



From Leadership to Performance: Mediasi Digital Transformation di Direktorat Jenderal Perbendaharaan

From Leadership to Performance: Mediating Digital Transformation at the Directorate General of Treasury

Naomi Patricia Ramli¹, Koni Royyan², Tiara Puspa³

^{1,3}Universitas Trisakti, ²University of York

e-mail 022002407009@std.trisakti.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Digital Leadership* dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Digital Transformation* pada pegawai Kantor Pusat dan Kantor Vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif dengan pendekatan korelasional dan pengujian hipotesis (*hypothesis testing*). Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Pusat, Kantor Wilayah (Kanwil), dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dengan pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* sehingga diperoleh sampel minimum sebanyak 181 responden berdasarkan 34 item pertanyaan. Alat analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif berbantuan *software* SPSS untuk menggambarkan kondisi variabel, serta *Structural Equation Model* (SEM) berbantuan *software* AMOS untuk menguji pengaruh langsung antarvariabel, dan *Sobel Test* untuk menguji efek mediasi *Digital Transformation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Leadership* dan *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *Digital Transformation*, yang mengindikasikan bahwa sinergi antara kepemimpinan berbasis digital dan transformasi organisasi menjadi kunci peningkatan kinerja pegawai di era digitalisasi.

Kata Kunci: *Digital Leadership; Transformational Leadership; Employee Performance; Digital Transformation; Sektor Publik*

Abstract

This study aims to analyze the influence of Digital Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance mediated by Digital Transformation among employees at the Head Office and Vertical Offices within the Directorate General of Treasury, Ministry of Finance of the Republic of Indonesia. This research employs a descriptive quantitative approach with a correlational design and hypothesis testing. The population of this study consisted of all employees at the Head Office, Regional Offices (Kanwil), and State Treasury Service Offices (KPPN) within the Directorate General of Treasury, with samples selected using purposive sampling technique, yielding a minimum sample of 180 respondents based on 34 questionnaire items. The analytical tools employed include descriptive statistics using SPSS software to describe variable conditions, Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS software to examine direct effects between variables, and the Sobel Test to assess the mediating effect of Digital Transformation. The findings

indicate that Digital Leadership and Transformational Leadership positively influence Employee Performance, both directly and indirectly through the mediation of Digital Transformation, suggesting that the synergy between digital-based leadership and organizational transformation is a key driver of employee performance improvement in the era of digitalization.

Keywords: *Digital Leadership; Transformational Leadership; Employee Performance; Digital Transformation; Public Sector*

PENDAHULUAN

Di era digital saat ini, setiap organisasi dituntut untuk tidak hanya adaptif dan responsif terhadap perubahan teknologi, tetapi juga inovatif dalam menjaga keberlanjutan organisasi. Sumber daya manusia menjadi aset strategis yang paling krusial dalam memperkuat daya saing organisasi, di mana keberhasilannya tercermin dari tinggi atau rendahnya kinerja para pegawai (*employee performance*). Menurut Zahra et al. (2021), pegawai yang mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dalam mencapai target yang ditetapkan organisasi mencerminkan optimalnya kinerja yang dimiliki. Semakin tinggi kinerja karyawan, semakin besar peluang keberhasilan suatu organisasi, sebaliknya semakin rendah kinerja karyawan maka semakin besar peluang kegagalan organisasi tersebut (Utoyo et al., 2023).

Sektor publik sebagai salah satu jenis organisasi yang paling krusial bergerak langsung dalam penyelenggaraan pelayanan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat, sehingga kinerja pegawainya menjadi tolok ukur utama kepercayaan publik. Hal ini diperkuat oleh hasil survei Edelman Trust Institute (2025) terhadap 28 negara menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan publik terhadap pemerintah hanya mencapai 52%, jauh di bawah tingkat kepercayaan terhadap sektor bisnis yang mencapai 62%, sehingga membuktikan betapa pentingnya mempertahankan kinerja pegawai dalam menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan.

Menurut Ratnasari et al. (2024), kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan sangat menentukan sejauh mana seorang pemimpin dapat diterima oleh pegawainya sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja (Makalew et al., 2021). Tantangan kepemimpinan dalam mempertahankan kinerja semakin terasa di tengah dinamika global yang mengarah pada *digitalization at work*, di mana pemimpin tidak hanya dituntut peka terhadap perubahan, tetapi juga adaptif dan inovatif dalam mengelola organisasi secara modern.

Digital leadership berperan sangat krusial dalam peningkatan kinerja pegawai melalui budaya inovasi, kolaborasi, akses ke sumber daya digital, *feedback*, dan pemantauan kinerja (Qiao et al., 2024). Di sisi lain, *transformational leadership* membantu menyesuaikan budaya organisasi melalui teknologi digital dengan mempertimbangkan kebutuhan individu, menginspirasi, dan memotivasi pegawai sehingga meningkatkan kinerja (Almazrouei & Alnahhal, 2025). Selain kedua gaya kepemimpinan tersebut, transformasi digital (*digital transformation*) juga berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai karena mengintegrasikan teknologi dengan organisasi dan individu agar dapat berjalan berdampingan dalam menghadapi dinamika lingkungan yang semakin modern. Dalam penelitian sebelumnya, *Digital Transformation* hanya secara parsial memediasi masing-masing variabel baik variabel *Digital Leadership* (Qiao et al., 2024) dan *Transformational Leadership* Almazrouei & Alnahhal (2025), sehingga diperlukan penelitian lebih

lanjut untuk mengetahui pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut dalam satu model yang sama.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji tema serupa dengan berbagai konteks dan variabel yang berbeda. Almazrouei & Alnahhal (2025) melakukan penelitian pada 233 pegawai organisasi publik di Uni Emirat Arab dengan menggunakan variabel *Transformational Leadership*, *Digital Transformation*, dan *Organizational Agility* sebagai variabel dependen, dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui mediasi transformasi digital. Qiao et al. (2024) mengkaji peran *Digital Leadership* di era implementasi *Artificial Intelligence* (AI) dan menemukan bahwa pemimpin dengan kemampuan digital yang kuat mampu memotivasi karyawan untuk adaptif dan inovatif sehingga menghasilkan *employee performance* yang berkualitas. Sementara itu, Yusuf Iis et al. (2022) yang meneliti 100 pegawai *Aceh Agriculture and Livestock Service Office* dengan variabel *Employee Empowerment*, *Work Environment*, dan *Career Development* menemukan bahwa pemberdayaan pegawai serta lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Meskipun penelitian-penelitian tersebut telah memberikan landasan yang kuat, kajian yang secara bersamaan menguji pengaruh *Digital Leadership* dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan mediasi *Digital Transformation* pada konteks sektor publik di Indonesia, khususnya pada institusi pengelola keuangan negara dengan cakupan unit kerja yang luas dan kompleks, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut (*research gap*) secara empiris.

Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) sebagai salah satu unit Eselon I Kementerian Keuangan memiliki peran strategis dalam mendukung proses digitalisasi pengelolaan keuangan negara (Abdillah et al., 2022). Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-111/PB/2023 tentang Cetak Biru Teknologi Informasi dan Komunikasi DJPb Tahun 2024–2029, DJPb menghadapi tantangan perubahan besar dalam cara kerja organisasi maupun perubahan permintaan layanan yang difasilitasi oleh kemajuan teknologi. Hingga tahun 2023, DJPb telah mengembangkan dan mengelola 34 aplikasi dengan tiga aplikasi utama yang digunakan pada tingkat Kementerian/Lembaga, yaitu SPAN, SAKTI, dan Modul Penerimaan Negara (MPN).

Berdasarkan hasil perhitungan Biro Kementerian Keuangan, nilai kinerja pegawai DJPb menunjukkan tren yang perlu terus dijaga, yakni sebesar 114,12 pada tahun 2022, 111,28 pada tahun 2023, dan 111,66 pada tahun 2024. Dengan jumlah pegawai DJPb per tahun 2025 sebanyak 6.425 orang yang tersebar di Kantor Pusat, Kantor Wilayah (Kanwil), dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), keberhasilan kepemimpinan dalam mendorong transformasi digital menjadi sangat menentukan kualitas kinerja pegawai secara keseluruhan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berjudul "**Analisis Pengaruh *Digital Leadership* dan *Transformational Leadership* Terhadap *Employee Performance* yang Dimediasi oleh *Digital Transformation* pada Kantor Pusat dan Kantor Vertikal di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan**".

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh *Digital Leadership* dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Digital Transformation* pada Kantor Pusat dan Kantor Vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara lebih rinci, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi *digital leadership*,

transformational leadership, *employee performance*, dan *digital transformation* pada pegawai DJPb; menganalisis pengaruh langsung *digital leadership* dan *transformational leadership* terhadap *employee performance*; menganalisis pengaruh *digital leadership* dan *transformational leadership* terhadap *digital transformation*; menganalisis pengaruh *digital transformation* terhadap *employee performance*; serta menganalisis peran mediasi *digital transformation* dalam hubungan antara kedua variabel kepemimpinan tersebut terhadap *employee performance*.

TINJAUAN PUSTAKA

Digital Leadership

Digital leadership merupakan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengarahkan organisasi menghadapi perubahan, mendorong inovasi, serta mencapai tujuan organisasi secara efektif. Kepemimpinan digital tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan membangun visi digital, mengelola perubahan, dan menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap perkembangan teknologi (Melliasari et al., 2024; Putra et al., 2024). Selain itu, *digital leadership* berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui integrasi teknologi, budaya digital, dan inovasi kerja (Syupriadin et al., 2026). Dengan demikian, *digital leadership* dapat dipahami sebagai kemampuan pemimpin dalam mengelola dan memanfaatkan teknologi digital secara strategis untuk mendukung transformasi dan kinerja organisasi.

Menurut Kane et al. (2019), *digital leadership* terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *digital vision*, *digital execution*, *digital talent*, dan *digital culture*. *Digital vision* berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menentukan arah transformasi digital, *digital execution* mencerminkan kemampuan mengimplementasikan teknologi secara efektif, *digital talent* menunjukkan kemampuan mengembangkan kompetensi digital sumber daya manusia, sedangkan *digital culture* berkaitan dengan kemampuan membangun budaya kerja yang kolaboratif, inovatif, dan adaptif. Keempat dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini karena dinilai paling relevan dengan konteks transformasi digital organisasi.

Keberhasilan *digital leadership* dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal organisasi. Faktor internal meliputi kompetensi dan literasi digital pemimpin, budaya organisasi, kesiapan sumber daya manusia, serta pembelajaran berkelanjutan. Sementara itu, faktor eksternal mencakup perkembangan teknologi, kesiapan infrastruktur digital, dukungan organisasi, dan dinamika lingkungan yang terus berubah (Brett, 2019; Wujarso et al., 2026). Oleh karena itu, keberhasilan *digital leadership* ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan teknologi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi untuk mendukung transformasi digital secara berkelanjutan.

Transformational Leadership

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi individu untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui perubahan positif, pengembangan potensi, serta komitmen terhadap tujuan organisasi. Kepemimpinan ini menekankan pada kemampuan pemimpin dalam membangun visi, mendorong inovasi, dan mengembangkan kapasitas individu maupun organisasi. Menurut Ratnawati et al. (2025), *transformational leadership* merupakan kemampuan pemimpin dalam mengubah nilai, sikap, dan perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Sejalan dengan itu, Bass & Riggio (2006) menyatakan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya menginspirasi individu

untuk mencapai hasil yang lebih baik, tetapi juga mengembangkan kemampuan dan potensi mereka. Dengan demikian, *transformational leadership* dapat dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang mendorong perubahan, meningkatkan motivasi, serta membangun komitmen organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Bass & Riggio (2006), *transformational leadership* terdiri atas empat dimensi utama yang dikenal sebagai *The Four I's of Transformational Leadership*, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Idealized influence* menunjukkan kemampuan pemimpin menjadi teladan yang dihormati dan dipercaya. *Inspirational motivation* berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, optimisme, dan semangat kerja. *Intellectual stimulation* mencerminkan kemampuan mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis dalam menyelesaikan masalah. Sementara itu, *individualized consideration* menunjukkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan individu melalui pembinaan, mentoring, dan pengembangan karyawan. Keempat dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini karena dinilai paling relevan dalam menjelaskan peran kepemimpinan transformasional terhadap perubahan organisasi dan kinerja pegawai.

