



Digital Leadership dan Transformasi Digital dalam Mendorong Kinerja Organisasi Publik Islami

Moh.Hamzah¹ mohhamzah002@gmail.com

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen, Universitas Madura, Pamekasan

Abstrak	Informasi Artikel
Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh digital leadership terhadap kinerja organisasi sektor publik dengan peran mediasi digital transformation. Studi ini dilatarbelakangi oleh rendahnya efektivitas penerapan teknologi digital dalam birokrasi daerah meskipun infrastruktur telah tersedia. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif terhadap 135 pegawai dari berbagai instansi pemerintah daerah, dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner tertutup. Analisis dilakukan menggunakan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital leadership berpengaruh signifikan terhadap digital transformation, dan digital transformation berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Namun, pengaruh langsung digital leadership terhadap kinerja organisasi tidak signifikan, sehingga digital transformation memediasi secara penuh hubungan keduanya. Temuan ini menegaskan pentingnya transformasi digital sebagai penghubung utama antara kepemimpinan berbasis teknologi dan pencapaian kinerja organisasi. Implikasi teoritiknya menunjukkan bahwa adopsi digital dalam sektor publik memerlukan kepemimpinan yang mampu mengarahkan proses transformasi. Secara praktis, hasil ini menjadi dasar bagi pemerintah daerah dalam menyusun kebijakan penguatan kapasitas kepemimpinan digital yang terintegrasi dengan transformasi birokrasi.	Kata Kunci : kepemimpinan digital, transformasi digital, kinerja organisasi, sektor publik
Abstract This study aims to examine the effect of digital leadership on organizational performance in the public sector, with digital transformation as a mediating variable. The research is motivated by the practical issue of low effectiveness in digital technology implementation within local government bureaucracies, despite the availability of infrastructure. A quantitative approach was applied to 135 employees from	Keywords : digital leadership, digital transformation, organizational performance, public sector

various local government agencies, using a structured questionnaire for data collection. Data analysis was conducted using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that digital leadership significantly affects digital transformation, and digital transformation positively impacts organizational performance. However, the direct effect of digital leadership on organizational performance is not significant, confirming a full mediation effect. These findings emphasize the critical role of digital transformation as a strategic link between technology-based leadership and performance outcomes. Theoretically, this research underscores that successful digital adoption in the public sector requires leaders who can drive transformation effectively. Practically, the findings provide a foundation for local governments to design integrated policies for strengthening digital leadership and advancing bureaucratic transformation.

***Corresponding Author:** ¹ *Moh. Hamzah*
mohhamzah002@gmail.com

Academic Editor:
Nurul Hidayati

Received: 20-05-2025

Revised: 12-06-2025

Accepted: 17-06-2025

Published: 23-06-2025

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang masif telah mengubah paradigma pelayanan publik dalam birokrasi pemerintahan. Namun demikian, implementasi teknologi digital belum sepenuhnya diiringi dengan kapasitas kepemimpinan yang adaptif. Banyak instansi pemerintah menghadapi kesenjangan antara ketersediaan infrastruktur digital dan kemampuan manajerial pemimpin dalam mengarahkan perubahan. Fenomena ini terlihat dari lemahnya integrasi sistem digital dalam proses kerja birokrasi, rendahnya pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan, serta stagnasi inovasi layanan publik¹. Menanggapi persoalan tersebut, kepemimpinan digital (digital leadership) menjadi solusi potensial yang menawarkan pendekatan visioner, kolaboratif, dan berbasis teknologi. Pemimpin yang memiliki kompetensi digital diyakini mampu mengorkestrasi perubahan secara sistemik, mulai dari tata kelola data hingga kultur organisasi. Dalam konteks birokrasi, keberadaan pemimpin

¹ Amos Shibambu and Mpho Ngoepe, "Enhancing Service Delivery through Digital Transformation in the Public Sector in South Africa," *Global Knowledge, Memory and Communication* 74, no. 11 (January 1, 2025): 63–76, <https://doi.org/10.1108/GKMC-12-2023-0476>.

digital dinilai krusial untuk mempercepat adopsi sistem kerja digital, mendorong efisiensi layanan, dan meningkatkan akuntabilitas publik. Oleh karena itu, mendorong transformasi digital berbasis kepemimpinan menjadi langkah strategis yang tidak dapat ditunda. Penelitian ini difokuskan pada organisasi perangkat daerah di Kabupaten Pamekasan, yang secara geografis dan struktural memiliki tantangan khas dalam mengadopsi teknologi digital. Meskipun infrastruktur teknologi dan regulasi telah tersedia, efektivitas implementasinya masih terbatas. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa sebagian besar instansi belum berhasil menerapkan sistem digital secara menyeluruh karena lemahnya peran kepemimpinan dalam mengarahkan transformasi digital. Hal ini menjadi kasus unik karena menunjukkan bahwa bukan hanya faktor teknis, tetapi juga gaya kepemimpinan yang memengaruhi keberhasilan digitalisasi birokrasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh digital leadership terhadap kinerja organisasi sektor publik, dengan digital transformation sebagai variabel mediasi. Studi ini ingin menjawab pertanyaan penting: sejauh mana transformasi digital menjembatani pengaruh digital leadership terhadap peningkatan kinerja organisasi? Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini meliputi:

(H1) Digital leadership berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi;

(H2) Digital leadership berpengaruh positif terhadap digital transformation;

(H3) Digital transformation berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi;

(H4) Digital Transformation memediasi pengaruh digital leadership terhadap kinerja organisasi.

