 merupakan indikator yang sangat kuat dalam mengukur *Employee Engagement*. Secara keseluruhan, semua indikator untuk variabel ini dinyatakan valid karena memiliki nilai loading yang jauh di atas ambang batas minimum.

Variabel Kinerja ASN (Y) diukur dengan lima indikator (KPN_1 hingga KPN_5) dengan nilai loading masing-masing 0,850, 0,871, 0,863, 0,802, dan 0,921. Indikator KPN_5 memiliki nilai loading tertinggi sebesar 0,921, menunjukkan kontribusi yang sangat besar dalam mengukur konstruk Kinerja ASN. Sementara itu, KPN_4 memiliki nilai loading terendah yaitu 0,802, namun masih tergolong sangat baik karena jauh di atas ambang batas 0,7. Secara keseluruhan, semua indikator untuk variabel Kinerja ASN dinyatakan valid.

Dari keseluruhan tabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam model penelitian ini memiliki validitas yang baik dalam mengukur konstruk latennya masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kualitas psikometrik yang baik dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti. Nilai loading factor yang tinggi pada semua indikator juga mengindikasikan bahwa konsep operasional dari masing-masing variabel telah dikembangkan dengan baik dan sesuai dengan konstruk teoretis yang dimaksud dalam penelitian.

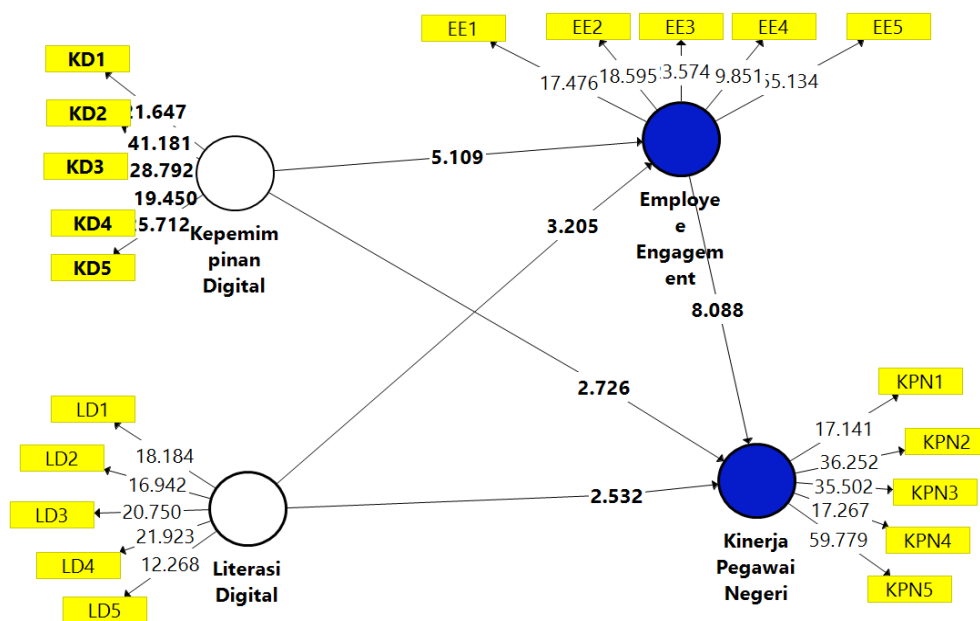
Selain dengan melihat nilai loading factor masing-masing indikator, validitas konvergen juga harus dinilai dari nilai AVE masing-masing konstruk, seluruh konstruk dalam model PLS dinyatakan telah memenuhi validitas konvergen jika nilai AVE masing-masing konstruk $> 0,5$. Nilai AVE masing-masing konstruk selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8. Nilai AVE Konstruk

Konstruk	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Digital	0.716
Literasi Digital	0.654
Employee Engagement	0.899
Kinerja ASN	0.743

Berdasarkan hasil analisis PLS pada tabel 4.9 di atas, setelah seluruh indikator tidak valid dikeluarkan dari model, seluruh indikator telah valid dalam mengukur konstraknya, selanjutnya dinilai dari nilai AVE, seluruh konstruk juga telah memiliki nilai AVE yang melebihi 0,5 yang berarti bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang disyaratkan. Tahap analisis dilanjutkan pada tahap uji validitas deskriminan.

4.2.2. Pengujian Inner Model



Sumber : Output SmartPLS, 2025

Gambar. 4.3. Nilai Loading Factor

Gambar 4.3 yang ditampilkan adalah model struktural (inner model) dari sebuah penelitian yang menunjukkan hubungan antara beberapa variabel laten. Model

struktural ini menggambarkan hubungan antara empat variabel laten utama dalam konteks penelitian terkait pengaruh digital terhadap kinerja pegawai. Variabel-variabel tersebut meliputi Kepemimpinan Digital, Literasi Digital, *Employee Engagement*, dan Kinerja ASN. Model ini menunjukkan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berhubungan dan memengaruhi satu sama lain, dengan nilai koefisien jalur yang menunjukkan kekuatan hubungan antar variabel.

Kepemimpinan Digital digambarkan sebagai variabel eksogen (independen) yang diukur oleh lima indikator, yaitu KD₁ hingga KD₅. Nilai loading factor antara Kepemimpinan Digital dan indikator-indikatornya bervariasi, dengan nilai tertinggi 41.181 (untuk KD₂) dan nilai terendah 1.647 (antara KD₁ dan KD₂). Hal ini mengindikasikan bahwa indikator KD₂ memiliki kontribusi terbesar dalam membentuk variabel Kepemimpinan Digital. Kepemimpinan Digital memberikan pengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien jalur sebesar 5.109 dan terhadap Kinerja ASN dengan koefisien jalur sebesar 2.726.

Literasi Digital juga merupakan variabel eksogen yang diukur oleh lima indikator, yaitu LD₁ hingga LD₅. Nilai loading factor antara Literasi Digital dan indikator-indikatornya berkisar antara 12.268 hingga 21.923, dengan nilai tertinggi pada hubungan dengan LD₄. Literasi Digital memberikan pengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien jalur sebesar 3.205 dan terhadap Kinerja ASN dengan koefisien jalur sebesar 2.532.

Employee Engagement merupakan variabel intervening (mediasi) yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan Digital dan Literasi Digital, serta memberikan pengaruh terhadap Kinerja ASN. Variabel ini diukur oleh lima indikator, yaitu EE₁ hingga EE₅, dengan nilai loading factor berkisar antara 3.574 hingga 35.134.

Employee Engagement memberikan pengaruh langsung terhadap Kinerja ASN dengan koefisien jalur sebesar 8.088, yang merupakan nilai tertinggi di antara semua koefisien jalur dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan Kinerja ASN.

Kinerja ASN merupakan variabel endogen (dependen) yang dipengaruhi oleh tiga variabel lainnya. Variabel ini diukur oleh lima indikator, yaitu KPN₁ hingga KPN₅, dengan nilai loading factor berkisar antara 17.141 hingga 59.779. Nilai loading factor tertinggi terdapat pada hubungan dengan KPN₅, yang mengindikasikan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi terbesar dalam mengukur Kinerja ASN.

Model ini menunjukkan efek langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kepemimpinan Digital dan Literasi Digital tidak hanya mempengaruhi Kinerja ASN secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Berdasarkan koefisien jalur, *Employee Engagement* memiliki pengaruh terkuat terhadap Kinerja ASN (8.088), diikuti oleh Kepemimpinan Digital (2.726) dan Literasi Digital (2.532).

Secara keseluruhan, model ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan Kinerja ASN, fokus utama sebaiknya diberikan pada peningkatan *Employee Engagement*, yang dapat dicapai melalui peningkatan Kepemimpinan Digital dan Literasi Digital. Kepemimpinan Digital tampaknya memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *Employee Engagement* dibandingkan dengan Literasi Digital, berdasarkan nilai koefisien jalur yang lebih tinggi (5.109 versus 3.205).

Tabel 4.9. Tabel *Outer Loading*

Kode	Kepemimpinan Digital	Literasi Digital	<i>Employee Engagement</i>	Kinerja ASN
KD ₁	0,782			
KD ₂	0,808			
KD ₃	0,864			
KD ₄	0,835			
KD ₅	0,929			
LD ₁		0,789		
LD ₂		0,905		
LD ₃		0,846		
LD ₄		0,826		
LD ₅		0,861		
EE ₁			0,850	
EE ₂			0,871	
EE ₃			0,863	
EE ₄			0,802	
EE ₅			0,921	
KPN ₁				0,805
KPN ₂				0,811
KPN ₃				0,813
KPN ₄				0,833
KPN ₅				0,780

Sumber : Output SmartPLS, 2025

Tabel 4.9 tersebut merupakan ringkasan nilai *loading factor* untuk seluruh indikator pada empat variabel laten dalam model penelitian. *Loading factor* menunjukkan seberapa kuat masing-masing indikator dalam merefleksikan variabel latennya, dengan nilai yang berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menandakan hubungan yang lebih kuat.

Variabel *Employee Engagement* diukur menggunakan lima indikator (EE₁ hingga EE₅) dengan nilai *loading factor* berkisar antara 0,782 hingga 0,929. Indikator EE₅ memiliki nilai *loading factor* tertinggi (0,929), menunjukkan bahwa indikator ini merupakan pengukur terkuat untuk variabel *Employee Engagement*, sedangkan EE₁ memiliki nilai terendah (0,782). Variabel Kepemimpinan Digital juga diukur dengan lima indikator (KD₁ hingga KD₅) dengan nilai *loading factor*

berkisar dari 0,789 hingga 0,905. Indikator KD₂ memiliki nilai loading factor tertinggi (0,905), mengindikasikan bahwa indikator ini paling kuat dalam merefleksikan variabel Kepemimpinan Digital, sementara KD₁ memiliki nilai terendah (0,789).

Untuk variabel Kinerja ASN, lima indikator pengukurannya (KPN₁ hingga KPN₅) menunjukkan nilai loading factor antara 0,802 hingga 0,921. Indikator KPN₅ mencatatkan nilai tertinggi (0,921), menjadikannya indikator terkuat untuk variabel Kinerja ASN, sedangkan KPN₄ memiliki nilai terendah (0,802). Terakhir, variabel Literasi Digital diukur melalui lima indikator (LD₁ hingga LD₅) dengan nilai loading factor berkisar dari 0,780 hingga 0,833. Indikator LD₄ memiliki nilai loading factor tertinggi (0,833), menunjukkan bahwa indikator ini paling baik dalam merefleksikan variabel Literasi Digital, sementara LD₅ memiliki nilai terendah (0,780).

Secara keseluruhan, semua indikator menunjukkan nilai loading factor di atas 0,7, yang mengindikasikan bahwa semua indikator tersebut valid dan memiliki kontribusi yang baik dalam mengukur variabel laten masing-masing dalam model penelitian.

4.1.4.1. Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan dengan pengukuran sekali saja, menggunakan software Smart PLS 3.0 memberikan fasilitas untuk pengujian reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Disini pengurangannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel dan dapat

diterima jika memberikan nilai $\text{Alpha} > 0,7$ (Ghozali, 2016). Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan bantuan software komputer Smart PLS 3.0 dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.10. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Crobach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Kepemimpinan Digital (X₁)	0,862	0,7	Reliabel
Literasi Digital (X₂)	0,825	0,7	Reliabel
<i>Employee Engagement (Y)</i>	0,801	0,7	Reliabel
Kinerja ASN (Z)	0,825	0,7	Reliabel

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid. Tabel yang disajikan merupakan hasil pengujian reliabilitas dalam sebuah penelitian yang menganalisis hubungan antara Kepemimpinan Digital, Literasi Digital, *Employee Engagement*, dan Kinerja ASN di suatu instansi pemerintahan. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, yang merupakan salah satu teknik statistik paling umum digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari seperangkat variabel atau indikator penelitian.