Keberhasilan *transformational leadership* dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain karakteristik pemimpin, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Menurut Humaeriyah et al. (2026), kemampuan komunikasi, kecerdasan emosional, dan visi strategis merupakan faktor penting yang mendukung efektivitas kepemimpinan transformasional. Selain itu, Amallia et al. (2025) menegaskan bahwa budaya organisasi dan konteks kerja yang mendukung perubahan juga berperan dalam meningkatkan keberhasilan penerapan *transformational leadership*. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan transformasional ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, membangun hubungan yang kuat dengan bawahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan perubahan berkelanjutan.

Digital Transformation

Digital transformation merupakan proses perubahan organisasi melalui pemanfaatan dan integrasi teknologi digital untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, daya saing, dan penciptaan nilai. Transformasi digital tidak hanya mencakup penerapan teknologi, tetapi juga perubahan pada proses bisnis, struktur organisasi, budaya kerja, serta cara organisasi berinteraksi dengan pemangku kepentingan. Sulistyowati et al. (2025) mendefinisikan transformasi digital sebagai proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek organisasi yang mengubah cara kerja dan penciptaan nilai. Sejalan dengan itu, Novita (2018) menyatakan bahwa transformasi digital melibatkan perubahan pada struktur organisasi, proses bisnis, dan budaya kerja. Dengan demikian, *digital transformation* dapat dipahami sebagai upaya organisasi dalam mengadaptasi teknologi digital secara menyeluruh untuk mendukung pencapaian tujuan dan meningkatkan efektivitas operasional.

Menurut Sulistyowati et al. (2025), *digital transformation* terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *technology adoption* (adopsi teknologi), *business innovation* (inovasi bisnis), dan *organizational change* (perubahan organisasi). Adopsi teknologi berkaitan dengan implementasi dan pemanfaatan teknologi digital dalam proses kerja organisasi. Inovasi bisnis mencerminkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai melalui pengembangan produk, layanan, atau proses baru berbasis digital. Sementara itu, perubahan organisasi menunjukkan kesiapan organisasi dalam menyesuaikan budaya, struktur, strategi, dan sumber daya manusia untuk

mendukung transformasi digital. Ketiga dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini karena dinilai paling relevan dalam menjelaskan proses transformasi digital pada organisasi.

Keberhasilan *digital transformation* dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepemimpinan, kesiapan teknologi, budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia, strategi digital, serta infrastruktur teknologi. Menurut Sutopo (2024), kepemimpinan inovatif dan kesiapan organisasi merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan transformasi digital. Selain itu, Mcivor (2025) menambahkan bahwa pemanfaatan data dan analitik, investasi teknologi, serta keterampilan digital pegawai juga menjadi faktor penting dalam mendukung transformasi digital yang berkelanjutan. Oleh karena itu, keberhasilan *digital transformation* tidak hanya ditentukan oleh teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dan sumber daya manusia dalam mengelola perubahan secara efektif.

Employee Performance

Employee performance atau kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar dan tujuan organisasi. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan selama periode tertentu yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, serta lingkungan kerja. Menurut Christiana & Rofiqoh (2025), kinerja karyawan sebagai tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan, sedangkan Yuliandi et al. (2020) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil atau *outcome* yang diperoleh dari pelaksanaan pekerjaan dalam periode tertentu. Dengan demikian, *employee performance* dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan individu dalam menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja yang optimal guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Aktar, et al. (2012), *employee performance* terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *productivity*, *job quality*, dan *job accomplishment*. *Productivity* mengacu pada kemampuan individu dalam menghasilkan output kerja secara efektif dan efisien. *Job quality* menunjukkan tingkat kualitas pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar organisasi. Sementara itu, *job accomplishment* mencerminkan keberhasilan individu dalam mencapai target, tanggung jawab, dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Ketiga dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini karena dinilai paling relevan dalam mengukur kinerja pegawai secara komprehensif.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi. Menurut Ali, et al. (2014), beban kerja (*workload*), konflik peran (*role conflict*), dan kompensasi (*monetary reward*) merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, Pawirosumarto et al. (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam meningkatkan *employee performance* tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh dukungan kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan organisasi, serta sistem kerja yang mendukung pencapaian kinerja secara optimal.

Heifetz's Adaptive Leadership Theory

Heifetz's Adaptive Leadership Theory menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memobilisasi individu dan organisasi dalam menghadapi perubahan, ketidakpastian, serta tantangan yang kompleks. Menurut Heifetz & Linsky (2002), pemimpin tidak hanya berperan dalam memberikan solusi, tetapi juga membantu individu dan organisasi beradaptasi terhadap kondisi baru melalui proses pembelajaran dan perubahan. Dalam teori ini,

tantangan yang dihadapi organisasi sering kali bersifat *adaptive challenges*, yaitu permasalahan yang tidak dapat diselesaikan hanya dengan pengetahuan atau prosedur yang telah ada, melainkan memerlukan perubahan pola pikir, perilaku, nilai, dan budaya organisasi.

Kepemimpinan adaptif menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan, inovasi, serta kemampuan menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan. Pemimpin adaptif mendorong individu untuk bereksperimen, melakukan refleksi, dan belajar dari pengalaman maupun kegagalan sebagai bagian dari proses perubahan. Selain itu, pemimpin juga berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung adaptasi sehingga organisasi mampu merespons perubahan secara efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, *Heifetz's Adaptive Leadership Theory* dapat dipahami sebagai teori kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam membantu individu dan organisasi menghadapi tantangan kompleks melalui proses pembelajaran, inovasi, perubahan perilaku, dan adaptasi terhadap lingkungan yang terus berubah. Teori ini menjadi relevan dalam konteks transformasi digital karena menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membangun kesiapan organisasi dan sumber daya manusia untuk menghadapi perubahan teknologi dan dinamika lingkungan yang semakin cepat.

Socio-Technical Systems Theory (STS)

Socio-Technical Systems Theory (STS) yang dikembangkan oleh Trist (1981), organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri atas dua subsistem utama, yaitu subsistem sosial dan subsistem teknis, yang saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain. Subsistem sosial mencakup aspek manusia, budaya organisasi, komunikasi, kepemimpinan, dan hubungan kerja, sedangkan subsistem teknis meliputi teknologi, prosedur kerja, sistem informasi, dan proses operasional organisasi. Teori ini menegaskan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau kualitas sumber daya manusia secara terpisah, tetapi oleh kemampuan organisasi dalam menyelaraskan kedua subsistem tersebut secara optimal.

