

Pemimpin di Era Digital: Membangun Kinerja Pegawai Melalui Iklim Organisasi

Maximinus Saverius Susanto¹, Mansyur Abdul Hamid², Imaculata Fatima³

^{1,2,3} Magister Manajemen Universitas Flores

maxsaverius@gmail.com, mansyurabdulhamid1@gmail.com,

imaculataf@yahoo.com

ABSTRACT.

Public sector digital transformation calls for leadership combining human-centric human resource management with technology utilization. But especially in local government settings, empirical data on the immediate impact of digital leadership on employee performance remain contradictory. By setting organizational climate as a mediating variable in public sector digital transformation, this study investigates the influence of digital leadership on staff performance. Employing a survey of civil servants in the Government of Ende Regency in Indonesia, a quantitative methodology was adopted. Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) helped to examine the data. The findings show that employee performance is not directly much affected by digital leadership. Conversely, digital leadership has a beneficial and statistically significant impact on corporate culture, which then has a notable positive effect on employee productivity. Moreover, the organizational environment entirely mediates the association between digital leadership and staff performance. These results point to the development of an adaptive, collaborative, and supportive organizational environment as the way through which digital leadership's impact is realized—not right away but over time. Theoretically, this research adds to the body of public sector digital leadership by pointing at organizational environment as a major causal agent linking leadership and performance. Practically, the results point to the need of conscious efforts to create a favourable organizational environment to guarantee successful public sector digital transformation along with the enhancement of digital leadership.

Keywords: *employee performance, organizational climate, digital leadership*

ABSTRAK.

Transformasi digital sektor publik membutuhkan kepemimpinan yang menggabungkan manajemen sumber daya manusia yang berpusat pada manusia dengan pemanfaatan teknologi. Namun, khususnya di lingkungan pemerintahan daerah, data empiris tentang dampak langsung kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan masih kontradiktif. Dengan menjadikan iklim organisasi sebagai variabel mediasi dalam transformasi digital sektor publik, penelitian ini menyelidiki pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja staf. Dengan menggunakan survei terhadap pegawai negeri sipil di Pemerintah Kabupaten Ende, Indonesia, metodologi kuantitatif diadopsi. Pemodelan Persamaan Struktural Kuadrat Terkecil Parsial (PLS-SEM) membantu menganalisis data. Temuan menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak banyak dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan digital. Sebaliknya, kepemimpinan digital memiliki dampak yang bermanfaat dan signifikan secara statistik terhadap budaya perusahaan, yang kemudian memiliki efek positif yang nyata terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, lingkungan organisasi sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja staf. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan lingkungan organisasi yang adaptif, kolaboratif,

dan suportif merupakan cara agar dampak kepemimpinan digital dapat terwujud—bukan secara langsung tetapi seiring waktu. Secara teoritis, penelitian ini menambah wawasan tentang kepemimpinan digital sektor publik dengan menunjukkan lingkungan organisasi sebagai agen penyebab utama yang menghubungkan kepemimpinan dan kinerja. Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan perlunya upaya sadar untuk menciptakan lingkungan organisasi yang menguntungkan guna menjamin keberhasilan transformasi digital sektor publik bersamaan dengan peningkatan kepemimpinan digital.

Kata kunci: kinerja karyawan, iklim organisasi, kepemimpinan digital

PENDAHULUAN

Transformasi organisasi pada era digital merupakan keniscayaan yang tidak dapat dihindari. Globalisasi, percepatan digitalisasi, serta kebijakan publik yang berorientasi pada efisiensi dan akuntabilitas mendorong organisasi, khususnya sektor publik, untuk meningkatkan transparansi, efektivitas, dan kinerja kelembagaan (Şahin dan Örselli, 2025; Mois dan Rogers, 2024). Revolusi Industri 4.0 melalui adopsi teknologi seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *big data*, dan *cloud computing* telah mentransformasi sistem kerja dari praktik manual menuju proses yang terotomasi, fleksibel, dan berbasis data (Chaerul Rizky, 2022).

Implikasi dari transformasi tersebut adalah meningkatnya tuntutan terhadap kualitas sumber daya manusia (SDM). Digitalisasi tidak hanya melahirkan profesi baru dengan kebutuhan keterampilan digital tingkat lanjut (González-Morales *et al.*, 2023), tetapi juga menuntut pegawai untuk terus beradaptasi dan mengembangkan kompetensi agar tetap relevan dalam lingkungan kerja yang dinamis (Valdés *et al.*, 2023). Menyikapi risiko dominasi teknologi Era 4.0 terhadap aspek sosial dan kesejahteraan, berkembang paradigma Society 5.0 yang menekankan pendekatan human-centric, yaitu transformasi digital yang menempatkan manusia sebagai pusat nilai (Mourtzis, 2022).

Paradigma Society 5.0 menuntut perubahan fundamental dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM tidak lagi berfokus semata pada optimalisasi proses, tetapi juga pada penciptaan pengalaman kerja yang bermakna dan peningkatan kesejahteraan pegawai (Ardiansyah *et al.*, 2022). Sejalan dengan itu, berbagai studi menekankan pentingnya kompetensi Era 5.0 seperti literasi digital, kreativitas, dan kemampuan pemecahan masalah kompleks (Lubis dan Lubis, 2024). Dalam konteks sektor publik, efektivitas MSDM menjadi kunci keberhasilan implementasi kebijakan dan peningkatan kualitas layanan publik (Jerab dan Mabrouk, 2023; Pusparani, 2021; Dessler, 2020).

