Journal of Science and Social Research ISSN 2615 – 4307 (Print)
Oct 2026, IX (5): 8515 – 8524 ISSN 2615 – 3262 (Online)
Available online at http://jurnal.goretanpena.com/index.php/JSSR

PERAN KETERIKATAN PEGAWAI DALAM HUBUNGAN LITERASI DIGITAL DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA

Ratna Sari Dewi[1], Agus Seswandi[2], Nurliana Nasution[3]
Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru
e-mail: [1] saridewiratna82@gmail.com , [2] agusseswandi@unilak.ac.id , [3] nurliana@unilak.ac.id

Abstract: *This study analyses the effects of digital literacy and digital leadership on the performance of civil servants (ASN), with employee engagement as a mediating variable, at the Regional Finance and Asset Agency (BKAD) of Indragiri Hilir Regency. A quantitative survey design was used. From a population of 101 employees, 89 civil servants were selected through purposive sampling. Data were collected with a five-point Likert questionnaire and analysed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The model explained 76.9% of the variance in employee engagement and 86.4% in ASN performance. Digital literacy had a positive and significant effect on ASN performance (β = 0.207; p = 0.001) and on employee engagement (β = 0.492; p < 0.001). Digital leadership had a positive and significant effect on ASN performance (β = 0.433; p < 0.001) and on employee engagement (β = 0.467; p < 0.001). Employee engagement positively affected ASN performance (β = 0.368; p < 0.001). Employee engagement partially mediated the effects of digital literacy (β = 0.181; p < 0.001) and digital leadership (β = 0.172; p < 0.001) on ASN performance. These findings indicate that digital competence and digital leadership improve performance more effectively when employees are highly engaged with their work and organisation.*

Keyword: *digital literacy; digital leadership; employee engagement; civil servant performance; PLS-SEM.*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengaruh literasi digital dan kepemimpinan digital terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan keterikatan pegawai sebagai variabel mediasi pada Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Dari populasi 101 pegawai, sebanyak 89 ASN dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4. Model menjelaskan 76,9% variasi keterikatan pegawai dan 86,4% variasi kinerja ASN. Literasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN (β = 0,207; p = 0,001) dan keterikatan pegawai (β = 0,492; p < 0,001). Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN (β = 0,433; p < 0,001) dan keterikatan pegawai (β = 0,467; p < 0,001). Keterikatan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja ASN (β = 0,368; p < 0,001). Keterikatan pegawai memediasi secara parsial pengaruh literasi digital (β = 0,181; p < 0,001) dan kepemimpinan digital (β = 0,172; p < 0,001) terhadap kinerja ASN. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi digital dan kepemimpinan digital akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila pegawai memiliki keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Kata kunci: literasi digital; kepemimpinan digital; keterikatan pegawai; kinerja ASN; PLS-SEM.

PENDAHULUAN

Transformasi digital mendorong instansi pemerintah beralih dari pola kerja manual ke sistem kerja berbasis teknologi informasi. Melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), pemerintah menuntut setiap ASN mampu mengoperasikan teknologi digital untuk mewujudkan tata kelola yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel. Transformasi digital di sektor publik bukan sekadar pengadaan teknologi, tetapi perubahan proses, budaya, dan cara kerja aparatur (Mergel et al., 2019). Karena pegawai adalah ujung tombak penerapan teknologi tersebut, kinerja ASN menjadi tolok ukur utama keberhasilan transformasi digital. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 mendefinisikan kinerja PNS sebagai hasil kerja yang dicapai setiap pegawai sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja.

Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Indragiri Hilir mengemban fungsi strategis dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah. Secara formal, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) BKAD tahun 2020–2025 mencatat capaian sasaran strategis 100% dan Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK sembilan kali berturut-turut sejak 2016. Namun, capaian administratif tersebut tidak sepenuhnya mencerminkan kualitas tata kelola. Realisasi anggaran BKAD naik dari 92,45% (2022) menjadi 94,22% (2024), lalu turun tajam menjadi 83,67% pada 2025 dengan sisa dana tidak terserap Rp59,2 miliar. Temuan BPK tahun 2024 juga mencatat sejumlah aset daerah masih dikuasai pihak lain, dan koordinasi serta adaptasi pegawai terhadap Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) yang terus berubah masih menjadi hambatan.