STS juga memandang organisasi sebagai *open system* yang terus berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, serta tuntutan organisasi yang dinamis. Salah satu konsep utama dalam teori ini adalah *joint optimization*, yaitu upaya mengoptimalkan aspek sosial dan teknis secara bersamaan untuk mencapai produktivitas, efektivitas, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, STS menekankan pentingnya kelompok kerja yang mampu mengatur diri sendiri (*self-regulating work groups*) karena dinilai lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan dibandingkan sistem kerja yang sangat birokratis. Dengan demikian, *Socio-Technical Systems Theory (STS)* dapat didefinisikan sebagai teori yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang terdiri atas subsistem sosial dan subsistem teknis yang saling bergantung, sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh kemampuan mengintegrasikan dan mengoptimalkan kedua subsistem tersebut secara bersamaan. Teori ini relevan dalam konteks transformasi digital karena menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi teknologi tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan.

Digital Leadership Terhadap Employee Performance

Penelitian yang dilakukan oleh Bethabara et al. (2024) pada 124 pegawai bank swasta menunjukkan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*, di mana pemimpin yang memahami digitalisasi mampu mendorong pegawai bekerja secara lebih

optimal. Sejalan dengan penelitian tersebut, Qiao et al. (2024) pada 579 responden dari berbagai industri menemukan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang inovatif dan kolaboratif. Selain itu, Syupriadin et al. (2026) menyatakan bahwa kepemimpinan digital mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja melalui pemanfaatan teknologi dan inovasi dalam proses kerja.

Semakin tinggi tingkat penerapan *Digital Leadership* dalam organisasi, maka semakin tinggi pula *Employee Performance* yang dihasilkan. Melalui kepemimpinan digital yang efektif, pemimpin tidak hanya mendorong pemanfaatan teknologi dalam pekerjaan, tetapi juga membangun budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada inovasi sehingga mampu meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan kualitas kinerja karyawan.

H1: Digital Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Performance

Transformational Leadership terhadap Employee Performance

Penelitian yang dilakukan oleh Aswad et al. (2023) pada 50 Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Indragiri Hilir menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*, di mana pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, kolaboratif, dan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Sejalan dengan penelitian tersebut, Nyakundi et al. (2021) pada sektor perbankan menemukan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, kepercayaan, dan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Sulistiasih & Widodo (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Semakin tinggi tingkat penerapan *Transformational Leadership* dalam organisasi, maka semakin tinggi pula *Employee Performance* yang dihasilkan. Melalui kepemimpinan transformasional yang efektif, pemimpin tidak hanya memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang mendukung pengembangan potensi, kreativitas, dan keterlibatan karyawan sehingga mampu meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan kualitas kinerja.

H2: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

Digital Leadership terhadap Digital Transformation

Penelitian yang dilakukan oleh Qiao, et al. (2024) pada 579 responden dari berbagai industri menunjukkan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Digital Transformation*, di mana pemimpin yang memiliki kemampuan digital mampu menyelaraskan strategi kepemimpinan dengan inisiatif transformasi digital untuk mendorong inovasi dan keberlanjutan organisasi. Sejalan dengan penelitian tersebut, Prameswari & Nugroho (2025) pada 230 pemilik dan manajer UMKM sektor jasa dan perdagangan menemukan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh signifikan terhadap transformasi bisnis melalui pemanfaatan teknologi dan pengelolaan perubahan organisasi. Selain itu, Sutopo (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan yang inovatif memiliki peran penting dalam keberhasilan transformasi digital melalui dukungan terhadap adopsi teknologi dan pengembangan kompetensi digital.

Semakin tinggi tingkat penerapan *Digital Leadership* dalam organisasi, maka semakin tinggi pula keberhasilan *Digital Transformation* yang dicapai. Melalui kepemimpinan digital yang efektif, pemimpin tidak hanya mendorong pemanfaatan teknologi dalam proses bisnis, tetapi juga

membangun budaya organisasi yang inovatif, adaptif, dan terbuka terhadap perubahan sehingga mempercepat implementasi transformasi digital serta meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan di era digital.

H3: Digital Leadership berpengaruh positif terhadap Digital Transformation.

Transformational Leadership terhadap Digital Transformation

Penelitian yang dilakukan oleh Almazrouei & Alnahhal (2025) pada 233 karyawan organisasi sektor publik di Uni Emirat Arab menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Digital Transformation*, di mana pemimpin transformasional mampu mendorong perubahan organisasi dan mendukung implementasi teknologi digital. Sejalan dengan penelitian tersebut, Sulistyowati et al. (2025) melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) menemukan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan dan kebijakan organisasi yang mendukung inovasi. Selain itu, menurut Amallia et al. (2025), kepemimpinan transformasional mampu menciptakan budaya organisasi yang adaptif sehingga memudahkan organisasi dalam mengadopsi teknologi dan menghadapi perubahan.

Semakin tinggi tingkat penerapan *Transformational Leadership* dalam organisasi, maka semakin tinggi pula keberhasilan *Digital Transformation* yang dicapai. Melalui kepemimpinan transformasional yang efektif, pemimpin tidak hanya memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan untuk menerima perubahan, tetapi juga membangun budaya kerja yang inovatif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perkembangan teknologi sehingga mempercepat proses transformasi digital dalam organisasi.

H4: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Digital Transformation.

Digital Transformation terhadap Employee Performance

Penelitian yang dilakukan oleh Oktafien et al. (2023) pada 252 Aparatur Sipil Negara (ASN) tingkat kecamatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung menunjukkan bahwa *Digital Transformation* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*, di mana pemanfaatan teknologi digital mampu meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan penelitian tersebut, Dewi & Riswan (2026) pada pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Pesisir Barat menemukan bahwa *Digital Transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Selain itu, Sulistyowati et al. (2025) menyatakan bahwa transformasi digital mampu meningkatkan kinerja melalui inovasi, perbaikan proses bisnis, dan penguatan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan.

Semakin tinggi tingkat penerapan *Digital Transformation* dalam organisasi, maka semakin tinggi pula *Employee Performance* yang dihasilkan. Melalui transformasi digital yang efektif, organisasi tidak hanya meningkatkan pemanfaatan teknologi dalam proses kerja, tetapi juga menciptakan sistem kerja yang lebih efisien, kolaboratif, dan adaptif sehingga mampu meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis.

