

Teori Resource-Based View (RBV) dinilai relevan dengan penelitian ini karena variabel yang digunakan menggambarkan sumber daya organisasi dalam menghadapi transformasi digital (*digital leadership*), yang merefleksikan kompetensi seorang pemimpin dalam memandu dan mengorkestrasi proses transformasi secara efektif dan mendorong pemanfaatan teknologi dalam lingkungan kerja *digital culture* menggambarkan nilai dan pola kerja organisasi yang mendukung penerapan teknologi digital dalam aktivitas operasional. Sementara itu, *employees digital capabilities* mencerminkan kemampuan pegawai dalam menggunakan dan menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi untuk mendukung pelaksanaan kinerja. Ketiga variabel tersebut menjadi sumber daya internal yang dapat memberikan nilai tambah dan berkontribusi terhadap peningkatan *organizational performance*.

Dinas bagian Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Magetan, penerapan suatu *Theory Resource-Based View (RBV)* menjelaskan bahwa peningkatan *organizational performance* tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi digital, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengembangkan kepemimpinan digital, membangun budaya kerja digital, serta meningkatkan kapabilitas digital pegawai. Ketiga sumber daya internal tersebut menjadi keunggulan strategis yang dapat mendukung keberhasilan transformasi digital dalam penyelenggaraan pelayanan

administrasi kependudukan. Pengelolaan dominan sumber daya internal yang baik, organisasi diharap mampu meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan mencapai tujuan organisasi secara tepat.

2. *Digital Leadership*

a. *Pengertian Digital Leadership*

Digital leadership merepresentasikan kapasitas manajerial dalam mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi guna mengarahkan jalannya organisasi, mengelola dinamika perubahan, serta menghasilkan inovasi yang berorientasi pada pencapaian target institusi. Kepemimpinan ini bukan sekadar mengimplementasikan perangkat teknologi ke dalam operasional kerja, melainkan mencakup keahlian pemimpin dalam merancang ekosistem kerja yang fleksibel, memperkuat sinergi antardivisi, serta menstimulasi peningkatan kompetensi sumber daya manusia agar siap menghadapi tantangan era digital.

Li et al., (2024), yang menunjukkan bahwa keberhasilan strategi transformasi digital juga dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin mengelola dan mengomunikasikan perubahan kepada karyawan. Dalam konteks ini, fungsi seorang pemimpin melampaui kapasitasnya sebagai pengambil kebijakan semata, melainkan bertindak sebagai agen perubahan yang aktif membentuk kultur kerja konstruktif serta menaikkan tingkat kesiapan pegawai dalam menghadapi perkembangan teknologi.

Selaras dengan pendapat tersebut, Tigre et al., (2025) menyatakan bahwa *digital leadership* merupakan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung komunikasi, kolaborasi, inovasi, serta pengelolaan perubahan dalam organisasi. El Sawy et al. (2016) menjelaskan bahwa *digital leadership* berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam membangun kapabilitas digital organisasi melalui penyusunan visi digital, tata kelola digital, dan orientasi transformasi digital, dengan demikian, peran pemimpin tidak hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membentuk budaya kerja digital, meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perkembangan teknologi, serta mendorong terciptanya keunggulan organisasi di era digital.

b. Indikator dari Digital Leadership

Menurut Ongena et al., (2024), *digital leadership* diukur melalui beberapa indikator yaitu:

1. Digital Vision (Visi Digital)

Digital vision merupakan kemampuan pemimpin dalam merumuskan visi jangka panjang mengenai pemanfaatan teknologi digital sebagai arah pengembangan organisasi. Visi digital menjadi pedoman dalam menentukan tujuan, kebijakan, serta strategi transformasi digital sehingga seluruh anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai arah

perubahan yang akan dicapai. Pemimpin digital harus mampu mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh pegawai agar transformasi digital dapat dilaksanakan secara efektif.

2. *Digital Competence* (Kompetensi Digital)

Digital competence merupakan kemampuan pemimpin dalam memahami, menguasai, serta memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Kompetensi ini mencakup kemampuan menggunakan teknologi informasi, mendorong inovasi digital, mengambil keputusan berbasis data, serta membimbing pegawai dalam meningkatkan keterampilan digital. Pemimpin yang memiliki kompetensi digital akan lebih mudah mengarahkan organisasi untuk beradaptasi terhadap perkembangan teknologi.

3. *Digital Transformation* (Transformasi Digital)

Orientasi strategis merupakan kemampuan pemimpin dalam menyusun arah kebijakan serta strategi organisasi yang berorientasi pada transformasi digital. Pemimpin digital mampu menetapkan prioritas, mengantisipasi perubahan lingkungan, serta mengintegrasikan teknologi digital ke dalam perencanaan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Orientasi strategis juga mencerminkan kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat sehingga organisasi mampu menghadapi tantangan era digital secara berkelanjutan.

Pemimpin juga perlu menyesuaikan strategi dengan perkembangan teknologi.

Menurut Abid Haleem et al., (2024), *digital leadership* memiliki tiga indikator, yaitu sebagai berikut.

1. *Innovation* (Inovasi)

Inovasi merupakan kemampuan pemimpin dalam menciptakan, mendorong, serta mengimplementasikan ide-ide baru yang memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas kerja organisasi. Pemimpin digital mampu menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan gagasan baru, serta memanfaatkan teknologi sebagai sarana menghasilkan pembaruan dalam proses kerja maupun pelayanan organisasi. Melalui inovasi, organisasi dapat lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan digital.

2. *Digital Intelligence* (Kecerdasan Digital)

Digital intelligence merupakan kemampuan pemimpin dalam memahami, memanfaatkan, serta mengelola teknologi digital secara efektif untuk mendukung pengambilan keputusan dan penyelesaian pekerjaan. Kecerdasan digital mencakup kemampuan menggunakan informasi digital secara tepat, memahami perkembangan teknologi, serta memanfaatkan sistem digital untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan

kinerja organisasi. Pemimpin yang memiliki kecerdasan digital mampu menjadi teladan dalam penggunaan teknologi serta mendorong pegawai agar memiliki kemampuan digital yang memadai.

3. *Strategic Orientation* (Orientasi Strategis)

Orientasi strategis merupakan kemampuan pemimpin dalam menyusun arah kebijakan serta strategi organisasi yang berorientasi pada transformasi digital. Pemimpin digital mampu menetapkan prioritas, mengantisipasi perubahan lingkungan, serta mengintegrasikan teknologi digital ke dalam perencanaan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Orientasi strategis juga mencerminkan kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat sehingga organisasi mampu menghadapi tantangan era digital secara berkelanjutan. Orientasi strategis menjadi landasan penting dalam memastikan pemanfaatan teknologi digital selaras dengan visi dan tujuan organisasi.

Menurut, Mehmood, (2023) *digital leadership* memiliki tiga indikator, yaitu sebagai berikut.

1. *Digital Literacy* (Literasi Digital)

Digital literacy merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memahami, menguasai, dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif dalam menjalankan fungsi

kepemimpinan. Literasi digital tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengoperasikan perangkat atau aplikasi digital, tetapi juga mencakup kemampuan mencari, mengevaluasi, mengelola, dan menggunakan informasi digital secara tepat dalam proses pengambilan keputusan. Seorang pemimpin yang memiliki literasi digital mampu mengikuti perkembangan teknologi, memahami peluang maupun risiko transformasi digital, serta menjadikan teknologi sebagai sarana untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Literasi digital menjadi kompetensi penting yang harus dimiliki pemimpin agar mampu mengambil keputusan yang tepat, mendorong inovasi, dan mendukung keberhasilan transformasi digital dalam organisasi.

2. *Digital Communication* (Komunikasi Digital)

Digital communication merupakan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan informasi, membangun koordinasi, serta menciptakan interaksi yang efektif melalui berbagai media digital. Komunikasi digital dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi seperti surat elektronik, aplikasi pesan instan, video conference, platform kolaborasi, maupun sistem informasi organisasi. Pemimpin dituntut mampu menyampaikan pesan secara jelas, memberikan umpan balik secara cepat, menjaga keterbukaan komunikasi, serta memastikan seluruh

anggota organisasi memperoleh informasi yang akurat sehingga kolaborasi dapat berjalan secara efektif meskipun dilakukan secara virtual.

3. *Digital Participation* (Partisipasi Digital)

Digital participation merupakan kemampuan pemimpin untuk mendorong keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi dalam proses kerja berbasis digital. Pemimpin memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, berbagi ide, memberikan masukan, serta berkolaborasi melalui platform digital. Partisipasi digital juga mencerminkan kemampuan pemimpin dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan terbuka terhadap inovasi sehingga setiap pegawai dapat berkontribusi dalam mendukung keberhasilan transformasi digital organisasi.