Beberapa studi sebelumnya mengonfirmasi keterkaitan antara digital leadership, transformasi digital, dan kinerja organisasi.² menunjukkan bahwa digital leadership berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan efisiensi. ³ menegaskan bahwa kapabilitas pemimpin dalam konteks digital

² Ali Nawaz Khan et al., "Digital Leadership Enhances Employee Empowerment, Techno-Work Engagement, and Sustainability: SEM Analysis in Public Healthcare," *INQUIRY* 62 (February 6, 2025): 00469580251317653, <https://doi.org/10.1177/00469580251317653>.

³ Boniface Ushaka Adie, Tate Mary, and Elizabeth and Valentine, "Digital Leadership in the Public Sector: A Scoping Review and Outlook," *International Review of Public Administration* 29, no. 1 (January 2, 2024): 42–58, <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847>.

mendorong keterlibatan dan produktivitas organisasi. Sementara itu, ⁴menemukan bahwa perubahan struktural organisasi sangat dipengaruhi oleh transformasi digital yang dipicu oleh kepemimpinan.⁵meneliti pengaruh digital leadership di lingkungan pemerintah kota dan menemukan bahwa dukungan top manajemen menjadi faktor penentu adopsi digital. Terakhir, ⁶menyatakan bahwa transformasi digital memperkuat sistem pengukuran kinerja dalam organisasi sektor publik. Dari hasil kajian pustaka tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki kekhasan karena mengintegrasikan secara simultan tiga variabel penting: digital leadership, digital transformation, dan kinerja organisasi, dalam konteks pemerintahan daerah berbasis lokal. Hal ini berbeda dari studi-studi sebelumnya yang umumnya hanya membahas hubungan dua variabel atau dilakukan di sektor swasta dan institusi besar. Secara teoretis, penelitian ini penting untuk memperkaya literatur tentang kepemimpinan digital di sektor publik lokal yang masih terbatas. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar strategis bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pengembangan kapasitas kepemimpinan digital dan percepatan transformasi birokrasi menuju tata kelola yang lebih adaptif dan akuntabel.

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Penelitian ini berlandaskan pada dua kerangka teoritis utama yang saling melengkapi, yaitu *Transformational Leadership Theory*⁷ sebagai *grand theory*, dan *Technology-Organization-Environment (TOE)*⁸ Framework sebagai *middle range theory*.

⁴ Sahadat Hossain, Mario Fernando, and Shahriar Akter, "Digital Leadership: Towards a Dynamic Managerial Capability Perspective of Artificial Intelligence-Driven Leader Capabilities," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 32, no. 2 (February 16, 2025): 189–208, <https://doi.org/10.1177/15480518251319624>.

⁵ Matheus, Ricardo, Marijn Janssen, and Devender Maheshwari. "Data Science Empowering the Public: Data-Driven Dashboards for Transparent and Accountable Decision-Making in Smart Cities." *Government Information Quarterly* 37, no. 3 (2020): 101284. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.01.006>.

⁶ Mattei, Giorgia, Giuseppe Grossi, and James Guthrie A.M. "Exploring Past, Present and Future Trends in Public Sector Auditing Research: A Literature Review." *Meditari Accountancy Research* 29, no. 7 (January 1, 2021): 94–134. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2020-1008>.

⁷ Lauren Eaton, Todd Bridgman, and Stephen Cummings, "Advancing the Democratization of Work: A New Intellectual History of Transformational Leadership Theory," *Leadership* 20, no. 3 (March 1, 2024): 125–43, <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>.

⁸ David Adade and Walter Timo de Vries, "An Extended TOE Framework for Local Government Technology Adoption for Citizen Participation: Insights for City Digital Twins for Collaborative Planning."

Transformational Leadership Theory menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menginspirasi perubahan, membangun visi masa depan, serta mendorong inovasi dalam organisasi. Pemimpin transformatif tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang adaptif terhadap tantangan baru, termasuk dalam konteks transformasi digital. Teori ini relevan dalam konteks digital leadership karena menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan strategis yang mampu mendorong digitalisasi dalam birokrasi publik.

Sebagai teori pendukung, *Technology-Organization-Environment (TOE) Framework* yang dikembangkan oleh⁹ menekankan bahwa adopsi teknologi dalam organisasi dipengaruhi oleh tiga aspek utama: kesiapan teknologi, karakteristik organisasi, dan lingkungan eksternal. Dalam konteks pemerintah daerah, digital transformation tidak hanya bergantung pada keberadaan infrastruktur atau sistem informasi, tetapi juga pada kesiapan pemimpin untuk mendorong adopsi teknologi secara terencana dan terintegrasi. TOE framework membantu menjelaskan bagaimana pemimpin yang digital literate dapat menjadi katalisator bagi terciptanya lingkungan organisasi yang mendukung perubahan berbasis teknologi. Dengan menggabungkan Transformational Leadership Theory dan TOE Framework, penelitian ini membangun model konseptual yang mengaitkan digital leadership, digital transformation, dan kinerja organisasi. Model ini menjelaskan bahwa kepemimpinan digital berperan penting dalam membentuk arah dan strategi transformasi digital, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, baik dari sisi efisiensi proses, responsivitas layanan, maupun inovasi kebijakan publik. Selain itu, transformasi digital diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh digital leadership terhadap outcome organisasi.