H5: Digital Transformation berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

Digital Leadership terhadap Employee Performance Yang Dimediasi Oleh Digital Transformation

Penelitian yang dilakukan oleh Qiao et al. (2024) pada 579 responden dari berbagai industri menunjukkan bahwa *Digital Leadership* berperan dalam mendorong inisiatif *Digital*

Transformation yang pada akhirnya meningkatkan inovasi, adaptabilitas, dan kinerja organisasi. Sejalan dengan penelitian tersebut, Syupriadin et al. (2026) menyatakan bahwa kepemimpinan digital mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui integrasi teknologi dan inovasi dalam proses kerja. Selain itu, menurut Pradhana (2026), *Digital Transformation* memperkuat pengaruh faktor kepemimpinan dan kesiapan karyawan terhadap peningkatan kinerja, yang menunjukkan pentingnya transformasi digital sebagai mekanisme dalam meningkatkan efektivitas kerja.

Semakin tinggi tingkat penerapan *Digital Leadership* dalam organisasi, maka semakin tinggi pula keberhasilan *Digital Transformation* yang dicapai sehingga berdampak pada peningkatan *Employee Performance*. Melalui kepemimpinan digital yang efektif, pemimpin tidak hanya mendorong pemanfaatan teknologi dan inovasi dalam organisasi, tetapi juga membangun budaya kerja digital yang adaptif dan kolaboratif. Kondisi tersebut memungkinkan transformasi digital berjalan lebih optimal sehingga meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan kualitas kinerja karyawan.

H6: Digital Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Performance melalui Digital Transformation.

Transformational Leadership terhadap Employee Performance Yang Dimediasi Oleh Digital Transformation

Penelitian yang dilakukan oleh Almazrouei & Alnahhal (2025) pada 233 karyawan organisasi sektor publik di Uni Emirat Arab menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Digital Transformation*, di mana pemimpin transformasional mampu mendorong perubahan organisasi dan adopsi teknologi digital secara efektif. Sejalan dengan penelitian tersebut, Amallia et al. (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan sehingga mendukung keberhasilan transformasi digital. Selain itu, 'Aini et al. (2025) pada 144 pegawai Pengadilan Tinggi Agama Surabaya menemukan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, yang menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai.

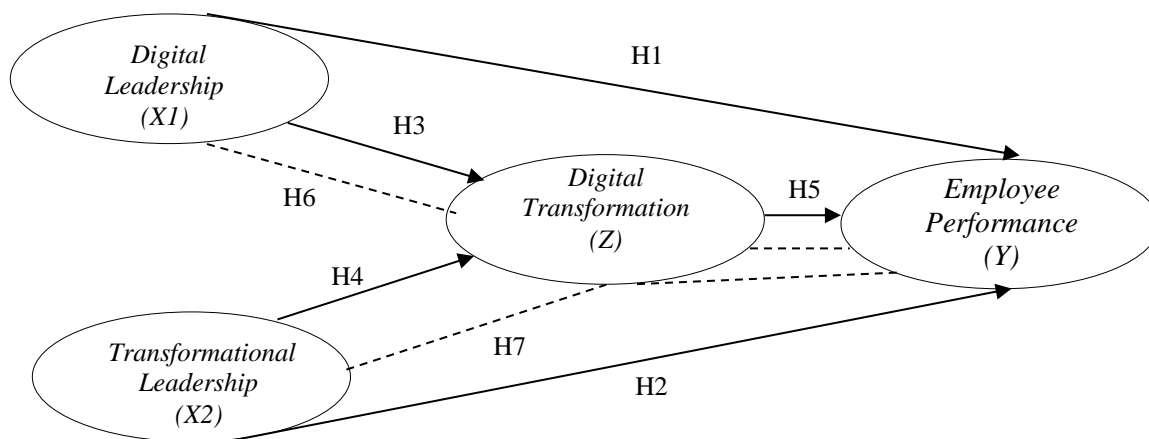
Semakin tinggi tingkat penerapan *Transformational Leadership* dalam organisasi, maka semakin tinggi pula keberhasilan *Digital Transformation* yang dicapai sehingga berdampak pada peningkatan *Employee Performance*. Melalui kepemimpinan transformasional yang efektif, pemimpin tidak hanya menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk menerima perubahan, tetapi juga membangun budaya kerja yang inovatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Kondisi tersebut memungkinkan transformasi digital berjalan lebih optimal sehingga meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan kualitas kinerja karyawan.

H7: Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Performance melalui Digital Transformation.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif dengan pendekatan korelasional dan pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) yang bertujuan menganalisis pengaruh *Digital Leadership* dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Digital Transformation* pada pegawai Kantor Pusat dan Kantor Vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), Kementerian Keuangan. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada responden, dengan mengukur

setiap variabel menggunakan skala *Likert* 5 poin dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju) yang bersifat *cross-sectional*. Populasi penelitian berjumlah 6.425 pegawai DJPb dengan teknik *purposive sampling*, sehingga diperoleh 181 responden sebagai sampel penelitian. Instrumen penelitian terdiri atas 34 item pernyataan yang mencakup variabel *Digital Leadership*, *Transformational Leadership*, *Employee Performance*, dan *Digital Transformation*. Uji validitas dilakukan menggunakan *factor loading* dengan kriteria nilai $\geq 0,50$, sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan kriteria nilai $\geq 0,60$ Hair et al. (2019). Hasil pengujian menunjukkan seluruh indikator penelitian valid dan reliabel. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS untuk analisis deskriptif dan AMOS untuk analisis inferensial melalui *Structural Equation Modeling* (SEM), pengujian pengaruh langsung antarvariabel, serta *Sobel Test* untuk menguji peran mediasi *Digital Transformation*. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan evaluasi *goodness of fit* model berdasarkan kriteria *Absolute Fit Measure*, *Incremental Fit Measure*, dan *Parsimonious Fit Measure* untuk memastikan model penelitian layak digunakan sebagai dasar penarikan kesimpulan empiris Hair et al. (2019).