3. *Digital culture*

a. *Pengertian Digital culture*

Sandro et al., (2022) *digital culture* muncul sebagai konsekuensi dari proses digitalisasi yang memengaruhi cara individu berinteraksi, berkomunikasi, dan melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya mengubah sistem dan teknologi yang digunakan, tetapi juga memengaruhi budaya kerja yang berkembang di dalam organisasi. Penelitian dari Firican (2023) menjelaskan

bahwa *digital culture* ditandai dengan adanya keterbukaan terhadap inovasi, kolaborasi yang kuat, pemanfaatan data dalam proses pengambilan keputusan, transparansi informasi, serta skill organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi secara dinamis. Budaya tersebut menjadi pondasi bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing dan efektivitas dalam menghadapi era digital.

Penelitian lain yang selaras berpendapat mengungkapkan bahwa budaya digital tercermin dalam pola pikir dan kebiasaan kerja yang mendorong individu untuk memanfaatkan teknologi digital secara optimal dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Penerapan budaya digital juga dapat meningkatkan efisiensi pelaksanaan pekerjaan, memperkuat kolaborasi dan koordinasi antarpegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi. Dengan adanya budaya digital yang kuat, organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan berkelanjutan (Sukmo et al., 2023).

Uraian pendapat dari para *digital culture* merupakan budaya organisasi yang berkembang seiring dengan penerapan transformasi digital, yang tercermin dalam pola pikir, nilai, sikap, dan perilaku individu dalam memanfaatkan teknologi digital pada lingkungan kerja. *Digital culture* mendorong terciptanya keterbukaan terhadap

inovasi, kolaborasi yang lebih baik, komunikasi yang efektif, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi. Dengan penerapan budaya digital yang kuat, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses kerja, mendukung pencapaian tujuan organisasi, serta memperkuat kinerja organisasi secara berkelanjutan.

b. Indikator *Digital culture*

Menurut Proksch et al., (2021), *digital culture* dapat dijelaskan melalui tiga indikator berikut.

1. *Openness* (Keterbukaan)

Keterbukaan merupakan kondisi ketika organisasi memiliki budaya yang menerima perubahan, ide-ide baru, serta perkembangan teknologi digital. Pemimpin maupun pegawai didorong untuk saling berbagi informasi, menerima masukan, belajar dari pengalaman, termasuk dari kegagalan, sehingga mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan digital. Budaya keterbukaan juga menciptakan suasana kerja yang fleksibel sehingga setiap individu lebih mudah beradaptasi terhadap transformasi digital.

2. *Collaboration* (Kolaborasi)

Kolaborasi merupakan budaya kerja yang mendorong kerja sama antarpegawai maupun antarunit kerja dalam menyelesaikan tugas dengan memanfaatkan teknologi digital.

Organisasi yang memiliki budaya kolaboratif memberikan kesempatan kepada seluruh anggota untuk saling bertukar pengetahuan, berbagi pengalaman, serta bekerja secara terpadu guna menghasilkan solusi yang lebih efektif. Kolaborasi yang didukung teknologi digital akan mempercepat penyelesaian pekerjaan serta meningkatkan efektivitas proses organisasi.

3. *Innovation Orientation* (Orientasi Inovasi)

Orientasi inovasi merupakan budaya organisasi yang mendorong setiap anggota untuk menghasilkan ide-ide baru, melakukan perbaikan proses kerja, serta memanfaatkan teknologi digital dalam menciptakan inovasi. Organisasi memberikan ruang bagi pegawai untuk mengembangkan kreativitas, mengusulkan pembaruan, serta mencoba pendekatan baru yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan maupun kinerja organisasi. Dengan demikian, inovasi menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari dalam mendukung transformasi digital.

Menurut Hidayat dan Patras (2024), *digital culture* dapat dijelaskan melalui tiga indikator berikut.

1. *Collaboration* (Kolaborasi)

Kolaborasi merupakan budaya kerja yang mendorong setiap anggota organisasi untuk bekerja sama, berbagi informasi, serta bertukar pengetahuan dalam

menyelesaikan pekerjaan. Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan komunikasi menjadi lebih cepat, koordinasi antardivisi menjadi lebih efektif, serta memperkuat kerja sama lintas fungsi. Budaya kolaboratif membantu organisasi menghasilkan solusi yang lebih inovatif karena setiap anggota memiliki kesempatan untuk memberikan kontribusi dalam proses kerja.

2. *Innovation* (Inovasi)

Inovasi merupakan budaya organisasi yang mendorong munculnya ide-ide baru, kreativitas, serta perbaikan berkelanjutan melalui pemanfaatan teknologi digital. Organisasi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan gagasan baru, mencoba metode kerja yang lebih efektif, serta menciptakan layanan maupun proses kerja yang lebih efisien. Budaya inovasi memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan masyarakat.

3. *Customer Orientation* (Orientasi Pelanggan)

Orientasi pelanggan merupakan budaya organisasi yang menempatkan kebutuhan dan kepuasan pengguna layanan sebagai fokus utama dalam setiap proses bisnis. Pemanfaatan teknologi digital digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, mempercepat proses

pelayanan, serta memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam memperoleh informasi maupun layanan organisasi. Melalui orientasi pelanggan, organisasi mampu memberikan pelayanan yang lebih responsif, efektif, dan sesuai dengan harapan pengguna layanan.

Menurut Sandro et al., (2022) *digital culture* dapat dijelaskan melalui tiga indikator berikut:

1. *Digital Collaboration* (Kolaborasi Digital)

Digital collaboration merupakan budaya organisasi yang mendorong pegawai untuk bekerja sama melalui pemanfaatan teknologi digital dalam melaksanakan pekerjaan. Kolaborasi digital memungkinkan pegawai untuk saling bertukar informasi, melakukan koordinasi, berbagi pengetahuan, serta menyelesaikan tugas secara bersama-sama dengan memanfaatkan berbagai platform digital. Budaya ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih terintegrasi sehingga komunikasi dan kerja sama antarpegawai tetap berjalan secara efektif meskipun tidak berada pada lokasi yang sama.

2. *Digital Communication* (Komunikasi Digital)

Digital communication merupakan budaya organisasi yang menempatkan media digital sebagai sarana utama dalam proses penyampaian informasi dan komunikasi kerja.

Melalui komunikasi digital, informasi dapat disampaikan secara lebih cepat, akurat, dan mudah diakses oleh seluruh pegawai. Selain itu, komunikasi digital juga mendukung koordinasi antarpegawai maupun antara pimpinan dan pegawai sehingga proses kerja menjadi lebih efektif, efisien, serta mampu mempercepat pengambilan keputusan dalam organisasi.

3. *Adaptability to Digital Change* (Adaptasi terhadap Perubahan Digital)

Adaptability to digital change merupakan budaya organisasi yang mendorong setiap pegawai untuk memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan teknologi digital. Budaya ini tercermin dari kesediaan pegawai untuk menerima penerapan teknologi baru, mempelajari sistem digital yang dikembangkan organisasi, serta menyesuaikan cara kerja dengan perubahan proses bisnis berbasis digital. Kemampuan beradaptasi tersebut menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

4. *Employees digital capabilities*

a. Pengertian *Employees digital capabilities*

Employees digital capabilities merupakan kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi untuk memanfaatkan

teknologi digital secara efektif dalam mendukung pelaksanaan kinerja. Kemampuan ini tidak hanya mencakup keterampilan dalam menggunakan perangkat atau sistem digital, tetapi juga meliputi kemampuan memahami informasi digital, beradaptasi dengan perkembangan teknologi, melakukan kolaborasi secara digital, serta menggunakan teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kinerja.

Pendapat dari Feiqiang Fu et al., (2023) kemampuan digital pegawai menggambarkan kapasitas individu dalam menghadapi perubahan yang terjadi akibat perkembangan teknologi melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan beradaptasi terhadap penggunaan teknologi baru dalam lingkungan kinerja. Peran pegawai menjadi faktor penting dalam proses transformasi digital karena keberhasilan penerapan teknologi dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan dan kemampuan inidvidu yang mengoperasikannya.

Pandangan Verhoef et al., (2021) menjelaskan bahwa kemampuan digital pegawai berkaitan dengan kemampuan individu dalam memahami dan memanfaatkan teknologi digital sebagai bagian dari proses transformasi organisasi. Kemampuan tersebut mencakup pemahaman terhadap penggunaan teknologi, pengelolaan informasi digital, serta kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan pola kerja akibat penerapan sistem digital. Pegawai yang

memiliki kemampuan digital yang baik akan lebih mudah beradaptasi terhadap inovasi teknologi dan mampu mendukung peningkatan efektivitas operasional organisasi.

Pendapat lain dari Rizana et al., (2025) *employee digital capabilities* merupakan kemampuan pegawai yang mencakup kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan dalam mengadopsi serta memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung proses kerja dan keberhasilan transformasi digital organisasi. Kemampuan ini tidak hanya berfokus pada aspek penggunaan teknologi secara teknis, tetapi juga mencakup kemampuan menganalisis informasi, menyelesaikan permasalahan, serta mendukung proses pengambilan keputusan melalui pemanfaatan teknologi digital.