Cronbach's Alpha adalah koefisien reliabilitas yang mengukur seberapa kuat item-item dalam suatu konstruk saling berhubungan. Nilai koefisien berkisar antara 0 hingga 1, dengan kriteria umum bahwa nilai di atas 0,7 dianggap memiliki reliabilitas yang baik. Dalam penelitian ini, semua variabel menunjukkan tingkat reliabilitas yang *excellent*.

Variabel Kepemimpinan Digital (X_1) memiliki *Cronbach's Alpha* sebesar 0,862. Nilai ini tidak hanya melampaui nilai kritis 0,7, tetapi berada pada kategori reliabilitas yang sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan digital konsisten dan dapat diandalkan. Setiap item pertanyaan atau pernyataan dalam variabel ini memiliki korelasi yang kuat satu sama lain, menggambarkan konstruk kepemimpinan digital secara komprehensif.

Literasi Digital (X_2) mencatat *Cronbach's Alpha* 0,825, yang juga jauh di atas ambang batas reliabilitas. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen pengukuran literasi digital memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi. Variabel ini mampu mengukur kemampuan digital pegawai dengan akurat dan dapat dipercaya, mencakup berbagai aspek pemahaman dan keterampilan teknologi informasi.

Employee Engagement (Y) memperoleh *Cronbach's Alpha* 0,801, yang masih dalam kategori reliabel. Meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan variabel lain, nilainya tetap menunjukkan bahwa konstruk keterlibatan pegawai dapat diukur dengan handal. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan untuk menilai tingkat *engagement* pegawai memiliki konsistensi yang baik.

Variabel terakhir, Kinerja ASN (Z), memiliki *Cronbach's Alpha* 0,825. Nilai ini menandakan bahwa instrumen pengukuran kinerja pegawai sangat reliabel. Setiap indikator yang digunakan untuk menilai

kinerja saling terkait dengan kuat, memberikan gambaran yang komprehensif dan terpercaya tentang performa pegawai.

Secara keseluruhan, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas yang baik. Tidak ada variabel yang memiliki nilai di bawah 0,7, yang berarti instrumen penelitian dapat diandalkan untuk mengukur konsep-konsep yang diteliti.

4.1.4.2. Discriminate Validity

Tabel 4.11. *Discriminate Validity*

Kode	<i>Employee Engagement</i>	Kepemimpinan Digital	Kinerja ASN	Literasi Digital
EE1	0,782	0,517	0,668	0,487
EE2	0,808	0,485	0,630	0,356
EE3	0,864	0,418	0,643	0,461
EE4	0,835	0,493	0,590	0,267
EE5	0,929	0,505	0,754	0,460
KD1	0,455	0,789	0,513	0,350
KD2	0,484	0,905	0,541	0,317
KD3	0,616	0,846	0,575	0,386
KD4	0,441	0,826	0,484	0,282
KD5	0,382	0,861	0,453	0,359
KPN1	0,637	0,600	0,850	0,492
KPN2	0,756	0,509	0,871	0,581
KPN3	0,768	0,520	0,863	0,414
KPN4	0,565	0,471	0,802	0,446
KPN5	0,614	0,538	0,921	0,485
LD1	0,351	0,388	0,446	0,805
LD2	0,470	0,327	0,485	0,811
LD3	0,427	0,332	0,469	0,813
LD4	0,393	0,340	0,474	0,833
LD5	0,300	0,228	0,390	0,780

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2025

4.1.4.3. Uji R Square

Dalam menilai model dengan SmartPLS dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Tabel

4.15 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 4.12. Tabel *R-Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee_Engagement</i>	0,407	0,396
Kinerja Pegawai_Negeri	0,683	0,674

Sumber : Output SmartPLS, 2025

Tabel 4.12 menampilkan nilai koefisien determinasi (*R Square*) dan nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (*R Square Adjusted*). Nilai *R Square* untuk variabel *Employee Engagement* adalah 0,407, yang berarti bahwa variabel independen dalam penelitian mampu menjelaskan 40,7% variasi dari *Employee Engagement*. Secara statistik, ini menunjukkan hubungan moderasi antara variabel-variabel yang mempengaruhi keterlibatan pegawai. Angka 0,407 dapat dikategorikan sebagai pengaruh sedang, mengindikasikan bahwa masih terdapat 59,3% faktor lain di luar model penelitian yang turut mempengaruhi tingkat keterlibatan pegawai.

Nilai *R Square Adjusted* untuk *Employee Engagement* sebesar 0,396 sedikit berbeda dengan *R Square*, di mana perbedaan ini menggambarkan penyesuaian kompleksitas model penelitian. Penurunan kecil ini menandakan bahwa model cukup stabil dan tidak terlalu *overfit*, yang merupakan pertimbangan penting dalam analisis statistik.

Variabel Kinerja ASN menunjukkan *R Square* yang jauh lebih tinggi, yaitu 0,683. Hal ini berarti variabel independen dalam penelitian mampu menjelaskan 68,3% dari varians kinerja pegawai. Kategori ini

termasuk dalam pengaruh yang kuat, menandakan bahwa variabel-variabel seperti Kepemimpinan Digital, Literasi Digital, dan *Employee Engagement* memiliki kontribusi signifikan dalam menjelaskan kinerja pegawai.

R Square Adjusted untuk Kinerja ASN sebesar 0,674, yang sangat dekat dengan nilai *R Square*. Kedekatan ini mengindikasikan model yang relatif stabil dan dapat dipercaya. Perbedaan kecil antara *R Square* dan *R Square Adjusted* menunjukkan bahwa model tidak mengalami overfitting atau pengelembungan variabel yang tidak perlu.

4.1.4.4. Uji *F Square*

Dalam konteks transformasi digital pada organisasi pemerintahan, temuan penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memainkan peran sentral sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan digital dengan koefisien jalur 0,286 memberikan pengaruh moderat terhadap keterlibatan pegawai, mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif dan berbasis teknologi mampu mendorong semangat dan partisipasi aktif pegawai dalam lingkungan kerja.

Literasi digital menampilkan pengaruh yang lebih terbatas, dengan koefisien jalur 0,132 terhadap *employee engagement*. Temuan ini menarik karena menunjukkan bahwa sekadar kemampuan teknologis tidak serta-merta meningkatkan keterlibatan pegawai. Dibutuhkan pendekatan holistik yang melampaui sekadar penguasaan alat-alat digital.

Hubungan antara variabel independen dengan kinerja ASN relatif lemah. Kepemimpinan digital hanya memberikan kontribusi 0,088, sementara literasi digital mencatat 0,099. Namun, hal yang paling signifikan adalah pengaruh employee engagement terhadap kinerja, dengan koefisien jalur mencapai 0,593 - suatu angka yang menandakan keterlibatan pegawai sebagai faktor kunci dalam menentukan produktivitas dan pencapaian organisasional.

Secara metodologis, model penelitian ini membongkar mitos bahwa transformasi digital semata-mata ditentukan oleh kemampuan teknologi. Sebaliknya, penelitian menggarisbawahi pentingnya faktor manusia, motivasi internal, dan keterlibatan emosional dalam menggerakkan kinerja organisasi. Kepemimpinan yang efektif tidak lagi sekadar mengarahkan, melainkan mampu menginspirasi dan menciptakan ekosistem yang mendorong pegawai untuk terlibat secara penuh.

Implikasi praktis dari penelitian ini sangat mendasar. Organisasi pemerintahan perlu merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang tidak sekadar fokus pada pelatihan teknologi, melainkan juga membangun kultur organisasi yang mendorong keterlibatan, kreativitas, dan semangat inovasi. Pemimpin dituntut untuk menjadi agen perubahan yang mampu mentransformasi potensi digital menjadi energi produktif.

Tabel 4.13. Tabel *F Square*

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Kepemimpinan Digital</i>	<i>Kinerja ASN</i>	<i>Literasi Digital</i>
<i>Employee Engagement</i>			0,593	
<i>Kepemimpinan Digital</i>	0,286		0,088	
<i>Kinerja ASN</i>				
<i>Literasi Digital</i>	0,132		0,099	

Sumber : Output SmartPLS, 2025

4.1.4.5. Uji Hipotesis Model

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Untuk menilai *signifikansi* model prediksi dalam pengujian model struktural dapat dilihat dari nilai *T-statistic* antar variabel independen ke variabel dependen dalam tabel *Path Coefficient* pada output berikut ini :

Tabel 4.14. Tabel *Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Employee_Engagement -> Kinerja Pegawai Negeri</i>	0,563	0,564	0,066	8,527	0,000
<i>Kepemimpinan_Digital -> Employee_Engagement</i>	0,450	0,445	0,090	4,986	0,000
<i>Kepemimpinan_Digital -> Kinerja Pegawai Negeri</i>	0,207	0,210	0,081	2,555	0,011
<i>Literasi_Digital -> Employee_Engagement</i>	0,306	0,321	0,095	3,203	0,001
<i>Literasi_Digital -> Kinerja Pegawai Negeri</i>	0,206	0,197	0,083	2,490	0,013

Sumber : Output SmartPLS, 2025

Tabel *Path Coefficient* yang disajikan memberikan gambaran komprehensif mengenai hubungan kausal antar variabel dalam model penelitian beserta signifikansi statistiknya. Tabel yang disajikan merupakan hasil analisis statistik

Partial Least Square (PLS) yang mengungkap hubungan kompleks antara variabel dalam penelitian tentang transformasi digital dan kinerja ASN. Setiap baris memberikan informasi krusial tentang signifikansi hubungan antarvariabel, yang diukur melalui beberapa parameter statistik kunci.

Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kinerja ASN menunjukkan signifikansi tertinggi. Dengan nilai original sample 0,563 dan t-statistik 8,527, hubungan ini sangat kuat dan signifikan pada level 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan pegawai memiliki pengaruh yang sangat substansial terhadap kinerja organisasi. Setiap peningkatan pada tingkat keterlibatan pegawai akan secara langsung dan signifikan meningkatkan performa kerja.

Kepemimpinan Digital terhadap *Employee Engagement* mencatat original sample 0,450 dengan t-statistik 4,986 pada *p-value* 0,000. Temuan ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan digital memiliki kontribusi yang signifikan dalam membentuk dan meningkatkan keterlibatan pegawai. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan pendekatan digital secara efektif dapat mendorong motivasi dan partisipasi aktif pegawai dalam lingkungan kerja.

Pengaruh langsung Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja ASN menampilkan original sample 0,207 dengan t-statistik 2,555 pada *p-value* 0,011. Meskipun pengaruhnya lebih lemah dibandingkan melalui *employee engagement*, tetap signifikan secara statistik. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan digital memiliki dampak positif langsung pada kinerja, meskipun tidak sebesar pengaruhnya melalui keterlibatan pegawai.

Literasi Digital terhadap *Employee Engagement* menunjukkan original sample 0,306 dengan t-statistik 3,203 pada *p-value* 0,001. Temuan ini

menggarisbawahi pentingnya kemampuan digital dalam membentuk keterlibatan pegawai. Semakin tinggi literasi digital, semakin meningkat pula potensi pegawai untuk terlibat secara aktif dalam transformasi organisasional.

Terakhir, hubungan Literasi Digital terhadap Kinerja ASN memperlihatkan original sample 0,206 dengan t-statistik 2,490 pada *p-value* 0,013. Pengaruh ini signifikan namun relatif lemah, menandakan bahwa literasi digital memberikan kontribusi positif pada kinerja, tetapi tidak sebesar pengaruhnya melalui *employee engagement*. Secara keseluruhan, penelitian ini membongkar kompleksitas transformasi digital dalam organisasi pemerintahan. Temuan kunci adalah peran mediasi *employee engagement*, yang menjadi jembatan penting antara variabel independen (kepemimpinan digital dan literasi digital) dengan kinerja pegawai.

Implikasi praktisnya sangat mendasar: organisasi tidak cukup sekadar mengimplementasikan teknologi atau meningkatkan literasi digital. Kunci sesungguhnya ada pada kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan, inspirasi, dan makna. Pemimpin dituntut untuk menjadi arsitek budaya digital yang mampu mentransformasi potensi teknologi menjadi energi produktif melalui keterlibatan pegawai yang mendalam.