Gambar 1. Kerangka Konsep Pemikiran

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Responden

Tabel 1. Kriteria Responden

Keterangan	Kriteria (Tahun)	Jumlah Pegawai
Gender	Laki-laki	77
	Perempuan	104
Usia	20-30	165
	30-40	15
	>50	1
Pendidikan	D1	62
	D3	56
	D4/S1	59
	S2	4
Masa Kerja	<5	39
	5-10	140

	10-15	2
Unit	Kantor Pusat	61
	Kanwil	60
	KPPN	60

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan karakteristik demografis, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 104 orang (57,5%) dan berada pada rentang usia 20–30 tahun sebanyak 165 orang (91,2%). Dari sisi pendidikan, responden didominasi oleh lulusan Diploma I sebanyak 62 orang (34,3%), sedangkan berdasarkan masa kerja mayoritas memiliki pengalaman kerja 5–10 tahun sebanyak 140 orang (77,3%). Berdasarkan unit kerja, responden berasal dari Kantor Pusat sebanyak 61 orang (33,7%), Kanwil sebanyak 60 orang (33,1%), dan KPPN sebanyak 60 orang (33,1%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai muda dengan pengalaman kerja menengah yang tersebar secara relatif merata pada berbagai unit kerja di lingkungan DJPb..

Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori sangat baik. Variabel *Digital Transformation* memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,79, diikuti *Digital Leadership* sebesar 4,76, *Employee Performance* sebesar 4,60, dan *Transformational Leadership* sebesar 4,56. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Pusat dan Kantor Vertikal DJPb memiliki persepsi yang sangat positif terhadap penerapan kepemimpinan digital, kepemimpinan transformasional, dan transformasi digital yang berlangsung di organisasi, serta menunjukkan tingkat kinerja yang tinggi. Pada variabel *Digital Leadership*, indikator tertinggi adalah kemampuan pemimpin meningkatkan kesadaran pegawai terhadap risiko teknologi informasi (4,81), sedangkan indikator terendah berkaitan dengan keterlibatan pegawai terhadap visi organisasi melalui pemanfaatan teknologi (4,65). Pada variabel *Transformational Leadership*, indikator tertinggi adalah dukungan pemimpin dalam mencapai tujuan transformasi organisasi (4,62), sementara indikator terendah terkait kemampuan pemimpin menginspirasi dan mengomunikasikan visi transformasi (4,52).

Pada variabel *Employee Performance*, indikator tertinggi menunjukkan kebanggaan pegawai atas kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi (4,82), sedangkan indikator terendah berkaitan dengan ketergantungan pada rekomendasi rekan kerja untuk meningkatkan kinerja (4,25). Adapun pada variabel *Digital Transformation*, indikator tertinggi adalah pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan kualitas layanan dan berbagi informasi digital (4,89), sedangkan indikator terendah adalah upaya mendigitalisasi seluruh proses yang memungkinkan untuk didigitalisasi (4,66). Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa DJPb telah berhasil membangun lingkungan kerja yang mendukung transformasi digital, kepemimpinan yang adaptif, serta kinerja pegawai yang tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Tabel 2. Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	N	Mean
<i>Digital Leadership (X1)</i>	181	4,76
<i>Transformational Leadership (X2)</i>	181	4,56
<i>Digital Transformation (Z)</i>	181	4,79
<i>Employee Performance (Y)</i>	181	4,60

Sumber: Data diolah, 2026

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Digital Leadership* dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Digital Transformation*. Keputusan hipotesis ditentukan berdasarkan nilai *p-value* dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha = 5\%$) dan tingkat kepercayaan 95%. Hipotesis penelitian diterima apabila nilai *p-value* $\leq 0,05$ yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antarvariabel, sedangkan hipotesis ditolak apabila nilai *p-value* $> 0,05$ yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antarvariabel yang diuji.

Tabel 3. Uji Hipotesis (Uji T)

Hipotesis	Estimate	S.E.	C.R.	P
<i>Digital_Transformation</i> < <i>Digital_Leadership</i>	0,461	0,083	5,566	0,000
<i>Digital_Transformation</i> < <i>Transformational_Leadership</i>	0,225	0,049	4,633	0,000
<i>EmployeePerformance</i> < <i>Digital_Transformation</i>	0,510	0,093	5,499	0,000
<i>EmployeePerformance</i> < <i>Digital_Leadership</i>	0,106	0,044	2,434	0,015
<i>EmployeePerformance</i> < <i>Transformational_Leadership</i>	0,265	0,048	5,495	0,000

Sumber: Data diolah, 2026

H1: *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* ($\beta=0,106$; $p=0,015$). Temuan ini mendukung *Socio-Technical Systems (STS) Theory* yang menjelaskan bahwa kinerja organisasi akan meningkat ketika aspek sosial berupa kepemimpinan mampu mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dalam organisasi. Selain itu, *Adaptive Leadership Theory* menjelaskan bahwa pemimpin digital berperan dalam membantu pegawai beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan lingkungan kerja. Dalam konteks DJPb, pemimpin yang mampu mengarahkan penggunaan teknologi, mendorong inovasi, serta meningkatkan literasi digital pegawai terbukti mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja pegawai.

H2: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* ($\beta=0,265$; $p=0,000$). Temuan ini sejalan dengan teori *Transformational Leadership* yang dikemukakan Bass dan Riggio (2006), yang menekankan pentingnya motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, pengaruh ideal, dan perhatian individual dalam meningkatkan kinerja bawahan. Dalam lingkungan DJPb yang sedang menghadapi berbagai perubahan organisasi dan digitalisasi, pemimpin transformasional mampu membangun komitmen, semangat kerja, dan kreativitas pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

H3: *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Digital Transformation*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation* ($\beta=0,461$; $p=0,000$). Temuan ini mendukung *Adaptive Leadership Theory* yang menjelaskan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan teknologi. Selain itu, *STS Theory* menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital memerlukan integrasi antara teknologi dan aspek sosial organisasi. Dalam konteks DJPb, pemimpin digital berperan dalam membangun visi digital, meningkatkan kesiapan pegawai, dan mendorong adopsi berbagai sistem digital sehingga mempercepat keberhasilan transformasi digital.

H4: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Digital Transformation*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Transformation* ($\beta=0,225$; $p=0,000$). Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan budaya organisasi yang inovatif, terbuka terhadap perubahan, dan mendukung adopsi teknologi. Sesuai dengan *Adaptive Leadership Theory*, pemimpin transformasional membantu organisasi menghadapi tantangan perubahan melalui motivasi, inspirasi, dan pembentukan visi bersama. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong keberhasilan transformasi digital di lingkungan DJPb.