Di Indonesia, transformasi digital pemerintahan diimplementasikan melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan meningkatkan kualitas tata kelola dan layanan publik (Agustini *et al.*, 2025; Almadani *et al.*, 2024; Ilham *et al.*, 2025). Namun, keberhasilan SPBE sangat bergantung pada kesiapan SDM dan peran kepemimpinan di tingkat organisasi (Mustaji *et al.*, 2025). Kondisi di Kabupaten Ende menunjukkan bahwa meskipun terdapat komitmen regulatif, implementasi SPBE masih belum optimal, tercermin dari capaian Indeks SPBE kategori “Cukup” (2,58), yang mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebijakan

dan praktik akibat keterbatasan tata kelola, tenaga ahli TIK, serta kemampuan digital aparatur yang belum merata.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan digital (*digital leadership*) menjadi faktor strategis dalam mendorong keberhasilan transformasi digital. Selaras dengan prinsip human-centric Society 5.0, digital leadership berperan dalam menjembatani kesenjangan adopsi teknologi, menyederhanakan birokrasi, serta mendorong inovasi organisasi (Mayulida *et al.*, 2023; Wibowo dan Wartini, 2025). Selain memperkuat tata kelola berbasis teknologi, kepemimpinan ini terbukti berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai (Dewa Elmario, 2024) dan secara eksternal menciptakan nilai positif bagi masyarakat luas, misalnya melalui peningkatan efisiensi layanan publik dan dukungan terhadap UMKM lokal (Yunas *et al.*, 2024; Cahyarini, 2021).

Namun demikian, temuan empiris mengenai pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja pegawai masih menunjukkan inkonsistensi. Sebagian penelitian melaporkan pengaruh positif dan signifikan (Rumapea *et al.*, 2024; Dewanto dan Prasetyo, 2024; Widyaputri dan Sary, 2022). Sementara itu, penelitian yang lain menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Bethabara *et al.*, 2024; Lestari dan Maharani, 2024; Gehan dan Yulianti, 2024; Sulhan *et al.*, 2023). Kondisi ini mengindikasikan adanya *research gap* yang menunjukkan bahwa pengaruh *digital leadership* tidak bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh variabel kontekstual. Secara teoretis, *digital leadership* berperan dalam membentuk iklim organisasi yang suportif terhadap kolaborasi dan inovasi (Ma'muroh *et al.*, 2023 ; Pérez-Vallejo dan Fernández-Muñoz, 2020).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, **penelitian ini** memasukkan peran iklim organisasi sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara *digital leadership* dan kinerja pegawai pada konteks transformasi digital sektor publik. Dengan mengambil lokus pada Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Ende, penelitian ini berkontribusi secara teoretis dengan memperjelas mekanisme kausalitas *digital leadership*, serta secara praktis memberikan dasar strategis bagi pemerintah daerah dalam merancang kebijakan pengembangan kepemimpinan dan MSDM yang adaptif dan berkelanjutan.

Digital Leadership

Digital leadership memiliki peran strategis dalam mendorong transformasi digital organisasi melalui integrasi budaya dan kompetensi digital yang berorientasi pada inovasi serta adaptasi terhadap perubahan (Tulungen *et al.*, 2022). *Digital leadership* memungkinkan organisasi menciptakan lingkungan kerja kolaboratif dan budaya kerja berbasis teknologi, sehingga meningkatkan daya saing sekaligus kinerja pegawai (Sağbaşı & Erdoğan, 2022; Chatterjee *et al.*, 2023). Oleh karena itu, pemimpin di era digital dituntut untuk mengimplementasikan strategi transformasi digital secara berkelanjutan agar organisasi tidak kehilangan peluang dalam memperkuat budaya kerja dan kinerja institusional.

Menurut Sağbaş & Erdoğan, (2022), *digital leadership* dipahami sebagai model kepemimpinan yang mengarahkan terwujudnya transformasi digital organisasi melalui digitalisasi lingkungan kerja dan penguatan budaya belajar. Pemimpin digital tidak hanya bertindak sebagai agen perubahan teknologi, tetapi juga sebagai fasilitator yang menumbuhkan pola pikir inovatif, kolaboratif, dan adaptif di kalangan pegawai. Karakteristik utama *digital leadership* mencakup kemampuan menghasilkan ide-ide inovatif berbasis teknologi, memotivasi pegawai dalam ekosistem digital, menjaga komunikasi yang efektif meskipun dalam konteks virtual, serta merumuskan strategi digital yang relevan dengan dinamika organisasi. Dengan demikian, *digital leadership* tidak hanya berfokus pada pemanfaatan teknologi, melainkan juga pada pembentukan ekosistem organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan keberlanjutan kinerja.

Sejalan dengan itu, berbagai penelitian telah mengidentifikasi sejumlah indikator *digital leadership*, meliputi: (1) pengetahuan dan kecerdasan digital, (2) kemampuan beradaptasi terhadap perubahan disruptif, (3) keterampilan komunikasi melalui media digital, (4) kemampuan membangun kerja tim, (5) pengambilan keputusan cepat berbasis data, (6) pemberian motivasi melalui sistem digital, (7) pengawasan dan pengelolaan berbasis digital, serta (8) evaluasi kinerja dengan memanfaatkan sistem digital (Sağbaş & Erdoğan, 2022; Roman *et al.* 2019 dalam Dewa Elmario, 2024; Cortellazzo *et al.*, 2019; Promsri, 2019 dalam Claassen *et al.*, 2021; Siagian *et al.*, 2021).