4.3. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja ASN

Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja ASN merupakan fenomena kompleks yang mencerminkan transformasi organisasi di era digital. Analisis statistik menunjukkan hubungan positif namun lemah, dengan koefisien jalur 0,207 dan signifikansi pada level 0,011, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan digital memberikan kontribusi terbatas namun nyata terhadap

peningkatan kinerja pegawai.

Secara konseptual, kepemimpinan digital tidak sekadar kemampuan teknologis, melainkan representasi dari kapasitas pemimpin dalam mentransformasi budaya organisasi. Pemimpin digital sejati mampu melihat teknologi bukan sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai instrumen untuk memberdayakan sumber daya manusia. Mereka mengintegrasikan pendekatan teknologis dengan strategi kemanusiaan, menciptakan ekosistem kerja yang responsif, adaptif, dan inovatif.

Mekanisme pengaruh yang lemah ini disebabkan oleh kompleksitas transformasi organisasional. Kinerja pegawai tidak dapat secara langsung digerakkan oleh teknologi, melainkan membutuhkan faktor-faktor motivasional yang lebih dalam. Kepemimpinan digital yang efektif tidak hanya tentang mengimplementasikan sistem baru, tetapi menciptakan narasi perubahan yang membangkitkan semangat dan keterlibatan pegawai.

Implikasi praktis dari temuan penelitian ini sangat signifikan. Organisasi pemerintahan dituntut untuk mengembangkan model kepemimpinan yang melampaui sekadar literasi teknologi. Dibutuhkan pemimpin yang mampu menjembatani kesenjangan antara kemampuan digital dan potensi sumber daya manusia, menciptakan ruang di mana inovasi dan kreativitas dapat berkembang. Penelitian ini memberikan perspektif baru bahwa transformasi digital bukanlah persoalan teknologi semata, melainkan persoalan kebudayaan organisasi. Kepemimpinan digital yang sukses mensyaratkan kemampuan untuk membangun kepercayaan, mendorong pembelajaran berkelanjutan, dan menciptakan lingkungan di mana setiap pegawai merasa diberdayakan untuk berkontribusi

secara maksimal.

Tantangan sesungguhnya terletak pada kemampuan pemimpin untuk mengkonversi potensi teknologis menjadi energi produktif. Hal ini membutuhkan pendekatan holistik yang memadukan aspek teknologi, psikologi organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Kepemimpinan digital bukan sekadar tentang menggunakan alat-alat baru, melainkan tentang menciptakan makna baru.

4.2.2. Pengaruh Literasi Digital dan Kinerja ASN

Pengaruh Literasi Digital terhadap Kinerja ASN merupakan fenomena kompleks yang mencerminkan transformasi organisasi pemerintahan di era digital. Berdasarkan analisis statistik, penelitian menunjukkan hubungan positif dengan karakteristik yang signifikan: *original sample* 0,206, *t-statistik* 2,490, dan *p-value* 0,013.

Secara konseptual, literasi digital tidak sekadar kemampuan mengoperasikan teknologi, melainkan representasi kompetensi fundamental dalam menginterpretasi, menganalisis, dan memanfaatkan informasi digital secara strategis. Pegawai dengan literasi digital tinggi mampu menavigasi ekosistem teknologi kompleks, mentransformasi informasi menjadi pengetahuan yang bernilai, dan mengoptimalkan produktivitas melalui pemanfaatan teknologi.

Mekanisme pengaruh literasi digital terhadap kinerja ASN berlangsung melalui beberapa jalur substansial. Pertama, kemampuan digital meningkatkan efisiensi kerja melalui penggunaan tools dan platform kolaboratif modern. Kedua, literasi digital mendorong adaptabilitas pegawai dalam menghadapi perubahan teknologis yang massif. Ketiga, kompetensi digital memfasilitasi akses informasi dan pengetahuan yang lebih cepat dan komprehensif.

Implikasi praktis dari temuan penelitian ini sangat signifikan bagi organisasi pemerintahan. Literasi digital tidak lagi menjadi sekadar kemampuan tambahan, melainkan kebutuhan fundamental dalam menciptakan ekosistem kerja yang responsif dan inovatif. Organisasi dituntut untuk merancang program pengembangan kompetensi digital yang berkelanjutan, tidak sekadar pelatihan teknis, melainkan pembangunan mindset transformatif.

Tantangan utama dalam mengimplementasikan literasi digital terletak pada kompleksitas pengembangan sumber daya manusia. Bukan sekadar memberikan pelatihan teknologi, melainkan menciptakan kultur organisasi yang mendorong *learning agility*, keterbukaan terhadap inovasi, dan kemampuan beradaptasi dengan paradigma kerja digital.

Penelitian ini menggarisbawahi bahwa kinerja ASN di era digital tidak dapat dilepaskan dari kompetensi literasi digital. Namun, hubungan ini tidak bersifat linier sederhana. Diperlukan pendekatan holistik yang memadukan aspek teknologi, psikologi organisasi, dan pengembangan individual secara berkelanjutan

4.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap *Employee Engagement*

Kepemimpinan Digital dan Employee Engagement merupakan dua konsep strategis yang saling berkait erat dalam transformasi organisasi kontemporer. Penelitian ini mengungkap bagaimana gaya kepemimpinan berbasis digital mampu secara signifikan memengaruhi tingkat keterlibatan pegawai dalam konteks pemerintahan modern. Secara statistik, pengaruh kepemimpinan digital terhadap employee engagement ditunjukkan dengan *original sample* 0,450 dan t-statistik 4,986 pada *p-value* 0,000. Angka-angka ini bukan sekadar numeric,

melainkan representasi empiris dari kemampuan pemimpin digital dalam membangkitkan semangat, motivasi, dan partisipasi aktif pegawai.

Mekanisme pengaruh kepemimpinan digital terhadap *employee engagement* berlangsung melalui beberapa jalur transformasional. Pertama, pemimpin digital mampu menciptakan visi yang menginspirasi, memberikan makna dan arah yang jelas dalam konteks transformasi organisasional. Mereka tidak sekadar memberikan instruksi, melainkan membangun narasi perubahan yang membangkitkan antusiasme dan komitmen pegawai.

Kedua, kepemimpinan digital mendorong terciptanya kultur organisasi yang mendukung keterbukaan, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Melalui pendekatan yang inklusif, pemimpin digital menciptakan ruang di mana setiap pegawai merasa dihargai, diberdayakan, dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi secara maksimal.

Implikasi praktis dari temuan penelitian sangat komprehensif. Organisasi pemerintahan dituntut untuk mengembangkan kepemimpinan yang tidak sekadar administratif, melainkan transformatif. Dibutuhkan pemimpin yang mampu membaca peta perubahan teknologis, menginspirasi pegawai untuk berkembang, dan menciptakan ekosistem yang mendorong keterlibatan penuh.

4.2.4. Pengaruh Literasi Digital dan *Employee Engagement*

Literasi Digital dan *Employee Engagement* memiliki hubungan dinamis yang kompleks dalam konteks transformasi organisasi pemerintahan modern. Penelitian mengungkap bagaimana kompetensi digital berkontribusi secara signifikan dalam membangkitkan keterlibatan pegawai di era digital.

Secara statistik, pengaruh literasi digital terhadap *employee engagement*

ditunjukkan dengan *original sample* 0,306 dan t-statistik 3,203 pada *p-value* 0,001. Angka-angka ini menandakan hubungan positif yang signifikan, di mana peningkatan kemampuan digital secara langsung memengaruhi tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi.

Mekanisme pengaruh literasi digital terhadap *employee engagement* berlangsung melalui beberapa jalur transformasional. Pertama, kemampuan digital membuka ruang partisipasi yang lebih luas, memungkinkan pegawai untuk terlibat secara aktif dalam berbagai inisiatif organisasional. Pegawai dengan literasi digital tinggi lebih mampu mengakses informasi, berkomunikasi lintas batas, dan berkontribusi melampaui batasan tradisional pekerjaan.

Kedua, literasi digital mendorong rasa percaya diri dan motivasi intrinsik. Ketika pegawai merasa kompeten dalam menggunakan teknologi, mereka cenderung lebih antusias, proaktif, dan terlibat dalam tugas-tugas yang membutuhkan keterampilan digital. Hal ini menciptakan siklus positif di mana kompetensi digital mendorong keterlibatan, dan keterlibatan selanjutnya mendorong peningkatan kompetensi.

Implikasi praktis dari temuan penelitian sangat komprehensif. Organisasi pemerintahan dituntut untuk tidak sekadar memberikan pelatihan teknologi, melainkan menciptakan ekosistem yang mendorong pengembangan literasi digital secara holistik. Dibutuhkan pendekatan yang memadukan pengembangan hard skills dan soft skills, menciptakan lingkungan di mana setiap pegawai memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang.

4.2.5. *Employee Engagement* dengan Kinerja ASN

Employee Engagement dan Kinerja ASN memiliki hubungan fundamental

yang sangat signifikan dalam konteks transformasi organisasi pemerintahan modern. Penelitian ini mengungkap bagaimana keterlibatan pegawai menjadi faktor kunci dalam menentukan produktivitas dan performa organisasional.

Secara statistik, pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja ASN ditunjukkan dengan *original sample* 0,563 dan t-statistik 8,527 pada *p-value* 0,000. Angka-angka ini bukan sekadar numeric, melainkan representasi empiris dari hubungan kausal yang sangat kuat antara keterlibatan pegawai dan kinerja organisasional.

Mekanisme pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja berlangsung melalui beberapa jalur transformasional. Pertama, keterlibatan pegawai yang tinggi mendorong motivasi intrinsik, di mana pegawai tidak sekadar menyelesaikan tugas, melainkan memberikan kontribusi maksimal melampaui ekspektasi formal. Mereka mengembangkan rasa memiliki dan tanggung jawab yang mendalam terhadap pencapaian organisasi.

Kedua, *employee engagement* menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi dan pengembangan berkelanjutan. Pegawai yang terlibat secara penuh cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi, berbagi pengetahuan, dan berkontribusi pada peningkatan berkelanjutan sistem dan proses organisasional. Implikasi praktis dari temuan penelitian sangat komprehensif. Organisasi pemerintahan dituntut untuk tidak sekadar fokus pada mekanisme kontrol, melainkan menciptakan ekosistem yang mendorong keterlibatan pegawai secara holistic. Dibutuhkan pendekatan yang membangun motivasi, apresiasi, dan ruang pengembangan potensi individual.

4.2.6. Pengaruh tidak Langsung Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja ASN dengan *Employee Engagement* sebagai Mediasi

Hasil analisis SEM-PLS dalam menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja ASN melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Nilai koefisien jalur tidak langsung (indirect effect) antara Kepemimpinan Digital → *Employee Engagement* → Kinerja ASN tercatat positif dan signifikan, yang berarti bahwa pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap kinerja pegawai tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga diperkuat melalui peningkatan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan digital.

Pengaruh tidak langsung ini mengindikasikan bahwa peran seorang pemimpin yang memiliki kompetensi digital tidak hanya memengaruhi kinerja pegawai melalui keputusan atau arahan langsung, tetapi juga membangun atmosfer kerja yang mendukung keterlibatan pegawai (*engagement*), yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja.

Secara teoritis, hasil ini mendukung kerangka kerja mediasi parsial, di mana *Employee Engagement* menjadi mekanisme psikologis dan perilaku yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan digital dengan pencapaian kinerja individu. Pemimpin yang mampu menumbuhkan visi digital, mendukung inovasi, memberdayakan pegawai melalui teknologi, dan mengambil keputusan berbasis data, cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan inklusif secara digital. Lingkungan ini kemudian memicu antusiasme, dedikasi, dan kolaborasi pegawai yang lebih tinggi dalam penggunaan teknologi, yang semuanya berdampak pada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas.