Kajian mengenai transformasi digital organisasi menunjukkan bahwa *employees digital capabilities* terdiri atas berbagai aspek seperti kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan yang memungkinkan pegawai untuk menerima, mengadopsi, serta memanfaatkan teknologi digital dalam aktivitas organisasi. Kemampuan tersebut meliputi penguasaan teknologi, kemampuan mengelola informasi digital, analisis data, dan kesiapan pegawai dalam mendukung perubahan proses kerja berbasis digital.

Pemahaman terhadap berbagai konsep tersebut menunjukkan bahwa *employees digital capabilities* merupakan kemampuan individu dalam organisasi yang mencakup

pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi digital untuk memanfaatkan teknologi secara efektif, beradaptasi terhadap perubahan digital, serta memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

b. Indikator *Employees digital capabilities*

Menurut Sahibzada et al., (2025), *employees digital capabilities* terdiri atas tiga indikator sebagai berikut.

1. *Digital Knowledge* (Pengetahuan Digital)

Digital knowledge merupakan kemampuan pegawai dalam memahami konsep, informasi, serta perkembangan teknologi digital yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Pengetahuan digital mencakup pemahaman mengenai penggunaan sistem informasi, aplikasi digital, keamanan informasi, serta pemanfaatan data digital dalam mendukung pengambilan keputusan. Pegawai yang memiliki pengetahuan digital yang baik akan lebih mudah mengikuti perkembangan teknologi dan mampu memanfaatkan teknologi secara optimal untuk meningkatkan efektivitas kerja.

2. *Digital Skills* (Keterampilan Digital)

Digital skills merupakan kemampuan pegawai dalam menggunakan berbagai perangkat, aplikasi, maupun sistem digital untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Keterampilan digital meliputi kemampuan mengoperasikan

perangkat lunak, menggunakan aplikasi berbasis digital, mengolah data, berkomunikasi melalui media digital, serta memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas kerja. Semakin tinggi keterampilan digital yang dimiliki pegawai, semakin besar kemampuannya dalam mendukung proses transformasi digital organisasi.

3. *Digital Experience* (Pengalaman Digital)

Digital experience merupakan pengalaman pegawai dalam memanfaatkan teknologi digital selama melaksanakan pekerjaan. Pengalaman tersebut diperoleh melalui keterlibatan dalam penggunaan sistem digital, pelaksanaan proyek berbasis teknologi, pelatihan digital, maupun penerapan teknologi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pengalaman digital yang memadai akan meningkatkan kepercayaan diri, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi, serta kesiapan pegawai dalam menghadapi tuntutan transformasi digital.

Menurut Verhoef et al., (2021) *employees digital capabilities* terdiri atas tiga indikator sebagai berikut.

1. Pemahaman Teknologi Digital (*Digital Technology Understanding*)

Pemahaman teknologi digital merupakan kemampuan pegawai dalam memahami fungsi, manfaat, serta cara kerja teknologi digital yang digunakan dalam organisasi. Kemampuan

ini mencakup pengetahuan pegawai mengenai berbagai aplikasi, sistem informasi, dan perangkat digital sehingga mampu memilih dan memanfaatkan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Semakin baik pemahaman pegawai terhadap teknologi digital, semakin mudah pegawai mengoperasikan sistem digital serta mendukung pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan efisien.

2. Digital (*Digital Technology Utilization*)

Pemanfaatan teknologi digital merupakan kemampuan pegawai dalam menggunakan berbagai teknologi digital sebagai sarana untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan. Kemampuan ini tercermin dari penggunaan aplikasi, sistem informasi, maupun perangkat digital dalam menyelesaikan tugas, meningkatkan produktivitas, mempercepat proses kerja, serta menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik. Pemanfaatan teknologi digital yang optimal menunjukkan bahwa pegawai mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam aktivitas kerja sehari-hari. Adaptasi terhadap Transformasi Digital.

3. Adaptasi terhadap Transformasi Digital (*Adaptability to Digital Transformation*)

Adaptasi terhadap transformasi digital merupakan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi akibat penerapan teknologi digital dalam

organisasi. Kemampuan ini mencakup kesiapan pegawai untuk menerima perubahan sistem kerja, mempelajari teknologi digital yang baru diterapkan, serta mengubah cara kerja agar sesuai dengan proses transformasi digital. Pegawai yang mampu beradaptasi dengan baik akan lebih mudah mendukung keberhasilan transformasi digital dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.

Menurut Aramburu et al., (2021) *employees digital capabilities* terdiri atas tiga indikator sebagai berikut.

1. *Digital Skills* (Keterampilan Digital)

Digital skills merupakan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan, menggunakan, dan memanfaatkan berbagai teknologi digital, aplikasi, maupun sistem informasi untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Keterampilan ini mencerminkan kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi secara efektif sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat penyelesaian pekerjaan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. *Digital Knowledge* (Pengetahuan Digital)

Digital knowledge merupakan kemampuan pegawai dalam memahami konsep, fungsi, serta penerapan berbagai teknologi digital yang digunakan dalam lingkungan organisasi. Pengetahuan ini memungkinkan pegawai untuk memilih,

mengelola, dan memanfaatkan teknologi secara tepat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, sehingga mampu mendukung proses kerja yang lebih efektif serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

3. *Digital Learning* (Pembelajaran Digital)

Digital learning merupakan kemampuan pegawai untuk terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan digital melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan. Kemampuan ini ditunjukkan dengan kemauan pegawai untuk mempelajari teknologi baru, mengikuti perkembangan digital, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem dan proses kerja sehingga mampu mendukung keberhasilan transformasi digital dalam organisasi. Proses pembelajaran ini tidak hanya bersifat formal melalui pelatihan atau bimbingan teknis, tetapi juga dapat dilakukan secara mandiri melalui eksplorasi, uji coba, dan pemanfaatan berbagai sumber belajar digital yang tersedia. Dengan demikian, pegawai yang memiliki tingkat digital learning yang baik akan lebih siap dan adaptif dalam menghadapi dinamika perubahan teknologi, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja secara berkelanjutan. Kemampuan tersebut juga mendorong pegawai untuk lebih percaya diri dalam menggunakan teknologi digital dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

5. Organizational performance

a. Pengertian *Organizational performance*

Organizational performance atau kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat dominan keberhasilan suatu Pencapaian visi dan misi organisasi ditentukan oleh efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Konsep kinerja organisasi itu sendiri bersifat multidimensional, yang mana evaluasinya tidak hanya bertumpu pada kuantitas hasil kerja, tetapi juga mencakup daya tanggap dan kapasitas operasional organisasi secara keseluruhan dalam menjalankan proses kerja, meningkatkan kualitas layanan, melakukan inovasi, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.

Aguilera et al., (2024), kinerja organisasi menggambarkan hasil yang diperoleh organisasi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan, efektivitas kegiatan operasional, pertumbuhan organisasi, serta kemampuan organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan aktivitasnya. Dengan demikian, kinerja organisasi dapat menjadi indikator untuk menilai sejauh mana organisasi mampu menjalankan fungsinya secara optimal.

Pendapat lain dari Norton dan Kaplan (1992) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja organisasi tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga mencakup aspek nonfinansial seperti kepuasan pengguna layanan, efektivitas proses internal, serta

kemampuan organisasi dalam melakukan pembelajaran dan pengembangan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh berbagai aspek yang saling mendukung.

Dessler (2020), kinerja organisasi merupakan hasil dari kontribusi individu maupun kelompok dalam organisasi yang tercermin melalui pencapaian tujuan, produktivitas, dan efektivitas kerja. Oleh karena itu, kemampuan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Pendapat tersebut, *organizational performance* merupakan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pelaksanaan kegiatan yang efektif, efisien, dan produktif. Kinerja organisasi tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga mencakup kualitas pelayanan, efektivitas proses kerja, kepuasan pengguna layanan, serta kemampuan organisasi dalam melakukan pembelajaran dan pengembangan secara berkelanjutan. Pencapaian kinerja organisasi dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya yang optimal, termasuk kualitas sumber daya manusia, sehingga organisasi mampu menjalankan fungsinya dengan baik, memberikan pelayanan yang berkualitas, serta mempertahankan keberlangsungan organisasi di tengah perkembangan lingkungan yang terus berubah.

b. Indikator *Organizational Performance*

Menurut Norton dan Kaplan (1992), *organizational performance* terdiri ada 3 indikator yaitu:

1. *Financial Perspective* (Perspektif Keuangan)

Perspektif keuangan merupakan indikator yang menggambarkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya keuangan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Pengukuran pada perspektif ini mencerminkan hasil akhir dari pelaksanaan strategi organisasi melalui peningkatan efisiensi biaya, produktivitas, maupun pencapaian target keuangan. Dalam organisasi sektor publik, perspektif keuangan lebih menekankan pada efektivitas penggunaan anggaran, efisiensi pengelolaan sumber daya, serta akuntabilitas dalam pelaksanaan program.

2. *Customer Perspective* (Perspektif Pelanggan)

Perspektif pelanggan merupakan indikator yang mengukur kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan, harapan, serta kepuasan pelanggan atau pengguna layanan. Organisasi dituntut mampu memberikan pelayanan yang berkualitas, tepat waktu, mudah diakses, serta mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat. Pada instansi pemerintah, pelanggan dapat diartikan sebagai masyarakat yang menerima pelayanan publik, sehingga

keberhasilan organisasi tercermin dari tingkat kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.