Kinerja Pegawai

Robbins (2001) dalam (Suwanto, 2020) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai ukuran dari hasil yang menggambarkan sejauhmana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya Mangkunegara (2000) dalam Toto, (2024) menjelaskan kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Hasibuan (2016) dalam Pusparani, (2021) menyatakan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta ketepatan waktu.

Indikator kinerja pegawai meliputi: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kemampuan/ kesanggupan kerja, kehadiran, inisiatif, kerjasama, dan keterampilan komunikasi (Sedarmayanti, 2002) dalam (Suwanto, 2020); Mitchell dan Larson, Mathis dan Jackson dalam (Toto, 2024).

Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi dan pengalaman pegawai terhadap lingkungan kerja mereka, yang mencakup suasana, budaya, dan praktik organisasi yang dirasakan dalam aktivitas sehari-hari (Mutonyi *et al.*, 2020). Sebagai salah satu faktor kunci, iklim organisasi memengaruhi perilaku, sikap, dan tindakan pegawai, termasuk bagaimana mereka menilai dampak organisasi terhadap pekerjaan yang dilakukan (Kim dan Park, 2020).

Idrus, (2022) mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi bersama, baik secara formal maupun informal, mengenai kebijakan, prosedur, dan praktik yang berlaku, yang mencerminkan elemen-elemen lingkungan yang relatif stabil dan dapat diukur. Selain itu, iklim organisasi terbentuk melalui interaksi antara pemimpin dan pegawai, di mana sikap, nilai, dan persepsi kolektif keduanya saling memengaruhi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang memengaruhi motivasi, kinerja, dan keterlibatan pegawai.

Indikator iklim organisasi mencakup: kejelasan tujuan dan rencana organisasi, pemimpin memberikan tanggung jawab kepada pegawai, pemimpin mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif, pemimpin mendengarkan pegawai, transparansi penilaian kinerja dan sistem pembayaran, ketersediaan kelompok kerja dalam organisasi, dukungan organisasi, dan pegawai mempelajari hal-hal baru di dalam pekerjaannya (Amiri et al., 2023); Scott dan Bruce (1994) dalam (Mutonyi et al., 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif-korelasional untuk menganalisis hubungan dan menentukan kekuatan asosiasi di antara variabel (Samsu, 2017; Amruddin et al., 2022). Konteks penelitian adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Ende, dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai subjek penelitian. Data dikumpulkan dari sampel sebanyak 144 responden menggunakan kuesioner terstruktur. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *Stratified Random Sampling* (Bryman, 2016), memastikan representasi yang sama (masing-masing $n=36$) dari Eselon III, Eselon IV, Fungsional Ahli Muda, dan Fungsional Umum. Respons diukur menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Analisis statistik dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS). Data diolah dengan perangkat lunak SmartPLS (versi 4.1.1.2), mengikuti panduan yang ditetapkan oleh Hair et al., (2017; 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Koefisien jalur sebesar 0,098, *t-statistic* sebesar 1,307, *p-value* sebesar 0,096 tidak memenuhi standar signifikansi (Hair et al., 2017; 2021), sehingga hipotesis pertama (H1) ditolak ($t < 1.96$ dan $p > 0.05$). Hasil ini didukung pula dengan nilai *effect size* yang sangat kecil ($f^2=0,010$). Temuan ini menegaskan bahwa kontribusi *digital leadership* terhadap kinerja tidak substantif apabila dilihat secara langsung. Namun demikian, nilai koefisien determinasi ($R^2=0,692$) pada variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa sekitar 69,2% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model, sehingga peran mediasi menjadi jalur yang lebih dominan.

Hasil ini dapat dijelaskan bahwa praktik *digital leadership* yang dijalankan atasan masih terbatas pada penggunaan aplikasi komunikasi dan administrasi, sementara inisiatif transformasional seperti pelatihan digital, penyusunan *roadmap*, atau kebijakan strategis masih jarang dilakukan. Kondisi ini menekankan bahwa *digital leadership* baru memberikan dampak signifikan apabila mampu memperkuat kapasitas adaptif organisasi melalui pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan kompetensi digital.

Temuan ini selaras dengan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja umumnya dimediasi oleh faktor organisasi (Ernawati dan Huda, 2025; Maulina dan Yulianti, 2024).

Secara teoritis, penelitian ini memperluas literatur mengenai *digital leadership* di sektor publik Indonesia, dengan menekankan bahwa *digital leadership* bukan sekadar praktik penggunaan teknologi, melainkan harus dipahami sebagai faktor transformasional yang berinteraksi dengan iklim organisasi dan kesiapan individu (Karpenko *et al.*, 2025). Secara praktis, implikasi yang muncul adalah perlunya strategi pengembangan *digital leadership* yang lebih komprehensif, meliputi penciptaan budaya organisasi yang adaptif (Mollah *et al.*, 2024), serta kebijakan inovatif yang mendukung kolaborasi dan transformasi digital secara berkelanjutan (Asif *et al.*, 2024; Bindel Sibassaha *et al.*, 2025; Ly, 2025).