Dari sudut pandang praktis, temuan ini memberikan implikasi bahwa pengembangan kepemimpinan digital di sektor publik tidak hanya penting untuk orientasi teknologi semata, tetapi juga untuk mengaktifkan potensi dan keterlibatan pegawai dalam menghadapi transformasi digital. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja ASN harus mencakup pelatihan dan penguatan kepemimpinan digital yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan keterlibatan kerja digital yang tinggi.

Lebih lanjut, hasil ini juga menunjukkan pentingnya mengelola keterlibatan pegawai sebagai aset strategis organisasi, karena keterlibatan yang tinggi mampu menjadi saluran penting dalam mentransformasikan kepemimpinan digital menjadi kinerja yang nyata. Hal ini sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang menyebutkan bahwa engagement merupakan kunci sukses organisasi di era kerja digital dan hybrid.

4.2.7. Pengaruh tidak Langsung Literasi Digital Terhadap Kinerja ASN dengan *Employee Engagement* sebagai Mediasi

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Literasi Digital memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja ASN melalui variabel mediasi *Employee Engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan ASN dalam menggunakan teknologi digital secara efektif tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan keterlibatan kerja, yang selanjutnya memengaruhi kinerja secara lebih kuat.

Secara mekanisme, pegawai yang memiliki tingkat literasi digital yang tinggi—seperti kemampuan menggunakan perangkat, mengolah informasi,

berkomunikasi secara digital, membuat konten digital, serta menjaga keamanan dan etika digital—akan merasa lebih percaya diri dan nyaman dalam menghadapi tugas-tugas berbasis teknologi. Kenyamanan ini menciptakan kondisi psikologis yang positif yang memicu peningkatan antusiasme, dedikasi, inisiatif, dan kolaborasi, yang merupakan ciri khas dari *employee engagement*. Dengan kata lain, literasi digital mendorong engagement, dan engagement inilah yang menjadi katalisator utama dalam mendorong kinerja pegawai yang optimal.

Dari sudut pandang teoritis, temuan ini memperkuat teori bahwa transformasi digital dalam organisasi publik tidak dapat hanya ditopang oleh aspek teknis, melainkan perlu diorganisasi melalui keterlibatan dan partisipasi aktif pegawai. Literasi digital memang menjadi pondasi penting dalam proses digitalisasi birokrasi, namun hasil dari transformasi ini akan lebih maksimal jika diikuti dengan keterlibatan emosional dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan mereka.

Selain itu, pengaruh mediasi ini menyoroti pentingnya mengelola dampak psikologis dan motivasional dari digitalisasi di sektor publik. Jika ASN hanya dibekali dengan perangkat atau pelatihan teknis tanpa dorongan untuk terlibat secara aktif dan bermakna dalam tugas digital mereka, maka potensi dari literasi digital tersebut tidak akan termanifestasi secara optimal dalam kinerja.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa instansi pemerintah perlu memandang literasi digital dan *employee engagement* sebagai dua komponen yang saling terkait dalam strategi peningkatan kinerja ASN. Program peningkatan literasi digital hendaknya diikuti dengan upaya peningkatan *engagement*, seperti menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan umpan balik yang

konstruktif, dan memberikan ruang bagi pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan digital.

Dengan demikian, pengaruh tidak langsung ini menegaskan bahwa penguatan literasi digital ASN tidak cukup bila berdiri sendiri, tetapi harus diintegrasikan dengan strategi peningkatan keterlibatan pegawai agar dapat benar-benar berkontribusi terhadap pencapaian kinerja unggul dalam menghadapi tuntutan era digital.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan dari hasil analisis yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN. Pimpinan yang mampu menjelaskan arah transformasi digital, mengimplementasikan program digitalisasi secara efektif, serta mendorong inovasi berbasis teknologi memiliki peran penting dalam meningkatkan Kinerja ASN. Namun, penelitian juga menunjukkan bahwa bimbingan pimpinan dalam penggunaan teknologi masih perlu ditingkatkan.

Selain itu, Literasi Digital juga berkontribusi secara signifikan terhadap Kinerja ASN, Mengungkap dimensi transformasional dalam ekosistem kerja pemerintahan modern. Penelitian ini secara komprehensif membuktikan bahwa kemampuan digital tidak sekadar menjadi keterampilan tambahan, melainkan fundamental dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas aparatur negara.

Employee engagement berperan sebagai faktor mediasi dalam peningkatan Kinerja ASN. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki keterbukaan terhadap perubahan, aktif berkolaborasi dalam platform digital, serta memiliki inisiatif dalam mempelajari teknologi baru cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Namun, penggunaan solusi digital dalam menyelesaikan pekerjaan belum menjadi prioritas utama bagi sebagian besar pegawai, yang menunjukkan masih adanya resistensi terhadap transformasi digital.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi dari

Kepemimpinan Digital yang efektif dan Literasi Digital yang kuat dapat mendorong perubahan perilaku pegawai menuju transformasi digital yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan Kinerja ASN. Untuk meningkatkan efektivitas transformasi digital di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil temuan pada penelitian, dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

5.2.1. Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Digital

Pimpinan di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang perlu lebih aktif dalam membimbing pegawai dalam penggunaan teknologi digital. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada pimpinan mengenai strategi kepemimpinan digital yang efektif, termasuk cara mengkomunikasikan visi digital, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi berbasis teknologi.

5.2.2. Optimalisasi Literasi Digital

Organisasi perlu memastikan bahwa infrastruktur dan perangkat teknologi yang tersedia dapat menunjang pekerjaan pegawai secara optimal. Selain itu, perlu adanya kebijakan yang lebih terstruktur dalam mendukung digitalisasi, termasuk pengalokasian anggaran untuk peningkatan sarana dan prasarana teknologi serta pemberian insentif bagi pegawai yang aktif berinovasi dalam penggunaan teknologi digital.

5.2.3. Peningkatan Akses Pelatihan Digital

Pelatihan digital harus ditingkatkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Program pelatihan yang lebih spesifik dan berbasis kebutuhan pegawai akan membantu mereka dalam mengembangkan keterampilan digital yang relevan dengan pekerjaan mereka. Selain itu, perlu diterapkan mekanisme evaluasi untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar bermanfaat dalam meningkatkan Kinerja ASN.

5.2.4. Mendorong Budaya Transformasi Digital di Kalangan Pegawai

Organisasi perlu membangun budaya kerja yang mendorong pegawai untuk lebih terbuka terhadap inovasi digital. Salah satu caranya adalah dengan memberikan penghargaan atau apresiasi kepada pegawai yang berhasil menerapkan teknologi digital dalam pekerjaannya. Selain itu, perlu adanya forum atau wadah diskusi bagi pegawai untuk berbagi pengalaman dan solusi terkait transformasi digital.

5.2.5. Meningkatkan Adaptasi Pegawai terhadap Perubahan Sistem Digital

Agar transformasi digital berjalan lebih lancar, pegawai perlu mendapatkan pendampingan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja digital. Pelatihan adaptasi teknologi, simulasi kerja berbasis digital, serta mentoring dari pegawai yang lebih berpengalaman dapat membantu mempercepat proses adopsi teknologi dalam pekerjaan sehari-hari.

5.2.6. Penguatan Kolaborasi Digital

Penggunaan platform digital untuk kolaborasi dan komunikasi antar pegawai perlu ditingkatkan. Organisasi dapat menerapkan sistem kerja berbasis cloud, memanfaatkan aplikasi manajemen proyek digital, serta mendorong

penggunaan sistem administrasi berbasis elektronik untuk meningkatkan efisiensi kerja.

5.2.7. Evaluasi Berkala terhadap Implementasi Digitalisasi

Organisasi perlu melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas transformasi digital yang diterapkan. Survei kepuasan pegawai, analisis produktivitas kerja sebelum dan sesudah implementasi digitalisasi, serta feedback dari pegawai dapat digunakan sebagai dasar untuk perbaikan sistem yang lebih efektif.

5.2.8. Peningkatan Partisipasi Pegawai dalam Perumusan Kebijakan Digital

1. Untuk meningkatkan efektivitas transformasi digital, pegawai perlu dilibatkan dalam perumusan kebijakan terkait penggunaan teknologi digital. Dengan demikian, kebijakan yang diterapkan akan lebih sesuai dengan kebutuhan pegawai dan lebih mudah untuk diimplementasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., Jogiyanto, H., & Prabantini, D. (2015). Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Andi.
- Adinugroho, F. (2015). Pengaruh kepercayaan pelanggan, komitmen pelanggan dan komunikasi word of mouth terhadap loyalitas pelanggan minimarket. *Satisfaction, Image and Loyalty*, 42.
- Afifah, N. (2012). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Kontinuan Serta Loyalitas Nasabah Debitur Pada Pt. Bank Kalbar Di Kalimantan Barat. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 5(2). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v5i2.2558>
- Agung, K. H. (2006). Analisis pengaruh kualitas layanan, komitmen dan kepercayaan terhadap loyalitas konsumen. Tesis. Semarang. Universitas Diponegoro.
- Aini, T. N. (2020). Pengaruh kepuasan dan kepercayaan terhadap loyalitas pelanggan dengan komitmen sebagai variable intervening. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*. <https://doi.org/10.37631/e-bisma.v1i2.194>
- Aini, Z. (2021). Pengaruh Komitmen Afeksi, Komitmen Kontinum, dan Komitmen Normatif Terhadap Loyalitas Pelanggan Salon Kecantikan Martha Tilaar di Kota Banda Aceh. *Bis-A*, 10(01). <https://doi.org/10.55445/bisa.v10i01.21>
- Al Ghofiqi, M. A. (2018). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MUZAKI MEMBAYAR DAN TIDAK MEMBAYAR ZAKAT PADA LAZISMU KABUPATEN JEMBER. *JIAI (Jurnal Ilmiah Akuntansi Indonesia)*, 3(1). <https://doi.org/10.32528/jiai.v3i1.1674>
- Anderson, J., & Lee, K. (2021). Digital Leadership and Performance: Evidence from Public Organizations. *Journal of Public Administration*, 45(3), 234-251.
- Anderson, J., & Lee, R. (2023). Understanding Organizational Support Impact: A Comprehensive Review. *Journal of Management Studies*, 38(2), 156-173.
- Anderson, J., & Smith, B. (2023). Digital Leadership and Performance: A Study of Government Agencies. *Public Management Review*, 25(4), 378-395.
- Archer, N. P., & Wesolowsky, G. O. (1996). Consumer Response to Service and Product Quality: A Study of Motor Vehicle Owners. *Journal of Operations Managements*, 14(2), 103-118. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0272-6963\(95\)00045-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0272-6963(95)00045-3)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
- Bansal, H. S., Irving, P. G., & Taylor, S. F. (2004). A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers. *Journal of the Academy Of Marketing Science*, 32(3), 234-250. <https://doi.org/DOI:10.1177/0092070304263332>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1998). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26(5-6), 644-664.
- Berlianto, M. P. (2018). PENGARUH KUALITAS LAYANAN, KEPUASAN, KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN TERHADAP MINAT BERKUNJUNG KEMBALI PADA INDUSTRI KECANTIKAN. *Journal of Management and Business Review*, 15(2). <https://doi.org/10.34149/jmbr.v15i2.143>
- Blayone, T. (2019). Theorising effective uses of digital technology with activity theory. *Technology, Pedagogy and Education*, 28(4), 447-462.
- Bonner, S. E., & Lewis, B. L. (1990). Determinants of auditor expertise. *Journal of Accounting Research*, 28, 1-20.
- Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213–217. <https://doi.org/10.1108/09596110110395893>
- Cassandra, M. C. (2014). Pengaruh Kepercayaan, Komitmen, Komunikasi Dan Penanganan Konflik Terhadap Loyalitas Pelanggan Bank Bca Di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 3(1).
- Cater, B., & Zabkar, V. (2009). Antecedents and Consequences of Commitment in Marketing Research Services: The Client's Perspective. *Industrial Marketing Management*, 38 (7), 785–797. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.10.004>
- Cater, T., & Cater, B. (2010). Product and Relationship Quality Influence on Customer Commitment and Loyalty in B2B Manufacturing Relationships. *Industrial Marketing Management*, t 39 (8), 21–33. <https://doi.org/doi:10.1016/j.indmarman.2010.02.006>
- Cayadi, S., & Robin, R. (2021). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Pelanggan (Studi Empiris: Universitas Internasional Batam). *CoMBInES-Conference on Management ...*, 1(1).
- Chen, L., & Rodriguez, C. (2023). Team Performance Changes in Digital Era. *International Journal of Public Management*, 41(4), 345-362.
- Chen, L., & Thompson, R. (2023). Digital Leadership Impact on Employee Performance in Public Sector: Evidence from ASEAN Countries. *Public Administration Review*, 83(2), 234-251.
- Chen, W., & Wong, K. (2021). Digital Leadership in Healthcare: Impact on Performance. *Healthcare Management Review*, 46(2), 178-195.
- Choiriah, E. N., & Liana, L. (2019). Pengaruh Kualitas Produk, Citra Merek, Dan Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Dimediasi Kepuasan Pelanggan (Studi Pada Pelanggan Sepeda Motor Honda di Kota Semarang. *Proceeding Seminar Nasional Dan Call Dor Papers 2019*, September.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 582-589.
- Cooper, P. D., & Jackson, R. W. (1988). Applying A Services Marketing Orientaation to the Industrial Services Sector. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3(2), 51–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/eb006059>

- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
- Daniel, S., Reitsperger, W. D., & Gregson, T. (1995). Quality Consciousness in Japanese and U.S. Electronics Manufacturers: An Examination of The Impact of Quality Strategy And Management Control Systems on Perceptions of The Importance of Quality to Expected Management Rewards. *Management Accounting Research*, 6(4), 367–382. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1006/mare.1995.1026>
- Danuri, M. (2019). Perkembangan dan Transformasi Teknologi Digital. *Infokam*, 15(2), 116-123.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2023). Perceived Organizational Support: Recent Developments and Future Directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-77.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Faris Mujaddid Adinugroho. (2015). Pengaruh kepercayaan pelanggan, komitmen pelanggan dan komunikasi word of mouth terhadap loyalitas pelanggan minimarket. *Saticfaction, Image and Loyalty*, 42.
- Fatiya, A., Purwanto, H., & Trihudiyatmanto, M. (2021). PENGARUH KUALITAS LAYANAN, KEPERCAYAAN, KEPUASAN DAN KOMITMEN NASABAH TERHADAP LOYALITAS NASABAH PADA KSP BERKAH KARUNIA MANDIRI KALIWIRO. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 2(2). <https://doi.org/10.32500/jebe.v2i2.1750>
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659–691. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
- Forbes, T. (2007). Valuing Customers. *Journal of Database Arketing & Customer Strategy Mangement*, 15, 4–10.
- Frambach, R. T., Wels-Lips, I., & Gündlachd, A. (1997). Proactive Product Service Strategies: An Application in the European Health Market. *Industrial Marketing Management*, 26 (4), 341–352. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\) 00122-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96) 00122-8)
- Fullerton, G. (2005). The Service Quality-Loyalty Relationship in Retail Services: Does Commitment Matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (2), 99–111. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.04.001>
- Fullerton, Gordon. (2011). Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.10.003>
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris (2nd ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.)*. Universitas Diponegoro.

- Gibson, J. L. (1996). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (9th ed.). McGraw Hill.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business. *Journal of Business Research* 58, 58 (2), 126–140. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00122-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00122-X).
- Guntoro, G. (2020). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi di Era Digital. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(2), 145-157.
- Hallgren, M., & Olhager, J. (2006). Quantification in Manufacturing Strategy: A Methodology and Illustration. *International Journal of Production Economics*, 104(1), 113–124.
- Hariadji, R. (2018). PENGARUH KUALITAS LAYANAN, KUALITAS PRODUK, DAN KEPERCAYAAN NASABAH TERHADAP LOYALITAS NASABAH MELALUI KEPUASAN NASABAH Roekma. *Jurnal Ilmiah Ekbank*, Volume 1 Nomor 2 Desember 2018 Halaman 40, 1.
- Haryanto, B., Panama, Z. S. O., Cahyono, E., & Fenitra, R. (2020). Peran Religiusitas Dalam Memoderasi Perilaku Loyal Pasien Terhadap Suatu Rumah Sakit Islam Pku Surakarta. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 6(1). <https://doi.org/10.21107/jsmb.v6i1.6674>
- Helander, A., & Möller, K. (2007). 2007. System Supplier's Customer Strategy. *Industrial Marketing Management*, 36 (6), 719–730. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.007>
- Herokholiqi, M. E., & Sidhi, A. (2018). ANALISA KUALITAS PELAYANAN BIOSKOP TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS PELANGGAN MENGGUNAKAN METODE STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM). *SPEKTRUM INDUSTRI*, 16(1). <https://doi.org/10.12928/si.v16i1.9776>
- Hoerudin, C. W. (2020). Peran Kepemimpinan dalam Transformasi Digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 87-98.
- Hur, W., Park, M., & Kim, J. (2010). The Role of Commitment on The Customer Benefits-Loyalty Relationship in Mobile Service Industry. *The Service Industries Journal*, 30 (14), 293–309. <https://doi.org/10.1080/02642060802629877>
- Ivens, B. S. (2005). Flexibility in industrial service relationships: The construct, antecedents, and performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 34 (6), 66–76. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.007>.
- Jacob, F. H., & Ulaga, W. (2008). The Transition from Product to Service in Business Markets: An Agenda for Academic Inquiry. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 247–253.
- Jimanto, R. B., Yohanes, D., Kunto, S., & Si, S. (2014). Pengaruh Service Quality Terhadap Loyalitas Pelanggan Dengan Customer Satisfaction Sebagai Variabel Intervening Pada Ritel Bioskop the Premiere Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra*, 2(1), 1–7.
- Johnson, R., & Kim, S. (2023). Digital Transformation of Work Behaviors. *International Journal of Public Administration*, 46(5), 289-304.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2022). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (3rd ed.). Harvard Business Review Press.

- Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution. *Journal of Business Research*, 40(2), 139–154.
- Kim, S. H., Kim, J. H., & Lee, W. J. (2018). Exploring the impact of product service quality on buyer commitment and loyalty in B TO B relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(2), 91–117. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1454628>
- Ko, E., Kim, S. H., Kim, M., & Woo, J. Y. (2008). Organizational Characteristic and the CRM Adoption Process. *Journal of Business Research*, 61(1), 65–74. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.05.011>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Lapasiang, D., Moniharapon, S., Loindong, S., & Ratulangi, U. S. (2017). Pengaruh Kepercayaan Dan Komitmen Terhadap Loyalitas Nasabah Pada Pt. Pegadaian (Persero) Cabang Karombasan Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3).
- Larivière, B., Keiningham, T. L., Aksoy, L., Yalçın, A., Morgeson III, F. V., & Mithas, S. (2016). Modeling Heterogeneity in the Satisfaction Loyalty Intention, and Shareholder Value Linkage: A Cross-Industry Analysis at the Customer and Firm Levels. *Journal of Marketing Research*, 53, No 1, 91–109.
- Latifah, N. (2021). Kepemimpinan Digital dalam Transformasi Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 16(2), 167-182.
- Lee, J., & Park, S. (2023). Technology Factors in Work Behavior Transformation. *Digital Government: Research and Practice*, 4(2), 1-18.
- Lee, M., & Anderson, J. (2023). Organizational Change in Digital Era. *Journal of Change Management*, 23(4), 378-395.
- Lestari, S. (2020). Komponen Manajemen Inovasi Perguruan Tinggi. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 25(1), 45-56.
- Li, M., Chen, X., & Wang, Y. (2022). Digital Leadership and Employee Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Leadership Studies*, 15(3), 245-262.
- Li, Y., & Zhang, W. (2023). Comprehensive Analysis of Organizational Support. *Management Research Review*, 46(7), 834-851.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Design. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121.
- Lostakova, H., & Pecinova, Z. (2014). The Role of Partnership and Flexibility in Strengthening Customer Relationships in the B2B Market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(July 2015), 563–575. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.076>
- Mahirun, M., & Nasution, F. (2021). Kepemimpinan Era Digital. *Jurnal Manajemen Strategis*, 12(3), 178-189.
- Mahmud, M. S., Mohd Tahir, M. A., Mohammed Foziah, N. H., & Ghazali, P. L. (2019). Customers Satisfaction and Corporate Image in Government Initiative Influencing Customers Loyalty in Terengganu, Malaysia. *292(Agc)*, 276–285. <https://doi.org/10.2991/agc-18.2019.44>
- Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Martinez, F., & Lee, J. (2023). Digital Leadership and Work Behavior Transformation: A Public Sector Analysis. *Public Management Review*, 25(3), 267-284.
- Martinez, F., & Thompson, R. (2023). Performance Impact Analysis in Digital Era. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 156-173.
- Martinez, J., & Rodriguez, C. (2021). Impact of Digital Leadership on Public Sector Performance. *Public Administration Review*, 81(4), 567-582.
- McMullan, R., & Gilmore, A. (2008). Customer loyalty: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 42(9-10), 1084-1094. <https://doi.org/10.1108/03090560810891154>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2006). Why Do Customer Relationship Management Application Affect Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 69 (4). <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.201>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
- Muh, Y. (2020). Pengaruh Kualitas Layanan, Reputasi Perusahaan Dan Lokasi Terhadap Loyalitas Nasabah Melalui Kepuasan Nasabah Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Semarang). Skripsi.
- Mutmainnah, M. (2019). ANALISIS PENGARUH KUALITAS LAYANAN TERHADAP KEPUASAN DAN LOYALITAS NASABAH TABUNGAN (Studi kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Buton Utara). *Jurnal Pemasaran Kompetitif*, 2(2). <https://doi.org/10.32493/jpkpk.v2i2.2463>
- Nafisatin, L. I., Azhad, M. N., & Setianingsih, W. E. (2018). PENGARUH KUALITAS LAYANAN, KOMITMEN PELANGGAN DAN KEPERCAYAAN TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(2). <https://doi.org/10.32528/jsmbi.v8i2.1788>
- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the Transition from Products to Services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09564230310474138>
- Paiola, M., Gebauer, H., & Edvardsson, B. (2012). Service Business Development in Small to Medium-Sized Equipment Manufacturers. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19(1), 33-66. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/1051712X.2011.593023>
- Parasuraman, A. P., Zeithami, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-37.
- Park, J., Lee, J., Lee, H., & Truex, D. (2012). Exploring the impact of communication effectiveness on service quality, trust and relationship commitment in IT services. *International Journal of Information Management*, 32(5), 459-468. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.02.005>