Digital Leadership

Digital Leadership merupakan bentuk kepemimpinan modern yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memahami, mengadopsi, dan mengarahkan teknologi

Transforming Government: People, Process and Policy 19, no. 1 (January 1, 2025): 53–73, <https://doi.org/10.1108/TG-01-2024-0025>.

⁹ K. Tornatzky, L. G., & Fleischer, *The Processes of Technological Innovation* (Lexington, Massachusetts, USA: Lexington Books, 1990).

digital dalam proses manajerial dan pelayanan publik¹⁰. Menurut¹¹, pemimpin digital memiliki ciri-ciri utama seperti kemampuan membaca tren teknologi, mendorong kolaborasi digital, serta mengelola risiko dan peluang yang ditimbulkan oleh disrupsi digital. Dalam konteks organisasi pemerintah, pemimpin digital mampu mendorong implementasi sistem e-government, memperkuat data-driven policy, dan menumbuhkan budaya kerja berbasis teknologi. Digital leadership juga erat kaitannya dengan kapasitas adaptif birokrasi dalam menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan publik yang semakin kompleks dan cepat.

Digital Transformation

Digital Transformation mengacu pada proses menyeluruh dalam mentransformasikan proses, struktur, dan budaya organisasi dengan memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai kinerja yang lebih baik¹².¹³ menyatakan bahwa transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi, tetapi merupakan perubahan fundamental dalam cara organisasi menciptakan nilai melalui teknologi. Dalam birokrasi publik, digital transformation mencakup digitalisasi layanan publik, integrasi data lintas sektor, pengembangan aplikasi pelayanan, serta pelibatan masyarakat secara daring. Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada komitmen pemimpin dalam mengarahkan perubahan serta dukungan budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi.

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi di sektor publik didefinisikan sebagai derajat keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan strategisnya, baik dalam aspek efisiensi internal, efektivitas

¹⁰ Fernanda Bethlem Tigre, Paulo Lopes Henriques, and Carla Curado, "The Digital Leadership Emerging Construct: A Multi-Method Approach," *Management Review Quarterly* 75, no. 1 (2025): 789–836, <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>.

¹¹ Emma Martien Branderhorst and Erna and Ruijter, "Digital Leadership in Local Government: An Empirical Study of Dutch City Managers," *Local Government Studies*, n.d., 1–24, <https://doi.org/10.1080/03003930.2024.2363368>.

¹² Khuram Shahzad, Imran Faisal, and Aurangzeab and Butt, "Digital Transformation and Changes in Organizational Structure," *Research-Technology Management* 68, no. 3 (May 4, 2025): 25–40, <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2465706>.

¹³ Aurangzeab Butt et al., "Strategic Design of Culture for Digital Transformation," *Long Range Planning* 57, no. 2 (2024): 102415, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>.

layanan, maupun kepuasan masyarakat¹⁴. Menurut¹⁵, kinerja organisasi publik tidak hanya diukur dari output administratif, tetapi juga dari outcome yang mencerminkan kualitas layanan, transparansi, dan akuntabilitas. Dalam era digital, kinerja organisasi semakin dipengaruhi oleh kemampuan instansi dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan akses, kecepatan, dan integritas layanan. Oleh karena itu, digital transformation yang dikelola oleh kepemimpinan digital menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi publik masa kini.

Hubungan antar Variabel

Digital leadership secara teoretis diyakini memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi melalui kemampuannya dalam menciptakan visi digital, menginspirasi perubahan, dan membangun ekosistem kerja yang inovatif. Namun demikian, pengaruh tersebut tidak selalu langsung dirasakan karena proses transformasi organisasi memerlukan tahapan dan kesiapan tertentu. Oleh karena itu, digital transformation berfungsi sebagai mediator penting yang menghubungkan strategi kepemimpinan digital dengan peningkatan kinerja organisasi. Pemimpin digital yang mampu mendorong transformasi digital secara efektif akan menghasilkan organisasi yang lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada hasil¹⁶.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antar variabel dalam kerangka konseptual yang telah ditetapkan^{17,18,19,20,21,22,23,24}.

¹⁴ Giorgia Mattei, Giuseppe Grossi, and James Guthrie A.M., “Exploring Past, Present and Future Trends in Public Sector Auditing Research: A Literature Review,” *Meditari Accountancy Research* 29, no. 7 (January 1, 2021): 94–134, <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2020-1008>.

¹⁵ Marcello Cosa and Riccardo Torelli, “Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems,” *Global Journal of Flexible Systems Management* 25, no. 3 (2024): 445–66, <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>.

¹⁶ Cosa and Torelli.

¹⁷ Nur Fadrih Asyik Zainurrafiqi, Gazali, Zef Risal, Rachman Hakim, Rusdiyanto, “Organizational Resilience, Strategic Foresight, and Green Supply Chain Integration: A Pathway to Sustainable Performance in MSMEs Through Green Competitive Advantage,” *Journal of Management World* 4, no. 856–866 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.552>.