3. *Internal Business Process Perspective* (Perspektif Proses Bisnis Internal)

Perspektif proses bisnis internal merupakan indikator yang menilai efektivitas serta efisiensi proses kerja organisasi dalam menghasilkan layanan yang berkualitas. Organisasi harus mampu merancang proses kerja yang cepat, tepat, inovatif, serta mampu memberikan nilai tambah bagi masyarakat. Perbaikan proses bisnis secara berkelanjutan melalui pemanfaatan teknologi, inovasi pelayanan, serta penyederhanaan prosedur akan meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Bayraktar et al.,(2023) *organizational performance* dapat dijelaskan melalui tiga indikator, yaitu

1. *Financial Performance* (Kinerja Keuangan)

Financial performance merupakan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya keuangan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja keuangan menunjukkan sejauh mana organisasi mampu menggunakan anggaran atau sumber daya yang dimiliki secara efisien sehingga menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Pada organisasi sektor publik, kinerja keuangan lebih menekankan pada efektivitas

penggunaan anggaran, efisiensi biaya operasional, transparansi, serta akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.

2. *Operational Performance* (Kinerja Operasional)

Operational performance merupakan kemampuan organisasi dalam melaksanakan proses kerja secara efektif, efisien, serta mampu menghasilkan layanan atau produk yang berkualitas. Kinerja operasional mencerminkan keberhasilan organisasi dalam mengelola proses bisnis, meningkatkan produktivitas, mempercepat penyelesaian pekerjaan, serta memberikan pelayanan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Organisasi dengan kinerja operasional yang baik akan mampu meningkatkan kualitas pelayanan sekaligus memanfaatkan sumber daya secara optimal.

3. *Organizational Effectiveness* (Efektivitas Organisasi)

Organizational effectiveness merupakan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, visi, dan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Efektivitas organisasi mencerminkan sejauh mana seluruh sumber daya, proses kerja, serta kebijakan organisasi mampu mendukung pencapaian hasil yang diharapkan. Organisasi yang efektif mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan koordinasi antarunit kerja, serta mempertahankan keberlanjutan organisasi melalui pencapaian tujuan secara optimal.

Menurut Bouwmans et al., (2024) *organizational performance* dapat dijelaskan melalui tiga indikator, yaitu

1. *Technical Skills* (Keterampilan Teknis)

Technical skills merupakan kemampuan pegawai dalam menggunakan perangkat keras, perangkat lunak, aplikasi, maupun teknologi digital untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan. Keterampilan ini mencakup kemampuan mengoperasikan sistem informasi, memanfaatkan berbagai aplikasi digital, serta mengikuti perkembangan teknologi yang digunakan dalam organisasi. Pegawai yang memiliki keterampilan teknis yang baik akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien.

2. *Information Management Skills* (Keterampilan Mengelola Informasi)

Information management skills merupakan kemampuan pegawai dalam mencari, memperoleh, mengevaluasi, mengelola, serta memanfaatkan informasi digital secara tepat. Kemampuan ini sangat penting karena lingkungan kerja digital menghasilkan informasi dalam jumlah besar sehingga pegawai dituntut mampu memilih informasi yang relevan, mengolah data secara akurat, dan menggunakan informasi tersebut sebagai

dasar pengambilan keputusan. Pengelolaan informasi yang baik akan meningkatkan kualitas pekerjaan dan efektivitas organisasi.

3. *Communication and Collaboration Skills* (Keterampilan Komunikasi dan Kolaborasi)

Communication and collaboration skills merupakan kemampuan pegawai dalam berkomunikasi, berbagi informasi, serta bekerja sama dengan rekan kerja melalui pemanfaatan teknologi digital. Kemampuan ini mencakup penggunaan berbagai media komunikasi digital, platform kolaborasi, serta kemampuan membangun koordinasi yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Melalui komunikasi dan kolaborasi digital yang baik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mempercepat penyelesaian tugas, serta menghasilkan inovasi yang lebih baik.

B. Penelitian Terdahulu

Menurut Sugiyono (2023) penelitian terdahulu merupakan kajian terhadap hasil penelitian sebelumnya yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam memperkuat landasan penelitian, menjadi bahan perbandingan terhadap hasil penelitian sebelumnya, serta membantu peneliti menemukan kesenjangan (*research gap*) yang dapat dikembangkan dalam penelitian saat ini. Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini disajikan dalam table ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
H ₁ : <i>Digital leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i> .				
1	Tulungen et al. (2022). <i>The Role of Digital leadership Mediated by Digital Skill in Improving Organizational performance</i> . Jurnal EMBA (Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi), Universitas Sam Ratulangi	X: <i>Digital leadership</i> Z: <i>Digital Skill</i> Y: <i>Organizational performance</i>	PLS-SEM	<i>Digital leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i> serta <i>Digital Skill</i> . Namun, <i>Digital Skill</i> tidak memediasi pengaruh <i>Digital leadership</i> terhadap <i>Organizational performance</i> .
2	Puliwarna et al. (2023). <i>The Effect of Digital leadership, Organizational Culture, Digital Competence and Organization's Commitment on Organizational performance</i> . <i>International Journal of Professional Business Review</i> (Meraki Academic Press)	X1: <i>Digital leadership</i> X2: Budaya Organisasi X3: Kompetensi Digital X4: Komitmen Organisasi Y: Kinerja Organisasi	SEM-AMOS	<i>Digital Competence</i> dan <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh positif, <i>Digital culture</i> negatif, sedangkan <i>Digital leadership</i> tidak signifikan.
3	Qiao et al. (2024). <i>The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital leadership to Enhance Organizational performance and Organizational Commitment in the Digital Era</i> .	X: <i>Digital leadership</i> M: <i>Digital Transformation</i> Y1: <i>Organizational performance</i> Y2: <i>Organizational Commitment</i>	SEM (AMOS)	<i>Digital leadership</i> positively affects <i>Digital transformation</i> , <i>organizational performance</i> , and <i>organizational commitment</i> . <i>Digital transformation</i> fully mediates the relationship between <i>Digital leadership</i> ,

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Systems</i> , 12(11), 457. MDPI.			<i>organizational performance and Digital transformation, organizational performance .</i>
4	Budianto, Salim, Moko, & Indrawati (2024). <i>Digital leadership Mediated by Dynamic Capabilities Influences Organizational performance. International Journal of Organizational Analysis</i> (Emerald Publishing)	X: <i>Digital leadership</i> Z: <i>Dynamic Capabilities</i> Y: Kinerja Organisasi	SEM-PLS	Kepemimpinan digital meningkatkan kinerja organisasi melalui kapabilitas dinamis sebagai mediator parsial.
5	Rumapea dkk. (2024). <i>Digital leadership in Improving Organizational performance. Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)</i>	X: <i>Digital leadership</i> Y: Kinerja Organisasi	Literature Review (kualitatif)	<i>Digital leadership</i> meningkatkan kinerja organisasi melalui adaptasi teknologi, inovasi, kolaborasi, dan budaya kerja yang lebih fleksibel.
6	Priyamedha, A.A.H., Supartha, I.W.G., Dewi, I.G.A.M., & Riana, I.G. (2025). <i>Mediate of Digital Organizational Culture: Digital leadership on Organizational performance. World Journal of Advanced Research and Reviews</i> , 25(02), 1072–1084	X: <i>Digital leadership</i> , Y: <i>Organizational performance</i>	PLS-SEM (SmartPLS 4.1)	<i>Digital leadership</i> dan <i>technology readiness</i> meningkatkan kinerja organisasi, sedangkan <i>leadership gap</i> menghambat transformasi digital.
7	Namatovu & Kyambade (2025).	X: <i>Digital leadership</i> ; Z:	PROCESS Macro (SPSS)	<i>Digital leadership</i> positively affects

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Assessing the Impact of Digital leadership on Public Sector Performance: The Mediation Role of Digital Transformation in Developing Economies. Public Organization Review (Springer Nature)</i>	<i>Digital Transformation; Y: Organizational performance</i>		<i>Organizational performance . Digital Transformation partially mediates the relationship.</i>
8	Suparmi & Suprpti (2026). <i>The Effect of Digital Transformation and Digital leadership on Talent Management Practices and Organizational performance.</i> Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (atau sesuai jurnal tempat artikel diterbitkan—perlu verifikasi)	X1: <i>Digital Transformation; X2: Digital leadership; Z: Talent Management Practices; Y: Organizational performance</i>	PLS-SEM	<i>Digital transformation dan digital leadership meningkatkan organizational performance , dengan talent management sebagai mediasi parsial.</i>
H ₂ : <i>Digital leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Digital culture</i> .				
9	Khaira, N. (2024). <i>Peran Literasi Digital dan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Organisasi: Studi Kasus Generasi Millenial dan Z di GoTo Group.</i> Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia.	X1: <i>Literasi Digital</i> X2: <i>Kepemimpinan Digital</i> Z: <i>Budaya Digital (Moderasi)</i> Y: <i>Kinerja Organisasi</i>	SEM-PLS	<i>Literasi Digital dan Kepemimpinan Digital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, sedangkan Budaya Digital tidak memoderasi hubungan tersebut.</i>
10	Siskawati, G., Hendra, R., &	X1: <i>Digital leadership</i>	SmartPLS (PLS-SEM)	4 Seluruh variabel berpengaruh positif