- Park, S., & Anderson, J. (2023). Work Behavior Transformation and Performance in Digital Era: A Study of Public Service. *Public Performance & Management Review*, 46(2), 323-342.
- Park, S., & Wong, K. (2023). Digital Transformation in Public Services. *Journal of Public Sector Management*, 36(3), 245-262.
- Pertiwi, A. M., & Farida, S. N. (2021). Pengaruh Kebiasaan, Kepuasan, Kesukaan Dan Komitmen Terhadap Loyalitas Konsumen Dalam Membeli Kopi Janji Jiwa Secara Online Pada Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 12(1). <https://doi.org/10.47927/jikb.v12i1.108>
- Petrin, A., & Train, K. (2009). A Control Function Approach to Endogeneity in Consumer Choice Models. *Journal of Marketing Research*, XL, 1–45.
- Pitria, & Mulyanto, H. (2016). KUALITAS LAYANAN DALAM MEMPENGARUHI KOMITMEN DAN LOYALITAS PELANGGAN RESTORAN CEPAT SAJI. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 13 (01)(2016/06).
- Pohan, P., & Simanjorang, E. F. S. (2019). PENGARUH KUALITAS LAYANAN, KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN TERHADAP LOYALITAS KONSUMEN PADA CV. SHOWROOM YULIA MOTOR. *ECOBISMA (JURNAL EKONOMI, BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 4(2). <https://doi.org/10.36987/ecobi.v4i2.86>
- Pratama, A., & Wong, K. (2023). Transformasi Digital ASN: Analisis Perilaku dan Dampaknya terhadap Kinerja. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 234-251.
- Pritchard, M. P. (2003). The attitudinal and behavioural consequences of destination performance. *Tourism Analysis*, 8(1), 61–64.
- PUPR. (2021). Jalan Tol Dalam Pembangunan.
- Purnama, B., & Wijaya, A. (2023). The Effect of Organizational Support on Civil Servants Performance: A Study in Indonesian Government Institutions. *Indonesian Journal of Public Administration*, 9(2), 145-162.
- Rahman, A., Safitri, D., & Chen, X. (2023). Organizational Support and Digital Work Behavior: Evidence from Government Agencies. *Asian Public Administration Review*, 31(2), 189-206.
- Ramadhan, M. A. F. (2020). PENGARUH CITRA MEREK, KEPERCAYAAN, DAN KOMITMEN TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN APLIKASI TRANSPORTASI ONLINE GOJEK DI KOTA MALANG. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 4(2). <https://doi.org/10.33474/manajemen.v4i2.3733>
- Rindfleisch, A., & Antia, K. D. (2012). Survey Research in B2B Marketing: Current Challenges and Emerging Opportunities. In *Handbook of Business-to-Business Marketing* (Cheltenham, pp. 699–714). Edward Elgar Publishing Inc.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithami, V. A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68 (1), 109–127. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
- Ruyter, K. de, & Wetzels, M. (1999). Commitment in Auditor-Client Relationship: Antecedents and Consequences. *Accounting, Organizations and Society*, 24 (1), 57–75. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00008-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00008-7)
- Ruyter, K. de, Moorman, L., & Lemmink, J. (2001). Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets.

- Industrial Marketing Management, 30 (3), 271–286.
[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00091-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00091-7).
- Saputra, F. I. (2013). Kualitas layanan, citra dan pengaruhnya terhadap loyalitas melalui kepuasan pelanggan (studi pada PT Bank BNI 46 sentra kredit kecil Surabaya). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(3).
- Saputri, A. N. J., Apriani, V., & Sudrajat, A. (2021). PENGARUH KUALITAS LAYANAN TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN PELANGGAN (J&T EXPRESS). *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1).
<https://doi.org/10.32534/jv.v16i1.1642>
- Sekaran, U. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Setia Lestari. (2021). PENGARUH KOMITMEN MANAJEMEN, PERILAKU POSITIF TENAGA KESEHATAN DAN DUKUNGAN DINKES TERHADAP KUALITAS LAYANAN PADA UPTD PUSKESMAS DI KABUPATEN BARITO SELATAN PROVINSI KALIMANTAN TENGAH. *KINDAI*, 17(2). <https://doi.org/10.35972/kindai.v17i2.651>
- Shelton, R. (2009). Integrating Product and Service Innovation. *Research-Technology Management*, 52(3), 38–44.
- Simester, D. I., Hauser, J. R., Wernerfelt, B., & Rust, R. T. (2000). Implementing Quality Improvement Programs Designed to Enhance Customer Satisfaction: Quasi-Experiments in the United States and Spain. *Journal of Marketing Research*, 37 No 1(102–112).
- Sitinjak, T. J. R., & Andrew, V. (2020). Peran Kepuasan Pelanggan Dalam Memediasi Pengaruh Kualitas Produk Dan Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Kewirausahaan, Akuntansi, Dan Manajemen TRI BISNIS*, 2(2).
- Sudirman, I. M. S. A. S., & Suasana, I. G. A. K. G. (2018). Pengaruh Kualitas Layanan Online Terhadap Kepuasan, Komitmen, Dan Loyalitas Nasabah Internet Banking Di Kota Denpasar. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(4). <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v1i4.52>
- Sugiono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2001). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Suparmi, & Handhoko, K. (2018). Pengaruh Kepuasan, Kepercayaan dan Komitmen Terhadap Loyalitas Pelanggan Pada PT. Yodya Karya (Persero) Cabang Utama Semarang. *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 7(1).
- Superville, C., & Gupta, S. (2001). Issues in Modeling, Monitoring and Managing Quality Costs. *The Tqm Magazine*, 13(6), 419–423.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EUM0000000006178>
- Supriyadi, E., Pratama, B., & Wong, K. (2023). Dukungan Organisasi dan Kinerja ASN: Studi pada Instansi Pemerintah Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 14(2), 267-284.
- Suseno, Y. D., & Suddin, A. (2017). ANALISIS PENGARUH KUALITAS PELAYANAN, KUALITAS PRODUK, KOMITMEN PELANGGAN TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN DENGAN KEPERCAYAAN

- PELANGGAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Survei tentang UD Gas Elpiji Restuaji Surakarta). *Jurnal Eksplorasi*, XXIX(2).
- Tellefsen, T., & Thomas, G. P. (2005). The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 23–37.
- Tenenhaus, M. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Thompson, R., & Lee, J. (2023). Digital Work Behavior and Performance: Evidence from ASEAN Public Organizations. *ASEAN Public Administration Review*, 24(3), 312-329.
- Thungasal, C. (2019). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Harga Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepuasan Pelanggan Pada Hotel Kasuari. *Agora*, 7(1).
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17.
- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships : A customer perspective. 32, 677–693. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.008>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. (2008). From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics. *Industrial Marketing Management*2, 37(3), 254–259. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.004>
- Wally, A. A., Herminawati, H., & Ruslan, M. (2020). PENGARUH BAURAN PEMASARAN DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KOMITMEN KONSUMEN MELALUI KEPUTUSAN PEMBELIAN ROTI CONSES MAKASSAR. *Indonesian Journal of Business and Management*, 2(1). <https://doi.org/10.35965/jbm.v2i1.172>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Wibowo, A., & Purnama, B. (2023). Transformasi Digital dan Kinerja ASN: Studi Multi-Level di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(3), 345-362.
- Widodo, S., & Safitri, D. (2023). Peran Kepemimpinan Digital dalam Meningkatkan Kinerja ASN di Era Digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(2), 178-195.
- Windahl, C., & Lakemond, N. (2006). Developing Integrated Solutions: The Importance of Relationships Within the Network. *Industrial Marketing Management*2, 35, 806–818.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). Generasi Baru Mengolah data Penelitian degan Partial Least Square Path Modeling. *Salemba Empat*.
- Yanti, Nivita Astri. (2019). NASABAH DENGAN KEPUASAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus BNI Syariah Kantor Cabang Semarang). Skripsi UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru.
- Yanti, Novita Astri. (2019). PENGARUH KUALITAS LAYANAN, BRAND IMAGE DAN KEPERCAYAAN TERHADAP LOYALITAS NASABAH DENGAN KEPUASAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi

Kasus BNI Syariah Kantor Cabang Semarang). Skripsi UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru.

- Yu, H., & Fang, W. (2009). Relative Impacts from Product Quality, Service Quality, and Experience Quality on Customer Perceived Value and Intention to Shop for the Coffee Shop Market. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(11), 1273–1285.
- Zhang, W., & Rodriguez, C. (2023). The Impact of Organizational Support on Digital Transformation in Government Sector. *Journal of Public Sector Innovation*, 28(4), 412-429.
- Zhang, X., Zhang, L., Fung, K. Y., Rangaiah, G. P., & Ng, K. M. (2018). Product design: Impact of government policy and consumer preference on company profit and corporate social responsibility. *Computers and Chemical Engineering*, 118, 118–131.
<https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2018.06.026>

Lampiran 1 – Angket Kuesioner

Semarang,2025



Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara(i) Responden

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyelesaian program Magister (S2) konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sarifah

NIM : 231003611010588

Judul Tesis : SIGNIFIKANSI KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN LITERASI DIGITAL MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM MEMAKSIMALKAN KINERJA ASN (APARATUR SIPIL NEGARA) Studi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang

Memohon dengan hormat kepada bapak/ibu/saudara(i) agar dapat sedikit meluangkan waktunya untuk mengisi lembaran kuesioner ini. Jawaban yang bapak/ibu/saudara(i) berikan tidak ada jawaban yang benar atau salah dan terjamin kerahasiaannya.

Atas kesediaannya meluangkan waktu mengisi kuesioner ini saya menyampaikanterimakasih

Hormat Saya

Sarifah

I. Identitas Responden:

1. Nama :
2. Jenis kelamin : L / P (lingkari salah satunya)
3. Usia Anda saat ini : tahun.
4. Pendidikan :
5. Lama menggunakan rest Area: tahun
6. Bidang :.....

II. Petunjuk Pengisian:

1. Jawablah pertanyaan di bawah ini sesuai dengan pendapat bapak/ibu/saudara(i) dan sesuai dengan keadaan yang dialami.
2. Pilihlah jawaban pertanyaan dibawah ini dengan memberikan **tanda centang (√)** pada salah satu jawaban.
3. Jawaban yang tersedia berupa angka skala 1 – 5 yang mempunyai arti:.

Keterangan Nilai:

- 5 : SS (Sangat Setuju)**
4 : S (Setuju)
3 : KS (KurangSetuju)
2 : TS (TidakSetuju)
1 : STS (Sangat Tidak Setuju)

No	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner	STS	TS	KS	S	SS
1	Kepemimpinan Digital (X₁) Van Wart et al. (2019) Cortellazzo et al. (2019) Roman et al. (2018) Li & Liu (2020)	Visi Digital	Sejauh mana Anda memahami visi digital yang ditetapkan oleh organisasi Anda?					
			Seberapa sering pimpinan menyampaikan arah dan tujuan transformasi digital kepada pegawai?					
		Kemampuan Adaptasi terhadap Perubahan Teknologi	Seberapa cepat Anda dapat menyesuaikan diri dengan teknologi baru yang diterapkan di tempat kerja?					

No	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner	STS	TS	KS	S	SS
			Seberapa sering Anda mendapatkan pelatihan atau bimbingan terkait teknologi baru di organisasi Anda?					
		Fasilitasi Inovasi Digital	Seberapa sering pimpinan mendukung ide atau inisiatif inovasi digital yang Anda usulkan?					
			Sejauh mana organisasi menyediakan sumber daya yang cukup untuk mengembangkan inovasi digital?					
		Pemberdayaan Pegawai dalam Transformasi Digital	Seberapa besar kebebasan yang Anda miliki dalam mengambil keputusan terkait penggunaan teknologi di pekerjaan Anda?					
			Seberapa sering Anda dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan terkait transformasi digital di organisasi?					