Literasi digital merupakan pengetahuan dan kecakapan menggunakan media digital untuk menemukan, mengevaluasi, menggunakan, dan membuat informasi secara bijak dan bertanggung jawab (Rizal et al., 2022). Bagi birokrat, kemampuan ini menunjang manajemen informasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang efisien (Iqbal et al., 2023). Literasi digital pegawai juga dipandang sebagai kapabilitas organisasi yang menentukan keberhasilan transformasi digital (Cetindamar Kozanoglu & Abedin, 2021). Dari perspektif Teori Kognitif Sosial (Bandura, 1986), literasi digital memperkuat kapasitas individu untuk berpikir adaptif dan menggunakan teknologi secara efektif dalam tugasnya (Abas et al., 2019). Meskipun demikian, temuan empiris belum seragam: sebagian studi menemukan pengaruh positif literasi digital terhadap kinerja (Abas et al., 2019; Aulia Irfa, 2025), sementara studi lain tidak menemukan pengaruh langsung (Putra et al., 2023; Alainati et al., 2025).

Faktor lain yang menentukan keberhasilan digitalisasi adalah kepemimpinan digital, yaitu kemampuan pemimpin memberikan orientasi strategis terhadap pemanfaatan teknologi informasi, membangun kesadaran digital pegawai, dan memfasilitasi adopsi teknologi secara etis dan berkelanjutan (Ulutaş & Arslan, 2017). Pemimpin digital yang efektif menginternalisasikan nilai kolaborasi, kecepatan, transparansi, dan inovasi ke dalam organisasi (El Sawy et al., 2016) serta memotivasi pegawai memanfaatkan teknologi melalui visi yang jelas (Cortellazzo et al., 2019). Di sektor publik, kepemimpinan digital berkaitan dengan peningkatan kinerja, transparansi, dan partisipasi masyarakat (Nuryadin et al., 2023; Yunita & Isnaini, 2024). Akan tetapi, sejumlah studi justru tidak menemukan pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai (Bethabara et al., 2024; Alamgir Mollah et al., 2025). Di BKAD Indragiri Hilir, penurunan realisasi anggaran tahun 2025 terjadi bersamaan dengan masa transisi kepemimpinan, yang mengisyaratkan pentingnya peran

pimpinan dalam menggerakkan budaya kerja digital.

Ketidakkonsistenan temuan tersebut membuka kemungkinan adanya mekanisme perantara, yaitu keterikatan pegawai (*employee engagement*). Keterikatan pegawai adalah keadaan kerja positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2004). Pegawai yang terikat cenderung lebih produktif, loyal, dan aktif berkontribusi pada tujuan organisasi (Pandey & Sushil, 2023), serta lebih inovatif dalam bekerja (Rahmat & Seswandi, 2023). Keterlibatan pegawai dalam kegiatan berbasis digital juga terbukti meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Soleh et al., 2020). LKjIP BKAD berulang kali menyebut peningkatan profesionalisme aparatur sebagai solusi, tetapi tidak mengevaluasi sejauh mana pegawai benar-benar terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya.

Sebagian besar penelitian sebelumnya menguji pengaruh langsung literasi digital dan kepemimpinan digital terhadap kinerja, dan belum banyak yang menguji keterikatan pegawai sebagai mediator, khususnya pada instansi pengelola keuangan daerah di wilayah dengan keterbatasan infrastruktur digital seperti Kabupaten Indragiri Hilir. Selain itu, penelitian ini mengukur kinerja berdasarkan PP Nomor 30 Tahun 2019 yang dirancang khusus untuk sektor publik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh literasi digital dan kepemimpinan digital terhadap kinerja ASN, baik secara langsung maupun melalui keterikatan pegawai, pada BKAD Kabupaten Indragiri Hilir.

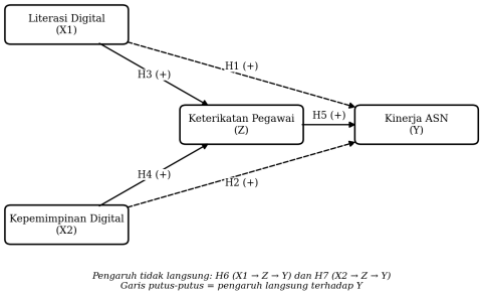
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei (Sugiyono, 2018) dan dilaksanakan di BKAD Kabupaten Indragiri Hilir selama kurang lebih tiga bulan. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai BKAD sebanyak 101 orang, terdiri atas 89 ASN (PNS dan PPPK) dan 12 tenaga non-ASN. Sampel ditentukan dengan *purposive sampling* dengan kriteria: (1) berstatus ASN di BKAD Kabupaten Indragiri Hilir, (2) terlibat dalam tugas yang menggunakan sistem atau aplikasi digital, dan (3) memiliki masa kerja minimal dua tahun di BKAD. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh 89 responden. Seluruh 89 kuesioner cetak yang disebarkan kembali dalam keadaan lengkap (tingkat respons 100%).