H5: *Digital Transformation* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Digital Transformation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* ($\beta=0,510$; $p=0,000$), serta menjadi pengaruh langsung terbesar dalam model penelitian. Temuan ini mendukung *STS Theory* yang menyatakan bahwa integrasi teknologi dengan sistem kerja dan sumber daya manusia mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Implementasi berbagai sistem digital di DJPb memungkinkan pegawai bekerja lebih cepat, akurat, kolaboratif, dan efisien sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja.

H6: *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Digital Transformation*

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa *Digital Transformation* memediasi secara penuh hubungan antara *Digital Leadership* dan *Employee Performance* dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,7897 ($p=0,000$), yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya ($\beta=0,106$). Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pemimpin digital dalam meningkatkan kinerja pegawai terutama terjadi melalui kemampuannya mendorong transformasi digital organisasi. Sesuai dengan *Adaptive Leadership Theory* dan *STS Theory*, pemimpin digital tidak hanya berperan sebagai pengarah penggunaan teknologi, tetapi juga sebagai agen perubahan yang memastikan teknologi dapat diintegrasikan secara efektif ke dalam proses kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

H7: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Digital Transformation*

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa *Digital Transformation* memediasi secara penuh hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Employee Performance* dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,3636 ($p=0,000$), yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya ($\beta=0,265$). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai semakin kuat ketika pemimpin mampu mendorong keberhasilan transformasi

digital organisasi. Pemimpin transformasional berperan dalam membangun budaya inovasi, meningkatkan kesiapan pegawai terhadap perubahan, dan menciptakan komitmen terhadap penggunaan teknologi. Oleh karena itu, transformasi digital menjadi jembatan utama yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kinerja pegawai di lingkungan DJPb.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Secara keseluruhan, kajian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Digital Leadership* dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Digital Transformation* pada pegawai Kantor Pusat dan Kantor Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb). Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap penerapan *Digital Leadership*, *Transformational Leadership*, dan *Digital Transformation* berada pada kategori sangat baik, sedangkan *Employee Performance* berada pada kategori tinggi. Pengujian hipotesis membuktikan bahwa *Digital Leadership* dan *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* maupun *Digital Transformation*. Selain itu, *Digital Transformation* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Hasil penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa *Digital Transformation* memediasi secara penuh (*full mediation*) hubungan antara *Digital Leadership* dan *Employee Performance*, serta hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Employee Performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai DJPb tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan digital dan transformasional, tetapi juga oleh keberhasilan organisasi dalam mengimplementasikan transformasi digital. Oleh karena itu, penguatan kompetensi kepemimpinan digital, kepemimpinan transformasional, serta percepatan transformasi digital menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai dan keberhasilan implementasi visi *Digital Next Treasury* di lingkungan DJPb.

Saran

Berdasarkan temua tersebut, diharapkan peneliti selanjutnya memperluas populasi dan lokasi penelitian, yang mewakili setiap provinsi seluruh kantor vertikal DJPb atau pada unit eselon I Kementerian Keuangan lainnya. Dalam penelitian mendatang dapat dipertimbangkan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, misalnya seperti *happiness at work*, *employee well-being*, dan *sustainable performance* (Aulia & Lin, 2025; Mamun et al., 2024; Salazar-Altamirano et al., 2025).

REFERENSI

Abdillah, N. S., Satria, A., & Priyati, R. Y. (2022). PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA DIREKTORAT SISTEM INFORMASI DAN TEKNOLOGI PERBENDAHARAAN. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* / Vol 13, No. 1. <https://doi.org/doi.org/10.21009/JRMSI.013.1.010>

- ‘Aini, Q., Balafif, M., & Rosyafah, S. (2025). Pengaruh Digitalisasi, Transformational Leadership, Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Pengadilan Tinggi Agama Surabaya. *Indonesian Journal of Management Science*, 4(2), 175–187. <https://doi.org/10.46821/ijms.v4i2.733>
- Aktar, S., Sachu, M. K., & Ali, Md. E. (2012). The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 6(2), 9–15. www.iosrjournals.org
- Ali, W. U., Raheem, A. R., Nawaz, A., & Imamuddin, K. (2014). Impact of Stress on Job Performance: An Empirical study of the Employees of Private Sector Universities of Karachi, Pakistan. *Research Journal of Management Sciences* ISSN, 3(7), 14–17. www.isca.me
- Almazrouei, M., & Alnahhal, M. (2025). Transformational leadership and employee performance in UAE public sector: the role of digital transformation and agility. *International Journal of Public Leadership*, 1–23. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2025-0094>
- Amallia, C., Rino, & Wardi, Y. (2025). *Systematic Literature Review of Leadership Theories and Styles in Indonesian Organizational Contexts*.
- Aswad, R., Rahmat, A., & Oemar, F. (2023). Pengaruh Transformasional leadership Terhadap Employee performance: Peran Mediasi Job satisfaction. *Agustus*, 2(3), 188–199. <http://www.jkkm.akademimanajemen.or.id>
- Aulia, S. R., & Lin, W. S. (2025). Embracing the digital shift: Leveraging AI to foster employee well-being and engagement in remote workplace settings in the Asia Pacific region. *Asia Pacific Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.003>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, Second Edition*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bethabara, M., Fatimah, A., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh Digital Leadership Dan Digital Capabilities Terhadap Employee Performance Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada PT Bank Central Asia Tbk Kanwil VIII. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 2024(16), 515–531. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13764217>
- Brett, J. (2019). Evolving Digital Leadership. In *Evolving Digital Leadership*. Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3606-2>
- Christiana, C. R. R., & Rofiqoh, I. (2025). Systematic Literature Review: The Impact of Leadership Style, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance in the Digital Era. *American Journal of Economic and Management Business*, 4. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1>
- Dewi, A. K., & Riswan. (2026). *Digital Transformation and Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment and the Moderating Role of Organizational Culture in the Indonesian Public Sector*. 05(1), 2026.
- Edelman Trust Institute. (2025). *Edelman Trust Barometer : Global Report Trust and the Crisis of Grievance*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION* (8th ed.). Annabe; Ainscow. www.cengage.com/highered