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Iklim Organisasi

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi diterima. Analisis jalur menunjukkan β sebesar 0,734, dengan nilai t sebesar 15,260 dan p sebesar 0,000. Merujuk pada kriteria signifikansi Hair *et al.*, (2017; 2021), yaitu $t < 1.96$ dan $p > 0.05$, maka hubungan langsung ini dinyatakan signifikan secara statistik. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.

Analisis f^2 menunjukkan bahwa *digital leadership* memiliki kontribusi yang sangat substansial terhadap pembentukan iklim organisasi, dengan nilai f^2 sebesar 1,167 (sangat kuat). Temuan ini menegaskan bahwa jalur ini merupakan salah satu hubungan terkuat dalam keseluruhan model struktural. Lebih lanjut, kekuatan hubungan ini diperkuat oleh nilai R^2 untuk iklim organisasi sebesar 0,538 (moderat), yang berarti lebih dari setengah variabilitas iklim organisasi dapat dijelaskan oleh *digital leadership*. Konsistensi temuan juga didukung oleh nilai Q^2 sebesar 0,530 (tinggi), yang menunjukkan kemampuan prediksi model yang kuat terhadap variabel iklim organisasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa *digital leadership* memainkan peran penting dalam membangun suasana kerja yang adaptif. Pimpinan dinilai tidak hanya memanfaatkan teknologi digital sebagai sarana instruksi, tetapi juga sebagai media koordinasi terbuka, peningkatan transparansi, serta komunikasi yang lebih interaktif. Berbagai *platform* seperti WAG digunakan untuk pembagian tugas dan *zoom meeting* untuk evaluasi kinerja, menunjukkan bahwa praktik tersebut secara nyata

menciptakan iklim kerja yang lebih partisipatif dan transparan. Dengan demikian, temuan ini memperkuat pandangan bahwa *digital leadership* merupakan motor penggerak utama dalam menciptakan iklim organisasi yang progresif dan responsif terhadap tuntutan transformasi digital (Caddimang *et al.*, 2024; Schiuma *et al.*, 2024).

Hasil penelitian ini juga selaras dengan temuan terdahulu. Studi oleh Sousa dan Rocha, (2019) menunjukkan bahwa *digital leadership* berkontribusi dalam membangun iklim organisasi yang lebih terbuka terhadap perubahan digital. Sementara itu, Sulistiyorini dan Zahra, (2023) menemukan bahwa *digital leadership* mendukung inovasi dan keterlibatan pegawai. Secara kolektif, temuan-temuan ini memperkuat argumen bahwa pengaruh *digital leadership* pada kinerja lebih efektif melalui mekanisme mediasi, terutama melalui penciptaan iklim organisasi yang kondusif.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperluas literatur mengenai *digital leadership*, khususnya di sektor publik Indonesia. Hasil penelitian menegaskan bahwa *digital leadership* tidak hanya berorientasi pada penguasaan teknologi, melainkan juga berperan dalam membentuk struktur sosial organisasi yang kondusif bagi inovasi. Pemimpin yang memiliki kompetensi digital mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses adaptasi, kolaborasi, dan pemanfaatan teknologi secara berkelanjutan (Sacavém *et al.*, 2025; Aldhi *et al.*, 2025).

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi signifikan bagi pemerintah daerah dan lembaga pelayanan publik. Penguatan kapasitas *digital leadership* perlu ditempatkan sebagai prasyarat utama untuk mendukung agenda reformasi birokrasi digital. Program pelatihan kepemimpinan berbasis teknologi tidak hanya diarahkan pada penguasaan perangkat digital, tetapi juga pada pengembangan keterampilan manajerial yang mampu menumbuhkan budaya kerja kolaboratif, adaptif, dan berbasis data (Amankona *et al.*, 2025; Kesar dan Joseph, 2025; Ahsan, 2024). Dengan membangun iklim organisasi yang kuat melalui praktik *digital leadership*, instansi publik akan lebih siap menghadapi dinamika disrupsi teknologi sekaligus menjaga konsistensi kinerja pegawai.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima. Analisis jalur menunjukkan β sebesar 0.672, dengan nilai t sebesar 7.333 dan p sebesar 0.000. Merujuk pada kriteria signifikansi Hair *et al.*, (2017; 2021), yaitu $t < 1.96$ dan $p > 0.05$, maka hubungan langsung ini dinyatakan signifikan secara statistik. Hasil ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil pengujian f^2 menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai dengan nilai f^2 sebesar 0,471. Temuan ini diperkuat oleh nilai R^2 untuk kinerja pegawai sebesar 0,558 (moderat) dan nilai Q^2 sebesar 0,332 (moderat). Kedua nilai ini mengindikasikan bahwa model penelitian

secara keseluruhan memiliki kemampuan prediksi yang memadai untuk menjelaskan variasi kinerja pegawai, yang sebagian dipengaruhi oleh iklim organisasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ditandai oleh keterbukaan koordinasi, kolaborasi tim, dan hubungan interpersonal positif antara atasan dan bawahan menjadi faktor penting yang mendorong semangat kerja. Suasana kerja yang kekeluargaan dan saling percaya, yang seringkali difasilitasi oleh media digital seperti WAG, mendorong rasa tanggung jawab dan komitmen. Namun, adanya isu dinamika internal, seperti struktur hierarkis yang kaku, menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja masih bergantung pada pengelolaan internal dan struktur formal. Dengan membangun iklim yang kolaboratif dan transparan, organisasi mendorong pegawai untuk berkinerja optimal, terutama dalam konteks birokrasi yang tengah bertransformasi menuju digitalisasi.