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Habibi, A. (2025). <i>The Influence of Digital leadership, Organizational Communication, Organizational Culture, and Emotional Intelligence on Teacher Performance.</i> Jurnal Economia	Z1: Organizational Culture		dan signifikan terhadap kinerja guru.
11	Alasqah, W. A., & Noureldin, A. A. (2025). <i>The Role of Digital leadership in Fostering Innovation: A Study on Digital Organizational Culture as a Mediator in Saudi Higher Education.</i> Journal of Organizational Change Management (Emerald Publishing)	X: Digital leadership Z: Organizational Culture	SEM (AMOS 23.0)	Digital leadership and Digital Organizational Culture positively affect Organizational Innovation.
12	Priyamedha, A.A.H., Supartha, I.W.G., Dewi, I.G.A.M., & Riana, I.G. (2025). <i>Mediate of Digital culture: Digital leadership on Organizational performance.</i> World Journal of Advanced Research and Reviews (WJARR)	X: Digital leadership, Z1: Digital culture, Y: Organizational performance	PLS-SEM (SmartPLS 4.1)	Digital leadership dan technology readiness meningkatkan kinerja organisasi, sedangkan leadership gap menghambat transformasi digital.
13	Siskawati, G., Hendra, R., & Habibi, A. (2025). <i>The Influence of Digital leadership,</i>	X: Digital leadership Z1: Digital culture	Metode kuantitatif dengan explanatory survey.	Digital leadership berpengaruh positif terhadap Digital culture dan mendukung

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Organizational Communication, Digital culture , and Emotional Intelligence on Teacher Performance.</i> <i>Jurnal Economia</i>		Analisis data menggunakan <i>PLS-SEM</i> melalui <i>SmartPLS 4</i>	peningkatan <i>Teacher Performance</i>
H ₃ : <i>Digital leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employees digital capabilities</i> .				
14	Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. (2024). <i>Empowering Organizational performance through Digital Transformation Capabilities: The Role of Digital leadership and a Continuous Learning Environment.</i> <i>Journal of Business Research</i> (Elsevier)	X: <i>Digital leadership</i> Z2: <i>Employees digital capabilities.</i> Y: <i>Organizational performance</i>	<i>Quantitative method using survey data from 154 medium-to-large firms in Spain and analyzed with PLS-SEM.</i>	<i>Digital leadership positively supports employees digital capabilities through digital skills development, learning, and adaptation in digital transformation.</i>
15	Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C. (2024). <i>The Digital leadership Emerging Construct: A Multi-Method Approach.</i> <i>European Management Journal</i> (Elsevier)	X: <i>Digital leadership</i> Z2: <i>Employees Digital Capabilities</i>	<i>Multi-method approach using Systematic Literature Review and Delphi study.</i>	<i>Digital leadership employees digital capabilities through strategic thinking, adaptation, and digital competencies.</i>
16	Bethabara, M., Fatimah, A., & Emilisa, N. (2024). <i>Pengaruh Digital leadership dan Digital Capabilities terhadap Employee Performance yang Dimediasi oleh Job</i>	X: <i>Digital leadership</i> Z2: <i>Employees digital capabilities</i>	Metode kuantitatif dengan pengujian hipotesis. Analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i>	<i>Employees digital capabilities berpengaruh positif terhadap Employee Performance serta meningkatkan kemampuan kerja berbasis digital</i>

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Satisfaction pada PT Bank Central Asia Tbk Kanwil VIII. Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya</i>		(SEM) dengan AMOS.	
17	Kim, M. C., Kim, J. K., & Ahn, T. D. (2024). <i>The Impact of Digital leadership, Dynamic Digital Capabilities and Organization Acceptance Intention on Business Digital Transformation. Sustainability (MDPI)</i>	X: <i>Digital leadership</i> Z2: <i>Employees digital capabilities</i>	<i>Quantitative method with survey and regression analysis using SPSS.</i>	<i>Digital leadership positively affects Employees digital capabilities and supports Business Digital Transformation.</i>
18	Zama, E. Z., Amina, S., Johannes, & Rosita, S. (2025). <i>Digital leadership and Employee Performance in the Public Sector Organizations: An Investigation of Organizational Learning, Dynamic Capability and Digital Capability as Mediation. International Journal of Public Sector Management (Emerald Publishing)</i>	X: <i>Digital leadership</i> Z2: <i>Employees digital capabilities</i>	Metode kuantitatif dengan survei dan analisis data menggunakan <i>Generalized Structured Component Analysis-Structural Equation Modeling (GSCA-SEM)</i> .	<i>Digital leadership berpengaruh positif terhadap Employees digital capabilities, dan Employees digital capabilities berperan dalam meningkatkan Employee Performance.</i>
19	Tajulariffin, M. Z. M., & Makhbul, Z. K. (2025). <i>Exploring the Interplay of Digital leadership, Digital Workplace and</i>	X: <i>Digital leadership</i> Z2: <i>Employees digital capabilities</i>	<i>Qualitative method with semi-structured interviews and thematic analysis</i>	<i>Digital leadership improves Employees digital capabilities through clear direction, digital support, and learning opportunities.</i>

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Employees Dynamic Digital Capabilities in Malaysian Public Universities. International Journal of Educational Management (Emerald Publishing)</i>			
	H4: <i>Digital culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i> pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Magetan.			
20	Muchsinati, E. S., & Mea, Y. L. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Etik dan Budaya Organisasi dengan Komitmen sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Organisasi. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan	Z1: <i>Digital culture</i> Y: <i>Organizational performance</i>	Metode kuantitatif dengan kuesioner. Analisis menggunakan <i>SEM</i> melalui <i>SmartPLS 3.0</i> .	<i>Digital culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i> .
21	Ho Dai, D., & Huynh Tan, K. (2023). <i>The Influence of Organizational Culture and Shared Leadership on Digital Transformation and Organizational performance. Cogent Business & Management (Taylor & Francis)</i>	Z1: <i>Digital culture</i> Y: <i>Organizational performance</i>	<i>Quantitative method using survey and Structural Equation Modeling (SEM) analysis.</i>	<i>Digital culture positively influences digital transformation and improves organizational performance</i> .
22	Wiese, S. A., Lehmann, J., & Beckmann, M. (2024). <i>Organizational Culture and the Usage of Industry 4.0 Technologies:</i>	Z1: <i>Digital culture</i> Y: <i>Organizational performance</i>	Quantitative method using survey data and multiple regression analysis.	<i>Digital culture positively supports Industry 4.0 technology adoption and organizational performance</i> .

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Evidence from Swiss Businesses. Technological Forecasting and Social Change (Elsevier)</i>			
	H ₅ : <i>Employees digital capabilities</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i> pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Magetan.			
23	Retnowati, C. N., & Santosa, B. (2023). <i>Digital leadership, Culture & Employee Capabilities: Sustainable Organizational performance in Education – A Case Study. Journal of Education and Learning</i>	Z2: <i>Employees digital capabilities</i> Y: <i>Organizational performance</i>	Metode kuantitatif dengan survei. Analisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM-PLS)</i> .	<i>Employees digital capabilities</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i> .
24	Atobishi et al. (2024). <i>How Do Digital Capabilities Affect Organizational performance in the Public Sector? The Mediating Role of Organizational Agility. International Journal of Public Administration</i>	Z2: <i>Digital Capabilities</i> Y: <i>Organizational performance</i>	<i>Quantitative method using survey data collected from 292 employees of the Jordanian Ministry of Justice. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 4 software.</i>	<i>Digital Capabilities have a positive and significant effect on Organizational performance. The implementation of digital capabilities through data-driven decision-making, automation, IT infrastructure, and digital communication improves operational efficiency, service quality, and organizational performance in the public sector.</i>
25	Karadag et al. (2024). <i>Disentangling the Dynamic Digital Capability, Digital Transformation, and Organizational</i>	Z2: <i>Employees digital capabilities</i> Y: <i>Organizational performance</i>	<i>Quantitative method using fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) based</i>	<i>Employees digital capabilities contribute to improving Organizational performance through digital skills</i>