¹⁸ Widi Hidayat Zainurrafiqi, Ria Racawati, Devi Lestari Pramita Putri, Enza Resdiana, Endang Widayastuti, Qaiyim Asy’ari, Rusdiyanto, “The Determinants And Consequents Of Competitive Advantage Based Of Local Wisdom At The Micro, Small, And Medium Enterprise : Evidence From Indonesia,” *Solid State Technology* 63, no. 6 (2020): 1604–20, <http://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/2260>.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Digital Leadership*, variabel dependen adalah *Kinerja Organisasi*, dan variabel mediasi adalah *Digital Transformation*. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai aparatur sipil negara (ASN) dan pejabat struktural pada organisasi perangkat daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pamekasan. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling*, dengan kriteria: (1) pegawai yang telah bekerja minimal dua tahun, (2) memiliki jabatan fungsional atau struktural, dan (3) terlibat langsung dalam perencanaan atau implementasi program digitalisasi organisasi. Jumlah responden yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 135 orang dari berbagai OPD. Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari “sangat tidak setuju” (1) hingga “sangat setuju” (5). Setiap konstruk diukur berdasarkan indikator yang telah diadaptasi dan divalidasi dari penelitian sebelumnya. Variabel *Digital Leadership* diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh²⁵, mencakup aspek visioning, adaptability, digital literacy, dan collaboration. Variabel *Digital Transformation* diukur berdasarkan indikator dari²⁶, meliputi dimensi digital process, digital service, digital culture, dan digital governance. Sementara itu, *Kinerja Organisasi* diukur berdasarkan pendekatan hasil kinerja instansi pemerintah (LAKIP), yang disesuaikan dengan

¹⁹ Zainurrafiqi & Siti Salama Amar, “Pengaruh Innovation Capability Dan Blue Ocean Strategy Terhadap Competitive Advantage Dan Business Performance,” *Assyarikah: Journal of Islamic Economic Business* 2, no. 2 (2021): 73–100, <https://doi.org/https://doi.org/10.28944/assyarikah.v2i2.438>.

²⁰ Zainurrafiqi dan Nurul Hidayati, “Pengaruh Financial Literacy Terhadap Financial Behavior Dan Firm Performance Dengan Religiosity Sebagai Variabel Moderasi (Survey Pada Usaha Mikro Kecil Menengah Di Madura),” *Public Corner* 16, no. 2 (2021): 100–118, <https://doi.org/https://doi.org/10.24929/fisip.v16i2.2205>.

²¹ Zainurrafiqi et al., “The Effect of Organization Learning Capability and Organizational Innovation on Competitive Advantage and Business Performance,” *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* 3, no. 99 (2020): 9–17, <https://doi.org/https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-03.02>.

²² Zainurrafiqi Zainurrafiqi and Ria Rachmawati, “Pengaruh Etika Bisnis, Faktor Kontingensi Dan Tingkat Penggunaan Internet Terhadap Daya Saing,” *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 2, no. 4 (2019): 550–71, <https://doi.org/https://ejournal.stiesia.ac.id/ekuitas/article/view/426/446>.

²³ Zainurrafiqi and Rachmawati.

²⁴ Zainurrafiqi Zainurrafiqi et al., “Revitalizing Traditional Crafts: How Innovation and Branding Capability Drive Business Success in Batik SMEs,” *Edelweiss Applied Science and Technology* 9, no. 4 SE-Articles (April 28, 2025): 2803–12, <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i4.6654>.

²⁵ Abdelhak Senadjki et al., “Unlocking the Potential: The Impact of Digital Leadership on Firms’ Performance through Digital Transformation,” *Journal of Business and Socio-Economic Development* 4, no. 2 (January 1, 2024): 161–77, <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2023-0050>.

²⁶ Senadjki et al.

indikator efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan inovasi²⁷. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring dan luring dengan bantuan enumerator yang telah dilatih. Sebelum dilakukan analisis, data melalui proses validasi dan pembersihan (*data cleaning*) untuk memastikan kelengkapan dan kesesuaian isian responden. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi terbaru. Tahapan analisis dimulai dengan pengujian model pengukuran (*outer model*) melalui evaluasi terhadap validitas konvergen (*Average Variance Extracted/AVE*), reliabilitas konstruk (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*), serta validitas diskriminan. Selanjutnya, dilakukan pengujian model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antar variabel melalui *path coefficient*, nilai *R-square*, dan uji signifikansi berdasarkan teknik *bootstrapping*. Analisis mediasi dilakukan dengan mengkaji signifikansi jalur tidak langsung dari *Digital Leadership* ke *Kinerja Organisasi* melalui *Digital Transformation*. Proses penelitian dirancang agar dapat direplikasi oleh peneliti lain dalam konteks sektor publik berbasis digital. Replikasi dapat dilakukan dengan desain metodologis yang serupa, pengukuran konstruk yang telah teruji, serta populasi sejenis dalam instansi pemerintahan lainnya.

HASIL PENELITIAN

Sebanyak 135 responden dari berbagai organisasi perangkat daerah di Kabupaten Pamekasan terlibat dalam penelitian ini. Responden didominasi oleh pegawai dengan rentang usia 31–45 tahun (61,5%) dan masa kerja lebih dari lima tahun (74,1%). Sebanyak 57,8% responden menempati posisi struktural, sementara sisanya menempati jabatan fungsional. Rata-rata skor persepsi responden terhadap *Digital Leadership* sebesar 4,11, *Digital Transformation* sebesar 4,03, dan *Kinerja Organisasi* sebesar 4,17. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan digital, implementasi transformasi digital, dan kinerja organisasi tergolong tinggi dan cenderung positif.