Konsistensi temuan ini diperkuat oleh berbagai penelitian sebelumnya. Ma'muroh *et al.*, (2023) menemukan bahwa iklim organisasi yang ditandai oleh kejelasan peran dan komunikasi terbuka berkontribusi langsung pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan produktivitas pegawai. Hal serupa ditegaskan oleh Caddimang *et al.*, (2024), yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi, kepercayaan, dan komunikasi pimpinan menciptakan suasana kerja kondusif yang berdampak signifikan pada kinerja. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa iklim organisasi memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik dalam kondisi stabil maupun masa transisi digital.

Secara teoritis, penelitian ini menegaskan pentingnya peran iklim organisasi sebagai determinan utama yang memediasi dampak transformasi digital terhadap perilaku kerja pegawai. Temuan ini memperkaya literatur terkait kinerja pegawai di sektor publik dalam konteks digitalisasi birokrasi, sekaligus menunjukkan bahwa penciptaan iklim kerja yang sehat dan kondusif memberikan efek signifikan terhadap capaian kinerja (Sadat dan Satyagama, 2025; Pratama dan Frinaldi, 2025).

Secara praktis, instansi pemerintahan perlu memberikan perhatian lebih serius dalam membangun iklim kerja yang mendukung inovasi, fleksibilitas, dan kolaborasi. Hal ini dapat diwujudkan melalui penguatan sistem komunikasi terbuka, mekanisme evaluasi berbasis data, dan penciptaan ruang kerja yang aman secara psikologis (Dingelstad *et al.*, 2022; Atobishi *et al.*, 2024). Pembinaan budaya kerja digital juga perlu menjadi bagian dari *capacity building* yang berkelanjutan agar pegawai siap menghadapi tuntutan transformasi birokrasi (Suastini, 2025).

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui Iklim Organisasi

Hasil pengujian menunjukkan bahwa iklim organisasi berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara *digital leadership* dan kinerja pegawai. Koefisien jalur mediasi sebesar 0,493 dengan *t-statistic* 7,522 dan *p-value* 0,000 memenuhi kriteria signifikansi (Hair *et al.*, 2017; 2021), sehingga hipotesis keempat (H4) diterima. Sementara itu, jalur langsung *digital leadership* terhadap kinerja pegawai tidak signifikan ($\beta=0,098$; $p=0,096$), namun menjadi signifikan ketika

dimediasi oleh iklim organisasi. Kondisi ini menunjukkan adanya mediasi penuh (*full mediation*). Nilai R^2 kinerja pegawai sebesar 0,558 (moderat) dan Q^2 predict sebesar 0,332 (moderat) semakin menegaskan kontribusi iklim organisasi dalam menjelaskan kinerja pegawai.

Hasil ini sesuai dengan kondisi yang ada saat ini, bahwa pimpinan yang memanfaatkan teknologi komunikasi dan administrasi—seperti *WhatsApp Group* dan *platform* digital lainnya—mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, komunikatif, dan kolaboratif. Suasana kerja yang kondusif, komunikasi dua arah, serta sinergi tim tercatat sebagai indikator terbentuknya iklim organisasi yang sehat, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja.

Hal ini menegaskan bahwa efektivitas *digital leadership* tidak hanya bergantung pada penguasaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan membentuk konteks kerja yang adaptif dan suportif. Dalam hal ini, *digital leadership* berkontribusi pada terciptanya budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan, terbuka pada inovasi (Sousa dan Rocha, 2019), dan berorientasi pada efisiensi berbasis teknologi (Qiao *et al.*, 2024).

Konsistensi hasil ini dengan penelitian terdahulu turut memperkuat peran mediasi iklim organisasi. Zam *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja hanya signifikan jika ditopang kapabilitas organisasi yang merefleksikan iklim adaptif. Sementara itu, Kludacz-Alessandri *et al.*, (2025) menemukan bahwa *digital transformational leadership* berdampak melalui *organizational agility* sebagai mediator, bukan jalur langsung.

Dengan demikian, secara teoritis penelitian ini memperkaya literatur yang menegaskan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, melainkan melalui mekanisme sosial-organisasional seperti iklim organisasi. Secara praktis, hasil ini memberikan implikasi penting bagi sektor publik: penguatan *digital leadership* harus disertai dengan pembentukan iklim organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif, melalui pelatihan internal, keterbukaan komunikasi, serta fasilitasi perubahan (Sacavém *et al.*, 2025; Fachridian *et al.*, 2024). Tanpa iklim organisasi yang kondusif, keberadaan teknologi dan kepemimpinan digital tidak secara otomatis meningkatkan kinerja pegawai (Mutonyi *et al.*, 2020).

Kesimpulan: Hipotesis keempat (H4) diterima; iklim organisasi merupakan mediator yang efektif antara *digital leadership* dan kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja pegawai dengan mempertimbangkan peran iklim organisasi sebagai variabel mediasi dalam konteks transformasi digital sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik *digital leadership* yang bersifat teknis dan administratif belum secara otomatis mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai tanpa dukungan konteks organisasi yang memadai.