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>performance Relationships in SMEs: A Configurational Analysis Based on fsQCA. Journal of Business Research (Elsevier)</i>	.	on survey data collected from 136 SMEs	<i>development, IT utilization, digital strategy, and digital maturity that support higher organizational performance</i>
26	Rumapea et al. (2024). <i>Digital leadership in Improving Organizational Employee Performance.</i> Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)	Z2: <i>Employees digital capabilities</i> Y: <i>Organizational performance</i>	Metode kualitatif dengan pendekatan <i>literature review</i> melalui analisis artikel jurnal, buku, dan publikasi daring yang relevan.	<i>Employees digital capabilities mendukung peningkatan Organizational performance melalui pemanfaatan teknologi, inovasi, kolaborasi, dan peningkatan efisiensi kerja organisasi.</i>
27	Zhang, Y., Swatdikun, T., Lakkanawanit, P., Huang, S. Z., & Chen, H. (2025). <i>Digital Transformation Capability, Organizational Strategic Intuition, and Digital leadership: Empirical Evidence from High-Tech Firms' Performance in the Yangtze River Delta. Technology Analysis & Strategic Management (Taylor & Francis)</i>	Z2: <i>Employees digital capabilities</i> Y: <i>Organizational performance</i>	<i>Quantitative method using survey questionnaires from 620 high-tech enterprises. Data were analyzed using SPSS 23.0, SmartPLS 4.0 (SEM), and PROCESS 4.2 mediation analysis.</i>	<i>Employees digital capabilities positively and significantly influence Organizational performance. Digital capabilities improve organizational efficiency, innovation, and sustainable performance through digital leadership and strategic capability.</i>
28	Azwir, A., Yadewani, D., & Kulal, S. M. (2025). <i>Analysis of Digital Competencies and</i>	Z2: <i>Employees digital capabilities</i> Y: <i>Organizational performance</i>	Metode kualitatif deskriptif melalui wawancara,	<i>Employees digital capabilities berpengaruh positif terhadap peningkatan Organizational performance .</i>

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Performance Enhancement in Public Sector Organizations. International Journal of Economics and Business Administration</i>		observasi, dan dokumentasi.	
H ₆ : <i>Digital leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i> melalui <i>Digital culture</i> pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Magetan.				
29	Mollah et al. (2024) <i>How Digital leadership Boosts Organizational performance ? The Role of Digital culture, Affective Commitment, and Strategic Agility. Heliyon (Elsevier)</i>	X: <i>Digital leadership</i> ; Z1: <i>Digital culture</i> ; Z2: <i>Affective Commitment</i> ; Z3: <i>Strategic Agility</i> ; Y: <i>Organizational performance</i>	Kuantitatif, SEM	<i>The findings indicate that Digital leadership positively and significantly influences Digital culture . Moreover, Digital culture positively affects Competitive Performance and acts as a mediating mechanism in the relationship between Digital leadership and organizational performance .</i>
30	Muis, Sumardiono, Manurung, & Melia (2024) <i>Exploring the Influence of Digital leadership on Organizational performance : The Role of Digital culture and Digital Literacy. International Journal of Social Sciences and Management Review (IJSSMR)</i>	X: <i>Digital leadership</i> ; Z1: <i>Digital culture</i> ; Z2: <i>Digital Literacy</i> ; Y: <i>Organizational performance</i>	Kuantitatif menggunakan SEM-PLS pada pimpinan perguruan tinggi.	<i>Digital leadership berpengaruh positif terhadap Organizational performance . Digital culture berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh Digital leadership terhadap Organizational performance .</i>

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
31	Hyun Sik Hahm & Hyeon Suk Park (2025) <i>The Effects of Digital leadership, Digital culture , Digital Transformation, and Green Innovation on Organizational performance in Small and Medium-sized Enterprises. Sustainability (MDPI)</i>	X: <i>Digital leadership</i> ; Z1: <i>Digital culture</i> ; Z2: <i>Digital Transformation</i> ; M: <i>Green Innovation (Moderator)</i> ; Y: <i>Organizational performance</i>	<i>Quantitative, survey, SEM (AMOS).</i>	<i>Digital leadership positively affects Digital culture and Organizational performance . Digital culture and Digital Transformation fully mediate the relationship.</i>
32	Priyamedha, Supartha, Dewi, & Riana (2025) <i>Mediate of Digital Organizational Culture: Digital leadership on Organizational performance. World Journal of Advanced Research and Reviews (WJARR)</i>	X: <i>Digital leadership</i> Z1: <i>Digital culture</i> Y: <i>Organizational performance</i>	<i>PLS-SEM</i>	<i>Digital leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational performance dan Digital culture memediasi secara signifikan hubungan tersebut</i>
33	Nurshinta, Usman, O., & Widyastuti, U. (2025). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Digital, Budaya Digital, Teknologi Digital Terhadap Kinerja Organisasi dengan Literasi Digital sebagai Pemoderasi di Jabodetabek.	X1: <i>Digital leadership</i> Z1: <i>Digital culture</i> Y: <i>Organizational performance</i>	Metode kuantitatif menggunakan survei kepada 275 responden. Analisis data menggunakan <i>SmartPLS 4.0</i> .	<i>Digital leadership dan Digital culture berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational performance .</i>

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi			
34	Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). <i>Sustainability and Organizational performance in South Korea: The Effect of Digital leadership on Digital culture and Employees digital capabilities. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity (Elsevier)</i>	X: <i>Digital leadership</i> Z1: <i>Digital culture</i> Z2: <i>Employees digital capabilities</i> Y: <i>Organizational performance</i>	<i>Quantitative method using survey data from 149 employees in South Korea. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM).</i>	<i>Digital leadership positively affects Organizational performance. Digital culture and Employees digital capabilities act as mediating variables.</i>
DH7: <i>Digital leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i> melalui <i>Employees digital capabilities</i> pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Magetan.				
35	Shin, J., Kim, S., & Lee, H. (2023) <i>Digital leadership and Organizational performance : The Mediating Role of Employees digital capabilities. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>	X: <i>Digital leadership</i> ; Z: <i>Employees digital capabilities</i> ; Y: <i>Organizational performance</i>	<i>Quantitative research using a survey and PLS-SEM.</i>	<i>Digital leadership and significantly influences Organizational performance through Employees digital capabilities.</i>
36	Retnowati Santosa 2023 <i>Digital leadership,</i>	X: <i>Digital leadership</i> Z: <i>Employees digital capabilities</i> Y:	Studi Kasus	Menunjukkan bahwa <i>Digital leadership</i> meningkatkan <i>Employees digital capabilities</i> sehingga berdampak pada

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Culture & Employees digital capabilities: Sustainable Organizational performance in Education – A Case Study. Journal of Education and Learning</i>	<i>Organizational performance</i>		<i>Organizational performance</i>
37	Budianto, S., Salim, U., Moko, W., & Indrawati, N. K. (2024) <i>Digital leadership Mediated by Dynamic Capabilities Influences Organizational performance. International Journal of Organizational Analysis (Emerald Publishing).</i>	X: <i>Digital leadership</i> ; Z: <i>Dynamic Capabilities</i> ; Y: <i>Organizational performance</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode survei. Analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)</i>	<i>Digital leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i> melalui <i>Dynamic Capabilities</i>
38	Rahman, M. H., Shin, J., & Al Amin, M. (2025) <i>Employees Digital Capabilities and Performance: The Impact of Digital leadership, IT Support, and Knowledge Sharing. International Journal of Productivity and Performance Management</i>	X: <i>Digital leadership</i> ; Z2: <i>Employees digital capabilities</i> ; Z2: <i>IT Support</i> ; Z3: <i>Knowledge Sharing</i> ; Y: <i>Organizational performance</i>	<i>Quantitative research</i> menggunakan metode survei terhadap 359 responden. Analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .	<i>Digital leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employees Digital Capabilities</i> , yang selanjutnya meningkatkan <i>Organizational performance</i>

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>(Emerald Publishing)</i>			
39	Efvy Zamidra Zam, Shofia Amin, Johannes, & Sry Rosita (2025) <i>Digital leadership and Organizational performance in the Public Sector Organizations: An Investigation of Organizational Learning, Dynamic Capability and Digital Capability as Mediation. International Journal of Public Sector Management (Emerald Publishing).</i>	X: <i>Digital leadership</i> ; Z: <i>Digital Capability</i> ; Y: <i>Organizational performance</i>	Penelitian kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan <i>Generalized Structured Component Analysis–Structural Equation Modeling (GSCA-SEM)</i> .	<i>Digital Capability</i> memediasi pengaruh <i>Digital leadership</i> terhadap <i>Organizational performance</i> .
40	Mollah, M. A., Al Masud, A., Hossen, M. A., & Hossain, M. A. (2025) <i>Revealing the Relationship of Human Dimension of Digital leadership and Organizational performance : The Mediating Role of Employees Digital Capabilities. International Journal of Sociology and</i>	X: <i>Digital leadership</i> ; Z: <i>Employees digital capabilities</i> ; Y: <i>Organizational performance</i>	<i>Quantitative research using a survey and Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<i>Digital leadership</i> positively influence <i>Organizational performance</i> through <i>Employees Digital Capabilities</i> .

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Social Policy (Wiley)</i>			
41	Zam et al. (2025). <i>How Digital leadership Improves Organizational performance Through Organizational Learning, Dynamic Capability, and Employees Digital Capability. International Journal of Public Sector Management (Emerald Publishing)</i>	X: <i>Digital leadership</i> Z1: <i>Organizational Learning</i> Z2: <i>Employees Digital Capability</i> Y: <i>Organizational performance</i>	Kuantitatif dengan <i>GSCA-SEM</i> .	<i>Digital leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Learning</i> dan <i>Digital Capability</i> . <i>Organizational Learning</i> dan <i>Employees Digital Capability</i> memediasi pengaruh <i>Digital leadership</i> terhadap <i>Organizational performance</i> .