No	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner	STS	TS	KS	S	SS
		Pengambilan Keputusan Berbasis Data	Seberapa sering Anda menggunakan data sebagai dasar dalam pengambilan keputusan pekerjaan sehari-hari?					
			Sejauh mana organisasi Anda menyediakan akses terhadap data yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan?					
2	Literasi Digital (X₂) Kim & Sung (2016) Lee et al. (2020) Eisenberger & Stinglhamber (2011) Park et al. (2021)	Kemampuan Mengakses Informasi Digital	Seberapa mudah Anda menemukan informasi yang dibutuhkan melalui platform digital yang tersedia di organisasi Anda?					
			Seberapa sering Anda menggunakan internet atau sistem digital untuk mencari informasi yang relevan dengan pekerjaan Anda?					
		Kemampuan Mengevaluasi Konten Digital	Seberapa yakin Anda dalam menilai keakuratan dan keandalan informasi digital					

No	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner	STS	TS	KS	S	SS
			yang Anda temui?					
			Seberapa sering Anda memverifikasi sumber informasi sebelum menggunakannya dalam pekerjaan?					
		Pengetahuan Keamanan Digital	Seberapa baik Anda memahami langkah-langkah untuk melindungi data pribadi dan informasi sensitif dalam sistem digital?					
			Seberapa sering Anda menerapkan praktik keamanan digital, seperti penggunaan kata sandi yang kuat dan enkripsi data?					
		Pemahaman Etika Digital	Sejauh mana Anda memahami aturan dan etika dalam penggunaan teknologi digital di lingkungan kerja?					
			Seberapa sering Anda menerapkan prinsip etika dalam					

No	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner	STS	TS	KS	S	SS
			berkomunikasi dan berbagi informasi secara digital?					
		Keterampilan Penggunaan Aplikasi Pemerintahan	Seberapa mahir Anda dalam menggunakan aplikasi digital yang digunakan dalam administrasi pemerintahan?					
3	Employee Engagement (Z) Nielsen et al. (2021) Zhang & Bartol (2018) Mergel et al. (2019) Chen & Wang (2023)	Antusiasme dalam Bekerja	Seberapa bersemangat Anda dalam menjalankan tugas yang berkaitan dengan penggunaan teknologi digital?					
			Seberapa besar perasaan puas dan termotivasi yang Anda rasakan saat menyelesaikan pekerjaan berbasis digital?					
		Dedikasi terhadap Tugas Digital	Seberapa besar komitmen Anda dalam menyelesaikan tugas yang membutuhkan penggunaan teknologi digital?					
			Seberapa sering Anda berusaha untuk meningkatkan keterampilan					

No	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner	STS	TS	KS	S	SS
			digital agar lebih efektif dalam bekerja?					
		Inisiatif dalam Penggunaan Teknologi	Seberapa sering Anda mencari cara baru untuk memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan efisiensi kerja?					
			Sejauh mana Anda berani mencoba dan mengusulkan penggunaan teknologi baru dalam pekerjaan?					
		Keterlibatan dalam Perubahan Organisasi	Seberapa aktif Anda dalam mendukung perubahan digital yang diterapkan di organisasi Anda?					
			Seberapa sering Anda berpartisipasi dalam diskusi atau pelatihan terkait transformasi digital di tempat kerja?					
		Kolaborasi dalam Lingkungan Digital	Seberapa nyaman Anda bekerja sama dengan rekan kerja menggunakan platform digital?					

No	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner	STS	TS	KS	S	SS
			<ul style="list-style-type: none"> Seberapa sering Anda menggunakan teknologi digital untuk berkomunikasi dan berkolaborasi dalam menyelesaikan tugas? 					
4	Kinerja Pegawai Negeri (Y) Rodriguez et al. (2022) Cortellazzo et al. (2019) Van der Voet et al. (2016) Park et al. (2021)	Kualitas Hasil Kerja	Seberapa puas atasan atau rekan kerja terhadap kualitas pekerjaan digital yang Anda hasilkan?					
			Seberapa sering Anda memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan bantuan teknologi memenuhi standar yang ditetapkan?					
		Kuantitas Hasil Kerja	Seberapa sering Anda mampu menyelesaikan tugas digital sesuai dengan target jumlah yang ditentukan?					
			Seberapa besar pengaruh penggunaan teknologi dalam meningkatkan					

No	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner	STS	TS	KS	S	SS
			jumlah pekerjaan yang dapat Anda selesaikan?					
		Efisiensi Pelaksanaan Tugas	Seberapa efektif penggunaan teknologi dalam membantu Anda menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan mudah?					
			Seberapa sering Anda memanfaatkan teknologi untuk mengurangi pekerjaan manual dan meningkatkan efisiensi kerja?					
		Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan	Seberapa sering Anda menyelesaikan pekerjaan berbasis digital tepat waktu atau lebih cepat dari tenggat waktu yang ditetapkan?					
			Seberapa besar peran teknologi dalam membantu Anda mengatur dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu?					
		Kontribusi terhadap Pencapaian	Seberapa besar kontribusi pekerjaan Anda dalam					

No	Variabel	Indikator	Pernyataan Kuesioner	STS	TS	KS	S	SS
		Target Organisasi	mendukung pencapaian target organisasi melalui penggunaan teknologi digital?					
			Seberapa sering Anda berupaya menelaraskan pekerjaan dengan tujuan organisasi yang berkaitan dengan transformasi digital?					

Lampiran 2 – Validitas Reliabilitas Instrumen

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Visi digital	3.63	.669	30
Kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi	3.50	.572	30
Fasilitasi inovasi digital	3.67	.606	30
Pemberdayaan pegawai dalam transformasi digital	3.70	.535	30
Pengambilan keputusan berbasis data	3.53	.507	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Visi digital	14.40	3.421	.848	.850

Kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi	14.53	3.706	.876	.844
Fasilitasi inovasi digital	14.37	3.826	.746	.874
Pemberdayaan pegawai dalam transformasi digital	14.33	4.230	.658	.892
Pengambilan keputusan berbasis data	14.50	4.397	.616	.900

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.03	5.964	2.442	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kemampuan mengakses informasi digital	3.43	.568	30
Kemampuan mengevaluasi konten digital	3.53	.571	30
Pengetahuan keamanan digital	3.43	.568	30
Pemahaman etika digital	3.47	.571	30
Keterampilan penggunaan aplikasi pemerintahan	3.47	.629	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kemampuan mengakses informasi digital	13.90	3.817	.786	.854
Kemampuan mengevaluasi konten digital	13.80	3.890	.741	.864

Pengetahuan keamanan digital	13.90	3.886	.748	.863
Pemahaman etika digital	13.87	3.913	.728	.867
Keterampilan penggunaan aplikasi pemerintahan	13.87	3.844	.668	.883

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.33	5.885	2.426	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Antusiasme dalam bekerja	3.73	.521	30
Dedikasi terhadap tugas digital	3.70	.596	30

Inisiatif dalam penggunaan teknologi	3.63	.615	30
Keterlibatan dalam perubahan organisasi	3.53	.629	30
Kolaborasi dalam lingkungan digital	3.53	.629	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Antusiasme dalam bekerja	14.40	4.938	.602	.922
Dedikasi terhadap tugas digital	14.43	4.185	.846	.874
Inisiatif dalam penggunaan teknologi	14.50	4.397	.709	.904
Keterlibatan dalam perubahan organisasi	14.60	4.041	.857	.871
Kolaborasi dalam lingkungan digital	14.60	4.041	.857	.871

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18.13	6.602	2.569	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kualitas hasil kerja	3.40	.498	30
Kuantitas hasil kerja	3.37	.490	30
Efisiensi pelaksanaan tugas	3.70	.596	30
Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	3.60	.563	30
Kontribusi terhadap pencapaian target organisasi	3.47	.507	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kualitas hasil kerja	14.13	3.430	.800	.878
Kuantitas hasil kerja	14.17	3.385	.848	.869
Efisiensi pelaksanaan tugas	13.83	3.316	.683	.906
Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	13.93	3.444	.666	.907
Kontribusi terhadap pencapaian target organisasi	14.07	3.306	.862	.865

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.53	5.154	2.270	5

Lampiran 3 – Data Karakteristik responden

No	Jenis kelamin :	Usia :	Pendidikan terakhir :	Masa kerja :
1	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun
2	Perempuan	41 - 50 tahun	S2	11 - 15 tahun
3	Perempuan	41 - 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
4	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA/ sederajat	< 5 tahun
5	Laki-laki	41 - 50 tahun	S2	16 - 20 tahun
6	Perempuan	< 30 tahun	D3	< 5 tahun
7	Perempuan	41 - 50 tahun	S2	> 20 tahun
8	Laki-laki	> 50 tahun	S2	> 20 tahun
9	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
10	Laki-laki	41 - 50 tahun	S2	11 - 15 tahun
11	Laki-laki	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
12	Laki-laki	< 30 tahun	D3	< 5 tahun
13	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
14	Laki-laki	41 - 50 tahun	S2	16 - 20 tahun
15	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
16	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	> 20 tahun
17	Laki-laki	> 50 tahun	SMA/ sederajat	> 20 tahun
18	Laki-laki	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
19	Perempuan	41 - 50 tahun	S1	11 - 15 tahun
20	Perempuan	41 - 50 tahun	S2	16 - 20 tahun
21	Laki-laki	> 50 tahun	SMA/ sederajat	16 - 20 tahun
22	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	< 5 tahun
23	Perempuan	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
24	Perempuan	> 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
25	Perempuan	41 - 50 tahun	SMA/ sederajat	16 - 20 tahun
26	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 5 tahun
27	Perempuan	41 - 50 tahun	S1	> 20 tahun
28	Perempuan	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
29	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	11 - 15 tahun
30	Perempuan	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
31	Perempuan	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
32	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	5 - 10 tahun
33	Perempuan	< 30 tahun	D3	5 - 10 tahun
34	Perempuan	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
35	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA/ sederajat	5 - 10 tahun
36	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	< 5 tahun
37	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	16 - 20 tahun

No	Jenis kelamin :	Usia :	Pendidikan terakhir :	Masa kerja :
38	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	11 - 15 tahun
39	Perempuan	41 - 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
40	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	> 20 tahun
41	Perempuan	41 - 50 tahun	S1	11 - 15 tahun
42	Perempuan	31 - 40 tahun	S2	5 - 10 tahun
43	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
44	Laki-laki	< 30 tahun	D3	< 5 tahun
45	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 5 tahun
46	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA/ sederajat	> 20 tahun
47	Perempuan	> 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
48	Laki-laki	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
49	Perempuan	< 30 tahun	D3	< 5 tahun
50	Perempuan	41 - 50 tahun	D3	5 - 10 tahun
51	Laki-laki	> 50 tahun	D3	11 - 15 tahun
52	Laki-laki	41 - 50 tahun	D3	< 5 tahun
53	Laki-laki	31 - 40 tahun	S1	5 - 10 tahun
54	Perempuan	41 - 50 tahun	SMA/ sederajat	16 - 20 tahun
55	Laki-laki	< 30 tahun	D3	< 5 tahun
56	Perempuan	< 30 tahun	D3	< 5 tahun
57	Laki-laki	41 - 50 tahun	D3	16 - 20 tahun
58	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	< 5 tahun
59	Perempuan	< 30 tahun	D3	< 5 tahun
60	Perempuan	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
61	Laki-laki	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
62	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	16 - 20 tahun
63	Perempuan	< 30 tahun	S1	5 - 10 tahun
64	Laki-laki	31 - 40 tahun	S2	5 - 10 tahun
65	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 5 tahun
66	Perempuan	41 - 50 tahun	D3	5 - 10 tahun
67	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA/ sederajat	> 20 tahun
68	Laki-laki	31 - 40 tahun	D3	11 - 15 tahun
69	Perempuan	< 30 tahun	S1	5 - 10 tahun
70	Perempuan	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
71	Laki-laki	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
72	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun
73	Laki-laki	31 - 40 tahun	S1	11 - 15 tahun
74	Perempuan	< 30 tahun	S1	5 - 10 tahun
75	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 5 tahun