Sebaliknya, *digital leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi, dengan kekuatan pengaruh yang sangat substansial. Hal ini menegaskan bahwa *digital leadership* berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang adaptif, partisipatif, dan transparan, yang menjadi fondasi utama dalam menghadapi dinamika transformasi digital. Selanjutnya, iklim organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa suasana kerja yang kondusif, kolaboratif, dan didukung komunikasi terbuka merupakan determinan penting dalam peningkatan kinerja aparatur.

Lebih lanjut, hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa iklim organisasi berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara *digital leadership* dan kinerja pegawai. Artinya, pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja pegawai hanya menjadi signifikan apabila terlebih dahulu diinternalisasi melalui pembentukan iklim organisasi yang sehat dan adaptif. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas *digital leadership* tidak bekerja secara instan, melainkan melalui mekanisme sosial-organisasional yang memfasilitasi perubahan perilaku kerja pegawai.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan literatur *digital leadership* dan manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan menegaskan peran sentral iklim organisasi sebagai jalur kausal utama dalam konteks transformasi digital berbasis paradigma *human-centric Society* 5.0. Penelitian ini juga memperkaya pemahaman bahwa kepemimpinan digital harus dipahami sebagai proses transformasional yang membentuk konteks kerja, bukan semata-mata sebagai kemampuan penggunaan teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, E., Nurdin, I., & Indriyani, E. (2025). The Development of SPBE Implementation and Its Implications in the Quality of Public Services in Serang City. *International Journal of Social Science and Human Research*, 08(07), 5324–5333. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i7-49>
- Ahsan, M. J. (2024). Cultivating a culture of learning: the role of leadership in fostering lifelong development. *The Learning Organization: An International Journal*, 32(2), 282–306. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2024-0099>
- Aldhi, I. F., Suhariadi, F., Rahmawati, E., Supriharyanti, E., & Hardaningtyas, D. (2025). *Bridging Digital Gaps in Smart City Governance : The Mediating Role of Managerial Digital Readiness and the Moderating Role of Digital Leadership*. 1–40.
- Almadani, M., Cahyani, A. A. D., & Khadafi, M. (2024). The Influences of Electronic-Based Government System (SPBE) Implementation On Performance Accountability In The Regional Secretariat Of South Sulawesi Province. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 12(1), 96–132.
- Amankona, D., Yi, K., Tackie, E. A., Tweneboa Kodua, L., & Odai, L. A. (2025). Responsible Digital Innovation and Innovation Performance in Ghana's High-Tech Industry: The Mediating Roles of Digital Organizational Culture and

- Strategy, and the Moderating Role of Digital Literacy. *SAGE Open*, 15(2), 1–20.
<https://doi.org/10.1177/21582440251341256>
- Amruddin, A., Priyanda, R., Agustina, T. S., Nyoman Sri Ariantini, N. S., Rusmayani, N. G. A. L., Aslindar, D. A., Ningsih, K. P., Wulandari, S., Putranto, P., & Yuniati, I. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif*. PENERBIT PRADINA PUSTAKA.
- Ardiansyah, R., Safta, W., Muhammad, Rahadian, F., Sulastri,) ;, & Supratikta, H. (2022). Strategic Human Resources Management the Era of Society 5.0. *Humanities, Management and Science Proceedings*, 03(1), 198–207.
<http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH>
- Asif, M., Yang, L., & Hashim, M. (2024). The Role of Digital Transformation, Corporate Culture, and Leadership in Enhancing Corporate Sustainable Performance in the Manufacturing Sector of China. *Sustainability (Switzerland)*, 16(7).
<https://doi.org/10.3390/su16072651>
- Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S., & Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. *Administrative Sciences*, 14(2).
<https://doi.org/10.3390/admsci14020037>
- Bethabara, M., Fatimah, A., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh Digital Leadership Dan Digital Capabilities Terhadap Employee Performance Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada PT Bank Central Asia Tbk Kanwil VIII. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(16), 515–531. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13764217>
- Bindel Sibassaha, J. L., Pea-Assounga, J. B. B., & Bambi, P. D. R. (2025). Influence of digital transformation on employee innovative behavior: roles of challenging appraisal, organizational culture support, and transformational leadership style. *Frontiers in Psychology*, 16(March), 1–18.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1532977>
- Caddimang, Asri, & Idris, M. (2024). Pengaruh motivasi kerja, Iklim Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Luwu. *Gendehera Buana Jurnal*, 2(1), 123–137.
- Cahyarini, F. D. (2021). Implementasi Digital Leadership dalam Pengembangan Kompetensi Digital pada Pelayanan Publik. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 25(1), 47. <https://doi.org/10.31445/jskm.2021.3780>
- Chaerul Rizky, M. (2022). Pengaruh Penggunaan Teknologi terhadap Fleksibilitas Kerja dan Peningkatan Kinerja Karyawan di Era New Normal pada PT Kalfaz Sadhara. *Remik*, 6(4), 802–808. <https://doi.org/10.33395/remik.v6i4.11831>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Giovando, G., & Artikel, I. (2023). *Jurnal Inovasi _ Tempat kerja digital dan kinerja organisasi: Memoderasi peran kemampuan kepemimpinan digital*. 8.
- Claassen, K., dos Anjos, D. R., Ketschau, J., & Broding, H. C. (2021). How to evaluate digital leadership: a cross-sectional study. *Journal of Occupational Medicine and*