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir merupakan gambaran konseptual yang menjelaskan hubungan logis antarvariabel penelitian berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Menurut (Sugiyono, 2023), kerangka berpikir disusun sebagai dasar untuk menjelaskan keterkaitan antarvariabel yang akan diteliti sehingga dapat memberikan arah dalam penyusunan hipotesis dan pelaksanaan penelitian. Melalui kerangka berpikir, peneliti dapat menggambarkan hubungan sebab akibat antarvariabel secara sistematis sehingga penelitian memiliki dasar teoritis yang kuat. Selain itu, kerangka berpikir juga berfungsi sebagai pedoman dalam menganalisis hasil penelitian serta memastikan bahwa setiap hipotesis yang diajukan memiliki landasan konseptual yang jelas. Kerangka berpikir dalam penelitian ini

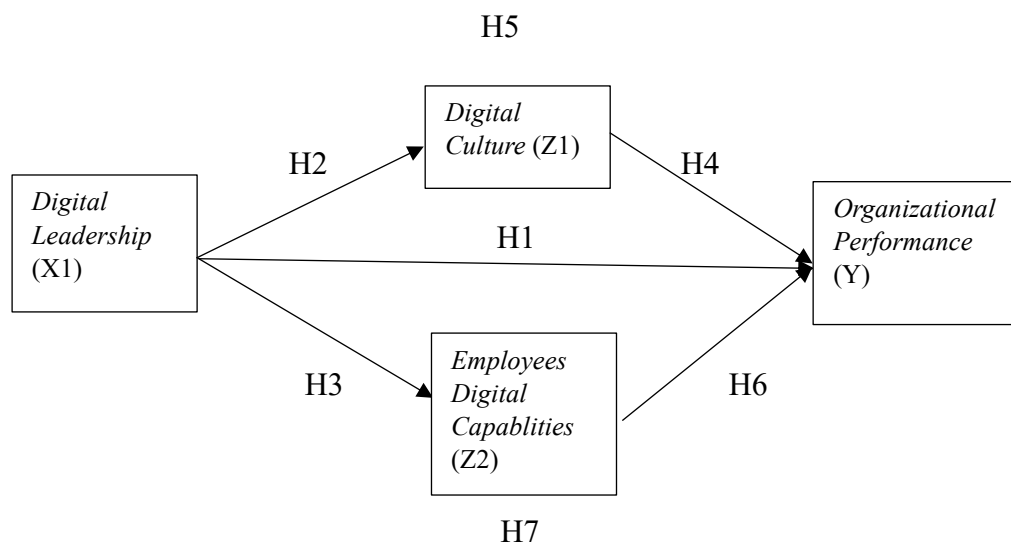
dikembangkan berdasarkan teori yang relevan serta didukung oleh hasil penelitian terdahulu mengenai *digital leadership*, *digital culture*, *employees digital capabilities*, dan *organizational performance*.

Penelitian ini melibatkan satu variabel independen (*digital leadership*), satu variabel dependen (*organizational performance*), serta dua variabel mediasi (*digital culture* dan *employees digital capabilities*). Model penelitian ini mengacu pada penelitian (Shin et al., 2023) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan digital memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital organisasi. Pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara efektif akan lebih mudah mengarahkan perubahan organisasi, membangun budaya kerja yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, serta meningkatkan kemampuan digital pegawai. Kondisi tersebut memungkinkan organisasi untuk menjalankan proses kerja secara lebih efektif, meningkatkan kualitas pelayanan, dan mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *digital leadership* diperkirakan memberikan pengaruh langsung terhadap *organizational performance*. Selain itu, pengaruh tersebut juga dapat terjadi secara tidak langsung melalui *digital culture* dan *employees digital capabilities*. Budaya digital yang kuat akan mendorong terciptanya kolaborasi, komunikasi, dan inovasi dalam organisasi, sedangkan kemampuan digital pegawai mendukung pemanfaatan teknologi secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Kedua variabel tersebut

diharapkan mampu memperkuat pengaruh *digital leadership* terhadap peningkatan *organizational performance*.

Uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap *organizational performance* dengan *digital culture* dan *employees digital capabilities* sebagai variabel mediasi pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Magetan. Kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini selanjutnya disajikan pada gambar berikut



Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir

Keterangan:

1. Pengaruh langsung: $X \rightarrow Y$, $X \rightarrow Z$, dan $Z \rightarrow Y$
2. Pengaruh tidak langsung (mediasi): $X \rightarrow Z1$ atau $Z2 \rightarrow Y$

Sumber: Shin Jinkyoo, Mollah Md Alamgir, dan Choi, Jaehyeok., (2023)

D. Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2023), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih perlu

dibuktikan melalui pengumpulan dan analisis data. Hipotesis disusun berdasarkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka berpikir yang telah dikembangkan oleh peneliti. Oleh karena itu, hipotesis menjadi dasar dalam menguji hubungan antarvariabel yang diteliti sehingga dapat diketahui apakah dugaan yang diajukan diterima atau ditolak.

1. Pengaruh Digital Leadership terhadap Organizational performance

Digital leadership merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi peningkatan *organizational performance* karena pemimpin digital memiliki kemampuan dalam mengarahkan organisasi untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Melalui penerapan kepemimpinan digital, organisasi dapat membangun strategi, mendorong inovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemanfaatan teknologi sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan digital menjadi salah satu faktor yang mendukung keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan di era digital.

Penelitian dari Shin et al., (2023), *digital leadership* memiliki hubungan dengan peningkatan *organizational performance* karena pemimpin digital berperan dalam mendorong perubahan organisasi melalui penguatan *digital culture* serta peningkatan kemampuan digital pegawai (*employees digital capabilities*). Kepemimpinan digital membantu organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan teknologi

dan meningkatkan kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi proses transformasi digital.

Selaras dengan Vial (2019) menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan, mengembangkan kapabilitas organisasi, serta mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kerja. Hal tersebut dapat mendukung organisasi dalam meningkatkan kinerja dan mempertahankan keberlanjutan organisasi. Kemampuan tersebut juga memungkinkan organisasi untuk lebih mudah beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang terus berubah.

Uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin efektif penerapan *digital leadership*, maka semakin tinggi kemampuan organisasi dalam meningkatkan *organizational performance*. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya kinerja organisasi secara optimal. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H₁: *Digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational performance*.

2. Pengaruh Digital leadership terhadap Digital culture

Digital leadership menjadi salah satu faktor yang berperan dalam membangun dan memperkuat *digital culture* dalam suatu organisasi. Pemimpin yang memiliki kemampuan dalam kepemimpinan digital mampu memberikan arah, membangun visi digital, serta menciptakan

kondisi kerja yang mendukung penerapan teknologi. Melalui peran tersebut, pemimpin dapat mendorong perubahan pola pikir, nilai, dan perilaku pegawai agar lebih terbuka terhadap penggunaan teknologi serta inovasi digital. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam memberikan teladan terhadap pemanfaatan teknologi sehingga mampu meningkatkan kepercayaan dan kesiapan pegawai dalam mendukung proses transformasi digital di lingkungan organisasi.

Shin et al., (2023), *digital leadership* memiliki pengaruh terhadap *digital culture* karena pemimpin digital berperan dalam mengarahkan organisasi untuk melakukan transformasi digital, meningkatkan penerimaan terhadap teknologi, serta menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi berbasis digital. Dengan adanya kepemimpinan digital yang efektif, organisasi akan lebih siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi akibat perkembangan teknologi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan digital menjadi pendorong terbentuknya budaya kerja yang lebih adaptif, inovatif, dan terbuka terhadap perkembangan teknologi digital.

Pendapat lain dari Vial (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penerapan teknologi, tetapi juga membutuhkan perubahan budaya organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan menjadi faktor penting dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung proses

digitalisasi. Budaya organisasi yang mendukung transformasi digital akan mempermudah pegawai dalam menerima perubahan, meningkatkan kolaborasi, serta mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan *digital leadership* yang semakin baik akan mendorong terbentuknya *digital culture* yang lebih kuat dalam organisasi. Dengan terbentuknya budaya digital yang baik, organisasi akan lebih mudah beradaptasi terhadap perkembangan teknologi serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H₂: *Digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital culture*.

3. Pengaruh Digital Leadership terhadap Employees digital capabilities

Digital leadership memiliki peran penting dalam mengembangkan *employees digital capabilities* karena pemimpin digital mampu menciptakan arahan, dukungan, serta lingkungan kerja yang mendorong pegawai untuk meningkatkan kemampuan dalam memanfaatkan teknologi. Pemimpin yang memiliki orientasi terhadap digitalisasi dapat mendorong proses pembelajaran, meningkatkan kesiapan pegawai, serta membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan teknologi yang terjadi dalam organisasi.