²⁷ Senadjki et al.

Tabel 1
Tabel dan Gambar

Konstruk	Loading Factor	AVE	Composite Reliability
Digital Leadership	> 0,70	> 0,50	> 0,70
Digital Transformation	> 0,70	> 0,50	> 0,70
Kinerja Organisasi	> 0,70	> 0,50	> 0,70

Sumber: Data primer diolah (2025)

Hasil pengujian *outer model* menunjukkan bahwa semua item indikator memenuhi nilai minimal untuk validitas konvergen (loading factor > 0,70), AVE > 0,50, dan composite reliability > 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa semua konstruk dalam model ini valid dan reliabel. Uji *discriminant validity* menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan HTMT Ratio juga menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai di bawah 0,90, sehingga dapat dikatakan bahwa konstruk-konstruk dalam model tidak saling tumpang tindih secara konseptual.

Tabel 2
Pengujian Inner Model

Hubungan	Koefisien Jalur (β)	p-value	Signifikansi
Digital Leadership → Digital Transformation	0,614	< 0,001	Signifikan
Digital Transformation → Kinerja	0,528	< 0,001	Signifikan

Organisasi			
Digital Leadership → Kinerja Organisasi	0,102	> 0,05	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2025)

Hasil pengujian *inner model* menunjukkan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Digital Transformation* ($\beta = 0,614$; $p < 0,001$), dan *Digital Transformation* berpengaruh signifikan terhadap *Kinerja Organisasi* ($\beta = 0,528$; $p < 0,001$). Namun, pengaruh langsung antara *Digital Leadership* terhadap *Kinerja Organisasi* tidak signifikan ($\beta = 0,102$; $p > 0,05$), mengindikasikan adanya mediasi penuh (*full mediation*).

Tabel 3
Pengujian Mediasi

Mediasi	Koefisien Mediasi (β)	p-value	Signifikansi
Digital Leadership → Digital Transformation → Kinerja Organisasi	0,324	< 0,01	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2025)

Analisis *bootstrapping* menunjukkan bahwa *Digital Transformation* secara signifikan memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Kinerja Organisasi* ($\beta = 0,324$; $p < 0,01$). Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital menjadi jalur penting yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan digital dan performa organisasi publik di tingkat daerah.

PEMBAHASAN

Pengaruh Digital Leadership terhadap Digital Transformation

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap digital transformation ($\beta = 0,614$; $p < 0,001$). Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam sektor publik sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam memahami, mengarahkan, dan mengelola teknologi digital secara strategis. Pemimpin dengan literasi digital yang tinggi mampu merumuskan visi jangka panjang berbasis teknologi, mendorong kolaborasi lintas unit, serta menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan dan inovasi digital. Sejalan dengan hasil penelitian²⁸, digital leadership terbukti menjadi kapabilitas manajerial dinamis yang memungkinkan organisasi publik untuk menghadapi disrupsi teknologi secara proaktif. Selain itu, ²⁹menekankan bahwa transformasi struktural organisasi hanya terjadi apabila dipimpin oleh figur dengan orientasi digital yang kuat. Dalam konteks pemerintah daerah, kepemimpinan digital berperan penting dalam percepatan adopsi sistem informasi manajemen, layanan publik berbasis aplikasi, dan penggunaan dashboard digital untuk mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data (data-driven governance)³⁰. Temuan ini memperkuat dan memperluas diskursus bahwa digital leadership tidak hanya menjadi faktor pendukung, tetapi merupakan katalis utama dalam mendorong transformasi digital di lingkungan birokrasi publik. Posisi penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks lokal seperti Kabupaten Pamekasan, peran pemimpin digital bersifat determinan, bukan sekadar pelengkap dalam strategi digitalisasi organisasi.

Pengaruh Digital Transformation terhadap Kinerja Organisasi

²⁸ Sune Dueholm Müller et al., "Digital Transformation Leadership Competencies: A Contingency Approach," *International Journal of Information Management* 75 (2024): 102734, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734>.

²⁹ Ricardo Matheus, Marijn Janssen, and Devender Maheshwari, "Data Science Empowering the Public: Data-Driven Dashboards for Transparent and Accountable Decision-Making in Smart Cities," *Government Information Quarterly* 37, no. 3 (2020): 101284, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.01.006>.

³⁰ Al-Khayari, N.M., Yousefi, M. and Aigbogun, O. (2024), "A predictive model for collaborative leadership in digital transformation: Does it make a difference in Oman's e-government performance?", *Foresight*, Vol. 26 No. 5, pp. 775-792. <https://doi.org/10.1108/FS-08-2023-0163>

Transformasi digital terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi ($\beta = 0,528$; $p < 0,001$), yang menegaskan pentingnya adopsi teknologi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi birokrasi publik. Transformasi digital yang berhasil memungkinkan terciptanya sistem pelayanan yang lebih cepat, transparan, dan terintegrasi lintas sektor. Hasil ini sejalan dengan temuan^{31,32,33} yang menyatakan bahwa transformasi digital bukan hanya persoalan teknis, tetapi strategi organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan kapabilitas operasional. Dalam konteks Kabupaten Pamekasan, implementasi transformasi digital seperti sistem informasi kepegawaian terpadu, layanan pengaduan daring, dan aplikasi perencanaan berbasis digital telah meningkatkan kecepatan pelayanan dan akuntabilitas pelaporan. Ini menunjukkan bahwa transformasi digital menjadi pengungkit utama dalam mewujudkan birokrasi yang responsif terhadap tuntutan publik. Dengan demikian, temuan studi ini menegaskan posisi digital transformation sebagai elemen strategis dalam peningkatan kinerja birokrasi daerah, sekaligus memperluas bukti empiris dari penelitian sebelumnya bahwa keberhasilan reformasi sektor publik sangat bergantung pada pemanfaatan teknologi digital secara terstruktur dan berorientasi hasil.