- Toxicology*, 16(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12995-021-00335-x>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG), 1–21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Dethan, S. C. H., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(4), 675–687. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Dewa Elmario, R. (2024). Pengaruh Digital Leadership, Management Information System (TNDE Application), dan Emotional Intelligence terhadap Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 59–70. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n1.p59-70>
- Dewanto, R., & Prasetyo, A. (2024). Pengaruh Digital Training, Digital Leadership dan Subjective Wellbeing Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Non PNS Dinas Kominfo di Kabupaten Kebumen). *JIMMBA (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi)*, 6(1), 84–99. <https://doi.org/10.32639/qmn47m18>
- Dingelstad, J., Borst, R. T., & Meijer, A. (2022). Hybrid Data Competencies for Municipal Civil Servants: An Empirical Analysis of the Required Competencies for Data-Driven Decision-Making. *Public Personnel Management*, 51(4), 458–490. <https://doi.org/10.1177/00910260221111744>
- Ernawati, D., & Huda, N. (2025). *The Effect Of Digital Leadership , Leader Member Exchange And Innovation Capability On Employee Performance At The Regional Secretary 's Office Of Bima District*. 10(2).
- Fachridian, A., Ramli, A. H., & De Araujo, L. M. (2024). Implementation of Organizational Agility Strategies to Meet The Challenges of Digital Transformation in Government Organizations. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 39(2), 215. <https://doi.org/10.56444/mem.v39i2.4575>
- Gehan, A. Z., & Yulianti, E. (2024). Pengaruh Digital Leadership Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Milenial di Jawa Timur Dengan Dimoderasi oleh Leader Member Exchange (LMX). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(1), 29–40. <https://doi.org/10.35906/jurman.v10i1.1920>
- González-Morales, A., Martín-López, M., & Barroso, A. T. (2023). Neuromanagement of the metaverse: Direction based on happiness and health could offer a competitive edge in the metaverse. *Future Business Journal*, 11(37), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00457-2>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1). Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares*

- Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Sage*.
- Idrus, A. (2022). *Komitmen (Kajian Empiris Kesungguhan, Kesepakatan, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Dosen)* (I). Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia. <https://repository.unja.ac.id/33309/1/KOMITMEN.pdf>
- Ilham, A. R., Dewi, Y. S., & Gusty, R. (2025). Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai Pilar Good Governance: Refleksi Tata Kelola Pemerintahan Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 23(1), 53–63. <https://doi.org/dx.doi.org/10.46730/jiana.v20i2>
- Jerab, D. A., & Mabrouk, T. (2023). The Role of SHRD In Sustaining Competitive Advantage & Confronting Unstable Environment. *SSRN Electronic Journal, January*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4566982>
- Karpenko, N., Safronkin, O., Karpenko, O., & Chernov, O. (2025). *in the conditions of digitalisation of the economy*. 2(2), 32–42. <https://doi.org/10.59214/mb/2.2024.32>
- Kesar, B., & Joseph, S. (2025). Navigating the Digital Wave Equipping Public Officials for Technology-Driven Governance. In *Digital Competency Development for Public Officials: Adapting New Technologies in Public Services* (pp. 251–280). IGI Global Scientific Publishing.
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Kim, T. Y., Wang, X., Schuh, S. C., & Liu, Z. (2024). Effects of organizational innovative climate within organizations: The roles of Managers' proactive goal regulation and external environments. *Research Policy*, 53(5), 104993. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104993>
- Kludacz-Alessandri, M., Hawrysz, L., Żak, K., & Zhang, W. (2025). The impact of digital transformational leadership on digital intensity among primary healthcare entities: a moderated mediation model. *BMC Health Services Research*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12283-x>
- Lestari, Y., & Maharani, E. (2024). Pengaruh Digital Leadership, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Usia Milenial PT. Pegadaian Galeri24. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan*, 11(3), 59–72. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v11i3.701>
- Lubis, A. S., & Lubis, A. R. (2024). Proposed Human Resource Competency for Society 5.0. *Mimbar Ilmu*, 29(1), 46–55. <https://doi.org/10.23887/mi.v29i1.71535>
- Ly, B. (2025). Digital Transformation, Organizational Culture, and Public Sector Flexibility in Emerging Economies: Insights from NCA and PLS-SEM Analysis. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02801-x>
- Ma'muroh, S., Gunistiyo, & Mariyono, J. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal.

Permana : *Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 15(2), 266–287.

<https://doi.org/10.24905/permana.v15i2.311>

Maulina, N., & Yulianti, E. (2024). The influence of digital leadership on millennial employee performance in East Java mediated by employee creativity. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(1), 73–82.

Mois, G., & Rogers, W. A. (2024). Developing a framework for digital activities of daily living. *The Gerontologist*, 61(5), 285–338.

<https://doi.org/10.1093/geront/gnae110>

Mollah, M. A., Pal, D., Amin, M. Bin, Rahaman, M. A., & Abdullah, M. (2024). Effect of technological culture and knowledge sharing on organizational performance: The mediating role of digital innovation and self-efficacy as moderation. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(12).

<https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.7594>

Mourtzis, D. (2022). A Literature Review of the Challenges and opportunities of the transition from Industry 4.0 to Industry 5.0. *Energies*, 15(6276), 97–131.