Selaras dengan pendapat Shin et al., (2023), *digital leadership* berpengaruh terhadap *employees digital capabilities* karena pemimpin digital berperan dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kompetensi digital pegawai. Melalui dukungan terhadap inovasi, penggunaan teknologi, dan pengembangan keterampilan digital, pemimpin dapat membantu pegawai meningkatkan kemampuan dalam menghadapi tuntutan transformasi digital.

Digital leadership juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi digital pegawai. Melalui arahan, motivasi, dan pemanfaatan teknologi secara optimal, pemimpin dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kemampuan digital sehingga lebih siap menghadapi tuntutan transformasi digital dalam organisasi.

Pendapat lain dari Vial (2019) menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital organisasi tidak hanya ditentukan oleh penerapan teknologi, tetapi juga bergantung pada kesiapan sumber daya manusia dalam menguasai dan menggunakan teknologi tersebut. Oleh karena itu, pemimpin memiliki peran penting dalam mendorong pengembangan kemampuan digital pegawai agar proses perubahan digital dalam organisasi dapat berjalan secara optimal.

Uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin efektif penerapan *digital leadership*, maka semakin tinggi pula tingkat

employees digital capabilities yang dimiliki pegawai. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H₃: *Digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employees digital capabilities*

4. Pengaruh Digital culture terhadap Organizational performance

Digital culture menjadi salah satu aspek yang berperan dalam meningkatkan *organizational performance* karena menggambarkan sejauh mana organisasi memiliki nilai, pola pikir, dan perilaku yang mendukung pemanfaatan teknologi digital dalam aktivitas kerja. Organisasi dengan budaya digital yang baik akan lebih mampu menerima perubahan, mendorong inovasi, serta meningkatkan efektivitas proses kerja melalui penggunaan teknologi.

Shin et al., (2023), *digital culture* berkontribusi terhadap peningkatan *organizational performance* karena budaya digital dapat menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung kolaborasi, keterbukaan terhadap perubahan, dan pemanfaatan teknologi secara optimal. Kondisi tersebut memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kemampuan adaptasi serta mencapai tujuan kinerja yang lebih baik.

Pendapat lain dikemukakan oleh (Cardoso et al., 2024) menjelaskan bahwa *digital culture* merupakan faktor yang penting dalam keberhasilan transformasi digital karena mampu mendorong organisasi dalam mengembangkan kemampuan digital, meningkatkan pertukaran

pengetahuan, dan memanfaatkan teknologi untuk mendukung pencapaian hasil organisasi.

Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan *digital culture*, maka semakin meningkatkan *organizational performance* yang dicapai oleh organisasi. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H4: *Digital culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational performance* pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Magetan.

5. Pengaruh Employees digital capabilities terhadap Organizational performance

Employees digital capabilities merupakan kemampuan pegawai dalam memahami, menguasai, dan memanfaatkan teknologi digital untuk menunjang pelaksanaan tugas dan kinerja dalam organisasi. Kemampuan digital yang dimiliki pegawai menjadi aspek penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital karena penerapan teknologi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu mengoperasikan serta memanfaatkan secara optimal. Pegawai yang memiliki kemampuan digital yang baik akan lebih cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, meningkatkan efektivitas kerja, serta memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Shin et al., (2023) *Employees digital capabilities* berperan dalam meningkatkan *organizational performance* karena kemampuan digital

pegawai dapat mendukung pemanfaatan teknologi secara efektif dalam proses kerja. Dengan meningkatnya kompetensi digital pegawai, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, memperbaiki proses kerja, serta mencapai tujuan organisasi dengan optimal.

Kemampuan digital pegawai yang tinggi memungkinkan proses kerja dilaksanakan secara lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap perkembangan teknologi. Selain itu, kemampuan tersebut juga mendukung pegawai dalam memanfaatkan sistem digital untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki kemampuan digital yang baik juga lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan akurat melalui pemanfaatan berbagai aplikasi dan sistem informasi yang digunakan organisasi. Kondisi tersebut dapat mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, meningkatkan koordinasi antarpegawai, serta mendukung terciptanya pelayanan yang lebih efektif dan efisien.

Pendapat lain dari Khin (2018) yang menyatakan bahwa kemampuan digital memiliki hubungan terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui pemanfaatan teknologi dan pengembangan inovasi digital. Kemampuan pegawai dalam mengadaptasi teknologi menjadi salah satu faktor yang membantu organisasi menghadapi perubahan serta meningkatkan daya saing.

Uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *organizational performance* yang dapat dicapai organisasi. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H₅: *Employees digital capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational performance* pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Magetan.

6. Pengaruh Digital leadership terhadap Organizational performance melalui Digital culture

Digital leadership tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung terhadap *organizational performance*, tetapi juga dapat memengaruhi kinerja organisasi melalui peran *digital culture* sebagai variabel mediasi. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan digital mampu menciptakan visi, strategi, dan lingkungan kerja yang mendukung penerapan teknologi digital. Melalui kepemimpinan tersebut, organisasi dapat membangun budaya digital yang mendorong inovasi, kolaborasi, serta kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan teknologi. Budaya digital yang terbentuk akan mendorong pegawai untuk lebih terbuka terhadap penggunaan teknologi dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga proses kerja dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

Sejalan pendapat dari Shin et al., (2023) *digital leadership* berperan dalam membentuk *digital culture* melalui kemampuan pemimpin dalam mengarahkan proses tranformasi digital, meningkatkan penerimaan

terhadap teknologi, serta menciptakan pola kerja yang lebih adaptif. Budaya digital yang terbentuk dalam organisasi kemudian dapat mendukung peningkatan *organizational performance* melalui pemanfaatan teknologi yang lebih efektif dan pengembangan cara kerja yang inovatif. Menunjukkan bahwa budaya digital menjadi penghubung antara kepemimpinan digital dengan peningkatan kinerja organisasi, karena budaya kerja yang adaptif akan mempermudah pelaksanaan transformasi digital di dalam organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh (Cardoso et al., 2024) yang menjelaskan bahwa *digital culture* menjadi elemen penting dalam keberhasilan transformasi digital karena mampu mendorong organisasi untuk memanfaatkan teknologi, meningkatkan pertukaran pengetahuan, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan digital. Selain itu, budaya digital juga dapat meningkatkan kerja sama antarpegawai, mempercepat penyebaran informasi, serta mendorong terciptanya inovasi yang berkelanjutan dalam organisasi.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Magetan, budaya digital yang didukung oleh kepemimpinan digital diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kependudukan melalui pemanfaatan teknologi secara optimal. Penerapan budaya digital tersebut akan membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas proses kerja, kualitas pelayanan, serta pencapaian tujuan organisasi.

Uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *digital leadership* dapat meningkatkan *organizational performance* melalui pembentukan *digital culture* yang mendukung proses digitalisasi organisasi. Semakin baik budaya digital yang dibangun oleh pemimpin, maka semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan efektivitas kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan, hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H₆: *Digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational performance* melalui *Digital culture* pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Magetan.

7. Pengaruh *Digital leadership* terhadap *Organizational performance* melalui *Employees digital capabilities*.

Digital leadership tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap *organizational performance*, tetapi juga dapat memberikan pengaruh melalui peningkatan *employees digital capabilities* sebagai variabel mediasi. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan digital memiliki peran dalam mengarahkan perubahan, memberikan dukungan terhadap pemanfaatan teknologi, serta mendorong pengembangan kemampuan digital pegawai. Meningkatnya kemampuan digital pegawai, organisasi akan lebih mampu memanfaatkan teknologi secara efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang

mendukung pembelajaran teknologi sehingga pegawai terdorong untuk terus meningkatkan kompetensi digital yang dimiliki.

Shin et al., (2023), *digital leadership* berperan dalam meningkatkan *employees digital capabilities* melalui dukungan terhadap pengembangan keterampilan digital, pembelajaran teknologi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung transformasi digital. Kemampuan digital pegawai yang semakin baik akan membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja, produktivitas, serta pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kesiapan dan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan teknologi tersebut secara optimal.

Hasil penelitian tersebut, peningkatan *employees digital capabilities* memungkinkan pegawai lebih mudah beradaptasi dengan perubahan sistem kerja berbasis digital, menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat, serta meningkatkan kualitas hasil kerja. Kondisi tersebut akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Khin, (2018) menjelaskan bahwa kemampuan digital memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi karena pemanfaatan teknologi yang optimal dapat mendorong inovasi dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan digital. Pegawai yang memiliki kemampuan digital yang baik juga akan lebih mudah

mengembangkan ide-ide baru serta memanfaatkan teknologi untuk mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan pelayanan organisasi.

Uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *digital leadership* mampu meningkatkan *organizational performance* melalui pengembangan *employees digital capabilities*. Semakin baik kemampuan pemimpin dalam mengembangkan kompetensi digital pegawai, maka semakin besar pula kontribusi yang diberikan terhadap peningkatan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, *employees digital capabilities* menjadi salah satu faktor yang memperkuat hubungan antara *digital leadership* dan *organizational performance*. Hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H₇: *Digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational performance* melalui *Employees digital capabilities* pada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Magetan.