Pengaruh Langsung Digital Leadership terhadap Kinerja Organisasi

Temuan bahwa *Digital Leadership* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *Kinerja Organisasi* ($\beta = 0,102$; $p > 0,05$) mengindikasikan bahwa kontribusi kepemimpinan digital terhadap peningkatan performa birokrasi tidak terjadi secara instan, melainkan memerlukan proses melalui perubahan sistem dan budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa digital leadership pada dasarnya bertindak sebagai pemicu perubahan, namun hasilnya baru akan terlihat ketika proses transformasi digital telah berjalan efektif. Studi serupa oleh^{34,35} juga menunjukkan bahwa kepemimpinan

³¹ Mercedes Rubio-Andrés et al., "Tackling Digital Transformation Strategy: How It Affects Firm Innovation and Organizational Effectiveness," *The Journal of Technology Transfer*, 2024, <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10164-9>.

³² Carbonara, N. and Basile, L.J. (2025), "Organization performance in smart working settings: the mediating role of digital leadership", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4883>

³³ Ashok, M., Al Badi Al Dhaheri, M.S.M., Madan, R. and Dzandu, M.D. (2021), "How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25 No. 9, pp. 2245-2273. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700>

³⁴ Egehan Özkan Alakaş, "Digital Transformational Leadership and Organizational Agility in Digital Transformation: Structural Equation Modelling of the Moderating Effects of Digital Culture and

strategis hanya berdampak pada kinerja jika organisasi telah mengalami perubahan struktural dan operasional melalui proses transformasi. Oleh karena itu, hasil ini memperkuat argumen bahwa digital leadership lebih efektif bila diintegrasikan dengan proses digitalisasi sistem kerja organisasi. Dengan demikian, posisi temuan ini mengonfirmasi temuan-temuan sebelumnya sekaligus menegaskan bahwa digital leadership tidak dapat berdiri sendiri dalam mendorong kinerja organisasi, melainkan harus diintegrasikan secara strategis dengan proses transformasi digital yang berkelanjutan dan sistemik. Temuan ini memperkuat diskursus bahwa efek kepemimpinan digital bersifat tidak langsung dan bersyarat, terutama dalam konteks birokrasi publik yang kompleks dan hierarkis.

Peran Mediasi Digital Transformation

Analisis mediasi menunjukkan bahwa *Digital Transformation* memediasi secara signifikan hubungan antara *Digital Leadership* dan *Kinerja Organisasi* ($\beta = 0,324$; $p < 0,01$), yang mengindikasikan terjadinya efek mediasi penuh (*full mediation*). Artinya, keberhasilan pemimpin dalam membawa organisasi mencapai kinerja optimal tidak cukup hanya dengan memiliki visi digital, tetapi juga harus mampu mengarahkan transformasi teknologi secara sistematis. Temuan ini memperkuat hasil penelitian^{36,37,38,39} yang menekankan bahwa transformasi digital berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan dan kinerja, terutama dalam lingkungan birokrasi yang kompleks dan hierarkis. Dalam konteks lokal, pemimpin di instansi pemerintah Kabupaten Pamekasan yang berhasil melakukan transformasi digital terbukti

Digital Strategy,” *The Journal of High Technology Management Research* 35, no. 2 (2024): 100517, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100517>.

³⁵ Kyambade, M. and Namatovu, A. (2025), "RETRACTED: Transforming the public service via digital leadership in Uganda", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 21 No. 1, pp. 37-53. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2024-0080>

³⁶ Johan E Ravn et al., "Team Autonomy and Digital Transformation," *AI & SOCIETY* 37, no. 2 (2022): 701–10, <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01406-1>.

³⁷ Yao, Q., Tang, H., Liu, Y. and Boadu, F. (2024), "The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 37 No. 3, pp. 903-927. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0350>

³⁸ Zulu, S.L., Saad, A., Ajayi, S. and Unuigbo, M. (2023), "Determinants of an effective digital transformation in construction organisations: a qualitative investigation", *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 13 No. 6, pp. 896-912. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-02-2023-0045>

³⁹ Malik, M., Raziq, M.M., Sarwar, N. and Tariq, A. (2025), "Digital leadership, business model innovation and organizational change: role of leader in steering digital transformation", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 32 No. 5, pp. 1632-1662. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283>

memiliki dampak lebih besar terhadap peningkatan efektivitas kerja, transparansi laporan, serta kepuasan masyarakat atas layanan publik.