No	Jenis kelamin :	Usia :	Pendidikan terakhir :	Masa kerja :
76	Laki-laki	31 - 40 tahun	S1	5 - 10 tahun
77	Laki-laki	31 - 40 tahun	D3	11 - 15 tahun
78	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	5 - 10 tahun
79	Laki-laki	31 - 40 tahun	S1	5 - 10 tahun
80	Laki-laki	31 - 40 tahun	S1	5 - 10 tahun
81	Laki-laki	< 30 tahun	S1	5 - 10 tahun
82	Laki-laki	31 - 40 tahun	S1	5 - 10 tahun
83	Laki-laki	31 - 40 tahun	S1	5 - 10 tahun
84	Perempuan	< 30 tahun	SMA/ sederajat	< 5 tahun
85	Perempuan	< 30 tahun	S1	5 - 10 tahun
86	Perempuan	< 30 tahun	S1	5 - 10 tahun
87	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
88	Laki-laki	41 - 50 tahun	S2	11 - 15 tahun
89	Laki-laki	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
90	Laki-laki	< 30 tahun	D3	< 5 tahun
91	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
92	Laki-laki	41 - 50 tahun	S2	16 - 20 tahun
93	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
94	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	> 20 tahun
95	Laki-laki	> 50 tahun	SMA/ sederajat	> 20 tahun
96	Laki-laki	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
97	Perempuan	41 - 50 tahun	S1	11 - 15 tahun
98	Perempuan	41 - 50 tahun	S2	16 - 20 tahun
99	Laki-laki	> 50 tahun	SMA/ sederajat	16 - 20 tahun
100	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	< 5 tahun
101	Perempuan	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
102	Perempuan	> 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
103	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
104	Laki-laki	< 30 tahun	D3	< 5 tahun
105	Laki-laki	< 30 tahun	S1	< 5 tahun
106	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA/ sederajat	> 20 tahun
107	Perempuan	> 50 tahun	S1	16 - 20 tahun
108	Laki-laki	> 50 tahun	S1	> 20 tahun
109	Perempuan	< 30 tahun	D3	< 5 tahun

Lampiran 4 – Data Penelitian

KD1	KD2	KD3	KD4	KD5	LD1	LD2	LD3	LD4	LD5
4	3	4	4	4	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	4	5	4	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	3	3	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	4	3	3	4	3
3	3	3	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	3	5
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4
3	3	3	4	3	4	4	3	3	4
4	4	5	4	4	3	4	4	4	3
4	3	4	4	5	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3

KD1	KD2	KD3	KD4	KD5	LD1	LD2	LD3	LD4	LD5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	4	4	3	4
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
3	3	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	5	4	4	5	4
3	4	3	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	4	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	5	3

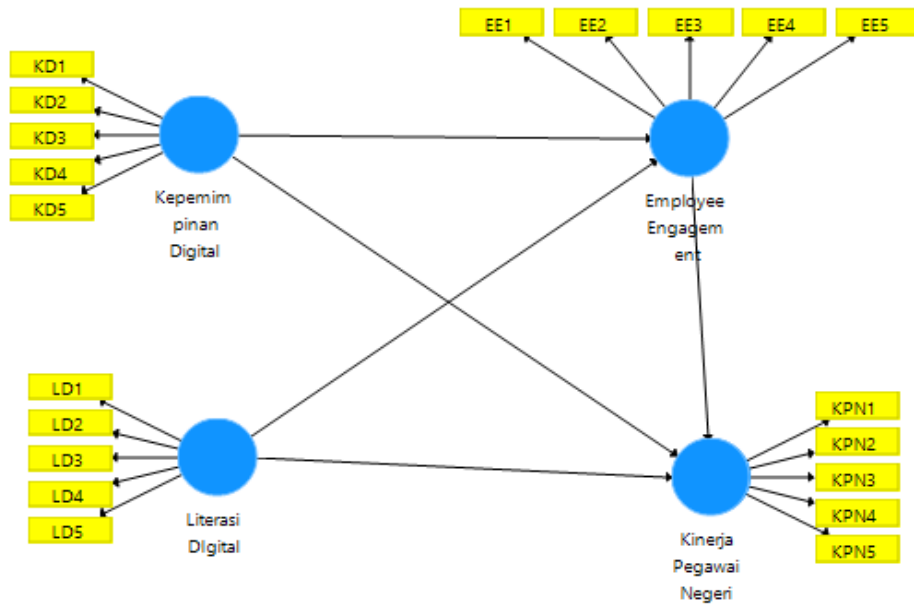
KD1	KD2	KD3	KD4	KD5	LD1	LD2	LD3	LD4	LD5
4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	3	3	3	3	4	3	4	4	3
4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	3
5	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	3	4	4	4
4	5	5	5	5	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	3	3	3	3	4	3	4	4	3
4	4	5	3	5	5	4	4	5	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	5	5	5	5	5
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4

EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	KPN1	KPN2	KPN3	KPN4	KPN5
4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4
4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
3	4	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	4	3	3	3	3	3	4	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	4	3	4	4	3	3	4	3	3
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	5	4
4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

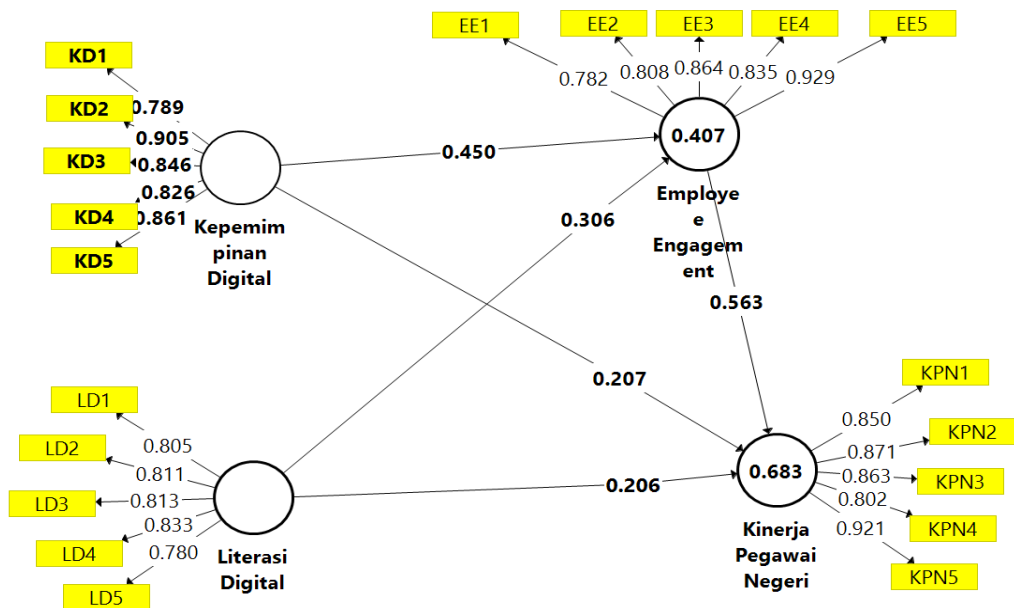
EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	KPN1	KPN2	KPN3	KPN4	KPN5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
5	3	4	4	4	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	5	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	KPN1	KPN2	KPN3	KPN4	KPN5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	4	4	3
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
5	3	3	3	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4
4	3	3	3	4	3	3	4	5	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4

Spesifikasi Model PLS



Hasil estimasi model algorithm PLS



Validitas Konvergen

	Employee Engagement	Kepemimpinan Digital	Kinerja ASN	Literasi Digital
EE1	0,782			
EE2	0,808			
EE3	0,864			

	Employee Engagement	Kepemimpinan Digital	Kinerja ASN	Literasi Digital
EE4	0,835			
EE5	0,929			
KD1		0,789		
KD2		0,905		
KD3		0,846		
KD4		0,826		
KD5		0,861		
KPN1			0,850	
KPN2			0,871	
KPN3			0,863	
KPN4			0,802	
KPN5			0,921	
LD1				0,805
LD2				0,811
LD3				0,813
LD4				0,833
LD5				0,780

Validitas Deskriminan

	Employee Engagement	Kepemimpinan Digital	Kinerja ASN	Literasi Digital
EE1	0,782	0,517	0,668	0,487
EE2	0,808	0,485	0,630	0,356
EE3	0,864	0,418	0,643	0,461
EE4	0,835	0,493	0,590	0,267
EE5	0,929	0,505	0,754	0,460
KD1	0,455	0,789	0,513	0,350
KD2	0,484	0,905	0,541	0,317
KD3	0,616	0,846	0,575	0,386
KD4	0,441	0,826	0,484	0,282
KD5	0,382	0,861	0,453	0,359
KPN1	0,637	0,600	0,850	0,492
KPN2	0,756	0,509	0,871	0,581
KPN3	0,768	0,520	0,863	0,414
KPN4	0,565	0,471	0,802	0,446
KPN5	0,614	0,538	0,921	0,485
LD1	0,351	0,388	0,446	0,805
LD2	0,470	0,327	0,485	0,811
LD3	0,427	0,332	0,469	0,813
LD4	0,393	0,340	0,474	0,833
LD5	0,300	0,228	0,390	0,780

Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employee_Engagement	0,899	0,904	0,926	0,714
Kepemimpinan_Digital_	0,901	0,909	0,926	0,716
Kinerja Pegawai_Negeri	0,913	0,918	0,935	0,743
Literasi_Digital	0,868	0,874	0,904	0,654

EffectSize

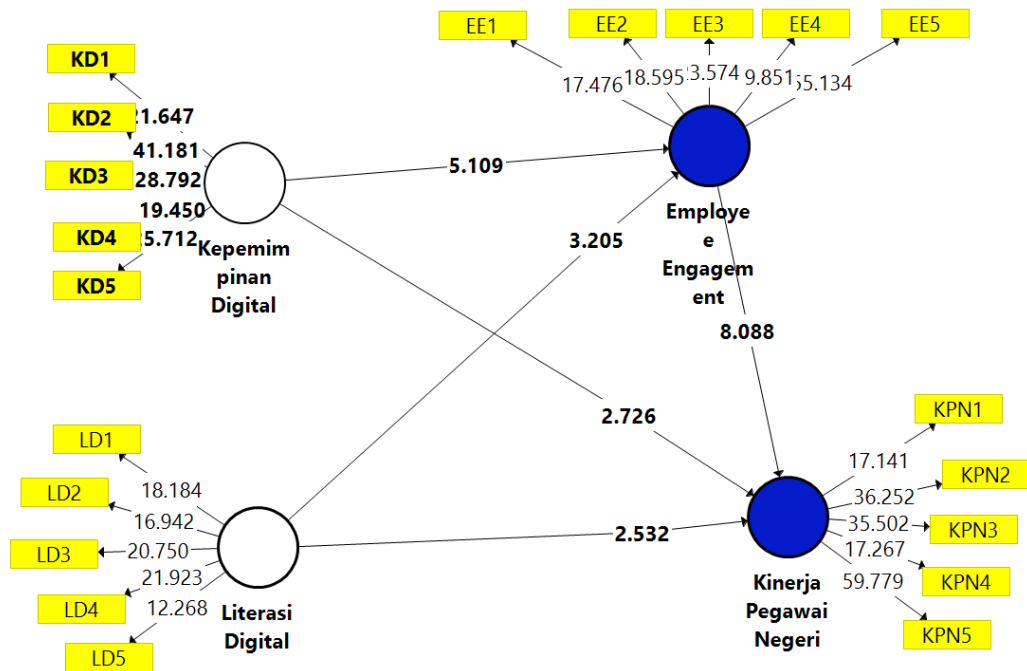
	Employee Engagement	Kepemimpinan Digital	Kinerja ASN	Literasi Digital
Employee_Engagement			0,593	
Kepemimpinan_Digital_	0,286		0,088	
Kinerja Pegawai_Negeri				
Literasi_Digital	0,132		0,099	

Goodness of fit

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee_Engagement	0,407	0,396
Kinerja Pegawai_Negeri	0,683	0,674

Inner Model



Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Employee_Engagement → Kinerja Pegawai Negeri	0,563	0,559	0,068	8,277	0,000
Kepemimpinan_Digital → Employee_Engagement	0,450	0,441	0,089	5,034	0,000
Kepemimpinan_Digital → Kinerja Pegawai Negeri	0,207	0,202	0,079	2,632	0,009
Literasi_Digital → Employee_Engagement	0,306	0,323	0,098	3,123	0,002
Literasi_Digital → Kinerja Pegawai Negeri	0,206	0,213	0,086	2,377	0,018

Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan_Digital → Employee_Engagement → Kinerja Pegawai Negeri	0,253	0,247	0,060	4,198	0,000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Literasi_Digital -> Employee_Engagement -> Kinerja Pegawai_Negeri	0,172	0,180	0,057	3,037	0,003