<https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13924-6.00004-1>

Mustaji, Sulisworo, D., Maimunah, & Diningrat, S. W. M. (2025). *Educational Technology and the Future of Learning from a Global*. 4(01), 30–39.

<https://doi.org/10.56741/bei.v4i01.807>

Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615–631.

<https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>

Nurjanah, N., Elvina, E., & Halim, A. (2023). The Influence of Organizational Climate, Organizational Culture, Leadership, and Position Promotion on Employee Performance at the Office of Cooperatives and SMEs in Labuhanbatu Regency. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4(2), 246–260.

<https://doi.org/10.35877/454ri.qems1519>

Pratama, T., & Frinaldi, A. (2025). *Inovasi Budaya Organisasi dan Partisipasi Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik: Studi Kasus pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Nagari Kabupaten Agam*. 5(2), 639–648.

<https://jurnalp4i.com/index.php/social%0Ainequality>

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612.

Pusparani, M. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534–543. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.466>

Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era. *Systems*, 12(11).

<https://doi.org/10.3390/systems12110457>

Reni, R., Renaldi, Amri, Akhmad Dahlan, & Ahmad Muktamar. (2024). Strategi Digital Leadership untuk Mendorong Innovation Work Behaviour di Lembaga

- Keuangan Koperasi Simpan Pinjam. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(3), 815–826. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i3.1386>
- Rumapea, E. O., Siboro, I. P., & Manurung, K. (2024). Digital Leadership in Improving Organizational Employee Performance. *Jurnal Nasional Holistic Science*, 4(3), 454–460. <https://doi.org/10.56495/hs.v4i3.768>
- Sacavém, A., de Bem Machado, A., dos Santos, J. R., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 1–21. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Sadat, A., & Satyagama, U. (2025). *The Effect of Digitization of Public Services and Organizational Culture on the Competence of State Civil Servants Towards Integrated Government*. 6(02), 272–290.
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital Leadership: a Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17–35.
- Şahin, A., & Örselli, E. (2025). The impact of digital transformation on public services: An examination of e-government applications. *Digital Transformation in Public Administration: Issues and Perspectives, September*, 69–82.
- Samsu. (2017). Metode penelitian: teori dan aplikasi penelitian kualitatif, kuantitatif, mixed methods, serta research & development. In *Diterbitkan oleh: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA)*.
- Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., & Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
- Suastini, D. P. (2025). *The Influence of Leadership , Organizational Commitment and Evaluation Monitoring on the Performance of Regional Apparatus Employees in Buleleng Regency*. 26(1), 183–200. <https://doi.org/10.51967/tanesa.v26i1.3259>
- Sulhan, M., Indriyani, F., & Nuraeni. (2023). Pengaruh Transformational Leadership, Empowering Leadership Dan Digital Leadership Terhadap Kinerja Karyawan. *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 231–241. <https://doi.org/10.34308/eqien.v12i02.1413>
- Sulistiyorini, D., & Zahra, G. A. (2023). The Effects of Leadership Style and Work Environment on Digital Leadership: A Literature Review. *KnE Social Sciences*, 2023, 349–361. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i19.14385>
- Suwarto, S. (2020). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 15. <https://doi.org/10.33087/eksis.v11i1.180>
- Toto, M. I. (2024). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Manajemen Business Innovation Conference-MBIC*, 7, 504–513. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/466>

- Tulungen, E. E. W., Saerang, D. P. E., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital : Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 1116–1123. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.41399>
- Valdés, R., Alberto, J., & Carmen, M. (2023). Trends and challenges in the upskilling and reskilling of the workforce in the 21 st century : an analysis of the strategies and results in the acquisition of skills for adaptation to technological and labor change. *Journal of Human Resources Training*, 9(24), 13–20. <https://doi.org/10.35429/JHRT.2023.24.9.13.20>
- Wang, Y., Park, J., & Gao, Q. (2025). Digital leadership and employee innovative performance: the role of job crafting and person–job fit. *Frontiers in Psychology*, 16(April), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1492264>
- Wibowo, F. H., & Wartini, S. (2025). Peran Digital Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Transformasi Digital. *Bookchapter Manajemen SDM*, 1, 74–90. <https://doi.org/doi.org/10.15294/msdm.v1i1.300>
- Widyaputri, P., & Sary, F. P. (2022). Digital Leadership and Organizational Communication Toward Millennial Employees in a Telecommunication Company. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(4), 157–167. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i4p15>
- Ye, Q. (2025). Digital leadership enhances organizational resilience by fostering job crafting: the moderating role of organizational culture. *Scientific Reports*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-09144-2>
- Yunas, N. S., Susanto, A. H., & Kuswandro, W. E. (2024). Penguatan Kapasitas Digital Leadership Bagi Aparatur Pemerintah Desa. *Surya Abdimas*, 8(3), 376–385. <https://doi.org/10.37729/abdimas.v8i3.4887>
- Zam, E. Z., Amin, S., Johannes, J., & Rosita, S. (2025). Digital leadership and employee performance in the public sector organizations: An investigation of organizational learning, dynamic capability and digital capability as mediation. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(9). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025448>
- Zindi, B., & Majam, T. (2024). Leadership in the Age of Digital Transformation: Building Capacities for Public Servants in South African Municipalities. *Journal of Public Administration*, 59(3), 379–397. <https://doi.org/10.53973/jopa.2024.59.3.a4>