Dengan demikian, posisi temuan ini mengafirmasi dan memperkuat diskursus bahwa digital transformation bukan sekadar elemen teknis dalam adopsi teknologi, tetapi berperan sebagai variabel mediasi kritis yang menentukan efektivitas kepemimpinan dalam menghasilkan kinerja organisasi yang unggul, khususnya di lingkungan birokrasi publik yang kompleks seperti instansi pemerintah daerah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa digital leadership tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi, namun memiliki pengaruh signifikan terhadap digital transformation, yang kemudian secara positif dan signifikan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, digital transformation berperan sebagai mediator penuh yang menjembatani pengaruh kepemimpinan digital terhadap outcome organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan digital dalam sektor publik tidak dapat dilepaskan dari efektivitas proses transformasi digital yang dilaksanakan secara sistemik dan terintegrasi. Pemimpin yang visioner dan melek teknologi mampu mengarahkan organisasi untuk mengadopsi sistem kerja digital, membentuk budaya inovatif, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik secara menyeluruh. Secara teoritik, hasil penelitian ini memperkaya wacana tentang model hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi dengan mempertimbangkan peran digital transformation sebagai variabel mediasi yang krusial, khususnya dalam konteks pemerintahan daerah. Secara praktis, temuan ini merekomendasikan pentingnya kebijakan penguatan kapasitas digital leadership di lingkungan birokrasi lokal, yang dikombinasikan dengan strategi transformasi digital yang terstruktur dan berorientasi pada hasil. Adapun keterbatasan dalam studi ini terletak pada ruang lingkup wilayah penelitian yang terbatas pada satu kabupaten serta belum mempertimbangkan variabel moderasi lain seperti budaya organisasi atau literasi digital pegawai. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah dan memasukkan variabel kontekstual tambahan guna memperoleh gambaran yang lebih holistik dan generalisabel. Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan dalam

penelitian ini, disarankan agar instansi pemerintah di Kabupaten Pamekasan lebih menguatkan kapasitas kepemimpinan digital melalui pelatihan yang berkelanjutan, terutama dalam hal penguasaan teknologi informasi, pengambilan keputusan berbasis data, serta adaptasi terhadap perubahan digital. Selain itu, transformasi digital perlu dikelola secara sistematis dan terintegrasi dengan proses bisnis utama agar mampu menjadi penghubung yang efektif antara gaya kepemimpinan digital dan peningkatan kinerja organisasi. Pemanfaatan sistem informasi manajemen, digitalisasi layanan publik, dan integrasi data lintas sektor harus didukung oleh budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi. Pemerintah daerah juga disarankan membangun infrastruktur digital dan memperkuat keamanan siber sebagai fondasi utama dalam menjalankan transformasi digital yang berkelanjutan. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dieksplorasi variabel mediasi atau moderasi lainnya seperti digital literacy, organizational agility, atau budaya inovasi guna memperkaya model pengaruh kepemimpinan digital terhadap outcome organisasi di sektor publik.

REFERENSI ATAU DAFTAR PUSTAKA

- Adade, David, and Walter Timo de Vries. "An Extended TOE Framework for Local Government Technology Adoption for Citizen Participation: Insights for City Digital Twins for Collaborative Planning." *Transforming Government: People, Process and Policy* 19, no. 1 (January 1, 2025): 53–73. <https://doi.org/10.1108/TG-01-2024-0025>.
- Branderhorst, Emma Martien, and Erna and Ruijer. "Digital Leadership in Local Government: An Empirical Study of Dutch City Managers." *Local Government Studies*, n.d., 1–24. <https://doi.org/10.1080/03003930.2024.2363368>.
- Butt, Aurangzeab, Faisal Imran, Petri Helo, and Jussi Kantola. "Strategic Design of Culture for Digital Transformation." *Long Range Planning* 57, no. 2 (2024): 102415. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>.
- Cosa, Marcello, and Riccardo Torelli. "Digital Transformation and Flexible

- Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems." *Global Journal of Flexible Systems Management* 25, no. 3 (2024): 445–66. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>.
- Eaton, Lauren, Todd Bridgman, and Stephen Cummings. "Advancing the Democratization of Work: A New Intellectual History of Transformational Leadership Theory." *Leadership* 20, no. 3 (March 1, 2024): 125–43. <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>.
- Hossain, Sahadat, Mario Fernando, and Shahriar Akter. "Digital Leadership: Towards a Dynamic Managerial Capability Perspective of Artificial Intelligence-Driven Leader Capabilities." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 32, no. 2 (February 16, 2025): 189–208. <https://doi.org/10.1177/15480518251319624>.
- Khan, Ali Nawaz, Yumei Wang, Naseer Abbas Khan, and Ali Ahmad. "Digital Leadership Enhances Employee Empowerment, Techno-Work Engagement, and Sustainability: SEM Analysis in Public Healthcare." *INQUIRY* 62 (February 6, 2025): 00469580251317653. <https://doi.org/10.1177/00469580251317653>.
- Matheus, Ricardo, Marijn Janssen, and Devender Maheshwari. "Data Science Empowering the Public: Data-Driven Dashboards for Transparent and Accountable Decision-Making in Smart Cities." *Government Information Quarterly* 37, no. 3 (2020): 101284. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.01.006>.
- Mattei, Giorgia, Giuseppe Grossi, and James Guthrie A.M. "Exploring Past, Present and Future Trends in Public Sector Auditing Research: A Literature Review." *Meditari Accountancy Research* 29, no. 7 (January 1, 2021): 94–134. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2020-1008>.
- Müller, Sune Dueholm, Henrike Konzag, Jeppe Agger Nielsen, and Hafðís Bergsdóttir Sandholt. "Digital Transformation Leadership Competencies: A Contingency Approach." *International Journal of Information Management*