- Heifetz, R. A. ., & Linsky, Martin. (2002). *Leadership on the line : staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- Humaeriyah, H., Nurshanti, D. I., Rahman, L. A., Fithriyah, Rd. G., & Aisy, R. (2026). Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kebijakan Publik: Systematic Literature Review Kasus Kepemimpinan Susi Pudjiastuti. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.63822/ap6vqz07>
- Kane, G. C., Nguyen Phillips, A., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2019). *The Technology Fallacy*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11661.001.0001>
- Makalew, T. M. L., Tamengkel, L. F., & Punuindoong, A. Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. AKR Land Wenang Golf Manado. In *Productivity* (Vol. 2, Number 5).
- Mamun, A. Al, Uddin, M. A., Rana, T., Biswas, S. R., & Dey, M. (2024). Socially responsible human resource management for sustainable performance in a moderated mediation mechanism. *Sustainable Futures*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100362>
- Mcivor, R. (2025). *DIGITAL TRANSFORMATION : Strategies for Management Success*. Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-031-99258-2>
- Melliasari, H., Dwiyono, I., Restiani Widjaya, Y., & Leadership Skill dan Peranannya Bagi Kepemimpinan Institusi Pelayanan Kesehatan, D. (2024). DIGITAL LEADERSHIP SKILL DAN PERANANNYA BAGI KEPEMIMPINAN INSTITUSI PELAYANAN KESEHATAN DI ERA DIGITAL. *JOURNAL SYNTAX IDEA*, 6.
- Novita, V. (2018). DIGITALISASI PROSES MANAJERIAL DI INDONESIA: KAJIAN LITERATUR TENTANG EFISIENSI OPERASIONAL DAN PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI. *Jurnal Manajemen Indonesia*.
- Oktafien, S., Kowara, Y., Endang, C., & Anggiani, S. (2023). Pengaruh Human Resource Digital Transformation, Emotional Intelligence dan Career Development terhadap Employee Performance Pegawai ASN Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung yang Dimediasi oleh Organizational Culture. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6. <http://Jiip.stkipyapisdmpu.ac.id>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602–614. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>
- Pradhana, S. K. A. (2026). *Pengaruh Change Leadership terhadap Employee Performance yang Dimediasi Change Readiness dan Dimoderasi Digital Transformation di Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Gresik*. 9, 1.
- Prameswari, N., & Nugroho, D. A. (2025). Digital Leadership and Organizational Innovation: The Key to Successful Business Transformation of MSMEs. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 86–94. <https://doi.org/10.51903/fv2d2m71>
- Putra, R. E., Chandra, A. R., Neswardi, S., Chandra, B., & Nurhayati, N. (2024). Digital Leadership in the Framework of Upper Echelon Theory, Impact on SMEs Competitive Advantage: The Role of Innovative Performance. *Asia Pacific Management and Business Application*, 13(2), 87–108. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2024.013.02.1>

- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era. *Systems*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Ratnasari, S. L., Firdaus, M. S., Susanto, A., Molivia, D., Hamjah, Raihana, Aulia, D., Natta, U., & Sutjahjo, G. (2024). Kinerja Pegawai: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi. *Seminar Nasional FMI 2024 Manado*.
- Ratnawati, R., Nursalim, M., & Khamidi, A. (2025). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF MADRASAH PRINCIPALS BASED ON ISLAMIC VALUES: AN INTEGRATIVE MODEL FOR TEACHER COMPETENCY DEVELOPMENT IN THE DIGITAL ERA. *Jurnal Reflektika*, 20(1). <https://doi.org/10.32806/jf.v10i02.3763>.
- Salazar-Altamirano, M. A., Martínez-Arvizu, O. J., Galván-Vela, E., & Ravina-Ripoll, R. (2025). Workplace happiness, hopelessness, and turnover intention: a gender-based multigroup analysis in an emerging market. *Corporate Governance (Bingley)*. <https://doi.org/10.1108/CG-04-2025-0212>
- Sulistiasih, S., & Widodo, W. (2025). Enhancing Lecturer Performance: A Meta-Analysis of Organizational Commitment and Transformational Leadership. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 17(2), 2218–2230. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i2.7571>
- Sulistiyowati, R., Artanti, Y., Utami, D. A., Ramadhani, Y. C., Suharyoto, Panotogomo, A. W., Hidayat, N. R., Hartono, P. G., Saputro, D., Evendy, A., Yakin, A., Rusydi, A., Wibowo, R. A., & Muchlissun, S. (2025). *TRANSFORMASI DIGITAL DAN INOVASI DALAM BISNIS MANAJEMEN* (D. T. W. Wardoyo, Ed.).
- Sutopo, L. (2024). Innovative Leadership of School Principals in Promoting Digital Transformation in the Learning Process. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, 6(3), 725–738. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v6i3.8486>
- Syupriadin, S., Listyasari, W. D., Mayasari, L. I., & Kamaludin, K. (2026). Leadership and Employee Performance in Digital Transformation: A Systematic Review (2020–2025). *Edunesia : Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 7(1), 359–379. <https://doi.org/10.51276/edu.v7i1.1592>
- Trist, E. L. . (1981). *The evolution of socio-technical systems : a conceptual framework and an action research program*. Ontario Ministry of Labour, Ontario Quality of Working Life Centre.
- Utoyo, H. L., Fanggidae, R. E., Riwu, Y. F., & Nursiani, N. P. (2023). PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KANAAN JAYA PERKASA KUPANG (The Influence Of Employee Engagement On Employee Performance At PT. Kanaan Jaya Perkasa Kupang). *Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*.
- Wujarso, R., Aziz, Y., & Sihite, M. (2026). Digital Transformation in Education A Literature Synthesis on Managerial Roles, Leadership, and Literacy. *PALAR (Pakuan Law Review)*, 12, 153–165. <https://doi.org/10.33751/palar.v12i1>
- Yuliandi, Azis, N., Yunus, M., Adam, M., & Tahir, R. (2020). *Employee Performance* (1st ed.). Penerbit Alfabeta.



- Yusuf Iis, E., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2022). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE AT THE OFFICE OF AGRICULTURE AND LIVESTOCK IN ACEH. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 2(2), 227–236. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v2i2.191>
- Zahra, Y., Savitri, N., & Wahyuni, D. U. (2021). PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERPUSTAKAAN DAN ARSIP KABUPATEN SIDOARJO. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*.