- 75 (2024): 102734.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734>.
- Özkan Alakaş, Egehan. "Digital Transformational Leadership and Organizational Agility in Digital Transformation: Structural Equation Modelling of the Moderating Effects of Digital Culture and Digital Strategy." *The Journal of High Technology Management Research* 35, no. 2 (2024): 100517.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100517>.
- Ravn, Johan E, Nils Brede Moe, Viktoria Stray, and Eva Amdahl Seim. "Team Autonomy and Digital Transformation." *AI & SOCIETY* 37, no. 2 (2022): 701-10. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01406-1>.
- Rubio-Andrés, Mercedes, Jorge Linuesa-Langreo, Santiago Gutiérrez-Broncano, and Miguel Ángel Sastre-Castillo. "Tackling Digital Transformation Strategy: How It Affects Firm Innovation and Organizational Effectiveness." *The Journal of Technology Transfer*, 2024. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10164-9>.
- Senadjki, Abdelhak, Hui Nee Au Yong, Thavamalar Ganapathy, and Samuel Ogbeibu. "Unlocking the Potential: The Impact of Digital Leadership on Firms' Performance through Digital Transformation." *Journal of Business and Socio-Economic Development* 4, no. 2 (January 1, 2024): 161-77. <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2023-0050>.
- Shahzad, Khuram, Imran Faisal, and Aurangzeab and Butt. "Digital Transformation and Changes in Organizational Structure." *Research-Technology Management* 68, no. 3 (May 4, 2025): 25-40. <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2465706>.
- Shibambu, Amos, and Mpho Ngoepe. "Enhancing Service Delivery through Digital Transformation in the Public Sector in South Africa." *Global Knowledge, Memory and Communication* 74, no. 11 (January 1, 2025): 63-76. <https://doi.org/10.1108/GKMC-12-2023-0476>.
- Tigre, Fernanda Bethlem, Paulo Lopes Henriques, and Carla Curado. "The

- Digital Leadership Emerging Construct: A Multi-Method Approach." *Management Review Quarterly* 75, no. 1 (2025): 789-836. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, K. *The Processes of Technological Innovation*. Lexington, Massachusetts, USA: Lexington Books, 1990.
- Ushaka Adie, Boniface, Tate Mary, and Elizabeth and Valentine. "Digital Leadership in the Public Sector: A Scoping Review and Outlook." *International Review of Public Administration* 29, no. 1 (January 2, 2024): 42-58. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847>.
- Zainurrafiqi, Gazali, Zef Risal, Rachman Hakim, Rusdiyanto, Nur Fadrijih Asyik. "Organizational Resilience, Strategic Foresight, and Green Supply Chain Integration: A Pathway to Sustainable Performance in MSMEs Through Green Competitive Advantage." *Journal of Management World* 4, no. 856-866 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.552>.
- Zainurrafiqi , Ria Racawati , Devi Lestari Pramita Putri , Enza Resdiana , Endang Widyastuti , Qaiyim Asy'ari , Rusdiyanto, Widi Hidayat. "The Determinants And Consequents Of Competitive Advantage Based Of Local Wisdom At The Micro, Small, And Medium Enterprise : Evidence From Indonesia." *Solid State Technology* 63, no. 6 (2020): 1604-20. <http://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/2260>.
- Zainurrafiqi & Siti Salama Amar. "Pengaruh Innovation Capability Dan Blue Ocean Strategy Terhadap Competitive Advantage Dan Business Performance." *Assyarikah: Journal of Islamic Economic Business* 2, no. 2 (2021): 73-100. <https://doi.org/https://doi.org/10.28944/assyarikah.v2i2.438>.
- Zainurrafiqi dan Nurul Hidayati. "Pengaruh Financial Literacy Terhadap Financial Behavior Dan Firm Performance Dengan Religiosity Sebagai Variabel Moderasi (Survey Pada Usaha Mikro Kecil Menengah Di Madura)." *Public Corner* 16, no. 2 (2021): 100-118.

<https://doi.org/https://doi.org/10.24929/fisip.v16i2.2205>.

Zainurrafiqi, Gazali, Q. Nuzulul, and H. Nurul. "The Effect of Organization Learning Capability and Organizational Innovation on Competitive Advantage and Business Performance." *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* 3, no. 99 (2020): 9-17.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-03.02>.

Zainurrafiqi, Zainurrafiqi, and Ria Rachmawati. "Pengaruh Etika Bisnis, Faktor Kontingensi Dan Tingkat Penggunaan Internet Terhadap Daya Saing." *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 2, no. 4 (2019): 550-71.
<https://doi.org/https://ejournal.stiesia.ac.id/ekuitas/article/view/426/446>.

Zainurrafiqi, Zainurrafiqi, Muhammad Saifi, Andriani Kusumawati, and Sunarti Sunarti. "Revitalizing Traditional Crafts: How Innovation and Branding Capability Drive Business Success in Batik SMEs." *Edelweiss Applied Science and Technology* 9, no. 4 SE-Articles (April 28, 2025): 2803-12.
<https://doi.org/10.55214/25768484.v9i4.6654>.