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Literasi digital (X1) diukur dengan lima item yang mewakili dimensi informasi dan literasi data, komunikasi dan kolaborasi, kreasi konten digital, keamanan, serta penyelesaian masalah (Rizal et al., 2022). Kepemimpinan digital (X2) diukur dengan 18 item pada dimensi informasi, komunikasi, dan orientasi/bimbingan (Ulutaş & Arslan, 2017). Keterikatan pegawai (Z) diukur dengan 15 item pada dimensi *vigor*, *dedication*, *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004), komitmen terhadap organisasi, dan usaha sukarela. Kinerja ASN (Y) diukur dengan 12 item yang mencakup SKP (kuantitas, kualitas, waktu, biaya) dan perilaku kerja (orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, kepemimpinan) sesuai PP Nomor 30 Tahun 2019.

Data dianalisis dengan PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4. Model pengukuran dievaluasi melalui *loading factor*, *average variance extracted* (AVE ≥ 0,50), *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (≥ 0,70), serta validitas diskriminan dengan *cross loading* dan kriteria Fornell-Larcker (Hair et al., 2017). Model struktural dievaluasi melalui koefisien determinasi (R^2), sedangkan hipotesis diuji dengan *bootstrapping* pada taraf signifikansi 5%. Rata-rata tanggapan responden dikategorikan dengan interval kelas 0,80: 1,00–1,80 sangat rendah; 1,81–2,60

rendah; 2,61–3,40 sedang; 3,41–4,20 tinggi; dan 4,21–5,00 sangat tinggi.



Gambar 1 Model Penelitian

Berdasarkan Gambar 1, hipotesis H1–H5 menyatakan pengaruh langsung positif sesuai arah panah, sedangkan H6 dan H7 menyatakan bahwa keterikatan pegawai memediasi pengaruh literasi digital dan kepemimpinan digital terhadap kinerja ASN.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden dan Deskripsi Variabel

Responden didominasi pegawai berusia 31–40 tahun (48,3%) dan di atas 40 tahun (46,1%), berpendidikan sarjana (78,7%), dengan masa kerja 0–5 tahun (46,1%) dan 16–20 tahun (28,1%).

Tabel 1 Karakteristik Responden (n = 89)

Karakteristik	Jumlah	%
Usia		
17–25 tahun	1	1,1
26–30 tahun	4	4,5
31–40 tahun	43	48,3
> 40 tahun	41	46,1
Pendidikan		
SMA	6	6,7
S1	70	78,7
S2	13	14,6
Lama bekerja		
0–5 tahun	41	46,1
6–10 tahun	4	4,5
11–15 tahun	8	9,0
16–20 tahun	25	28,1
> 20 tahun	11	12,4

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 2 menunjukkan bahwa kinerja ASN (3,993), literasi digital (3,780), dan keterikatan pegawai (3,624) berada pada kategori tinggi, sedangkan kepemimpinan digital (2,260) berada pada kategori rendah. Pada literasi digital, skor tertinggi terdapat pada kemampuan mengoperasikan aplikasi dan mengevaluasi data digital untuk pengambilan keputusan (LD1 = 3,843), sedangkan skor terendah pada pemahaman pentingnya komunikasi digital dalam koordinasi kerja (LD2 = 3,674). Pada kepemimpinan digital, skor tertinggi adalah kemampuan pimpinan memilah informasi yang relevan dari sumber digital (KD3 = 2,315) dan terendah adalah pembaruan pengetahuan pimpinan terhadap perkembangan teknologi (KD4 = 2,191). Pada keterikatan pegawai, skor tertinggi adalah dukungan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi (KP11 = 4,022), sedangkan terendah adalah tetap bersemangat saat menghadapi hambatan (KP2 = 3,045). Pada kinerja ASN, skor tertinggi adalah kepatuhan terhadap peraturan (KA8 = 4,045) dan terendah adalah kerja sama dengan rekan kerja (KA10 = 3,944).

Tabel 2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Item	Mean	SD	Kategori
Literasi Digital (X1)	5	3,780	0,665	Tinggi
Kepemimpinan Digital (X2)	18	2,260	0,605	Rendah
Keterikatan Pegawai (Z)	15	3,624	0,685	Tinggi
Kinerja ASN (Y)	12	3,993	0,721	Tinggi

Sumber: Data primer diolah (2026)

Evaluasi Model Pengukuran

Seluruh indikator memiliki *loading factor* antara 0,611 dan 0,864 sehingga tidak ada indikator yang dieliminasi (Tabel 3). Nilai *Cronbach's alpha* (0,856–

0,952) dan *composite reliability* (0,897–0,958) seluruhnya di atas 0,70, yang menunjukkan reliabilitas konstruk yang baik (Hair et al., 2017). AVE literasi digital, keterikatan pegawai, dan kinerja ASN di atas 0,50, sedangkan AVE kepemimpinan digital (0,478) sedikit di bawah batas tersebut. Karena *composite reliability* konstruk ini tinggi (0,943), validitas konvergennya masih dapat diterima (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 3 Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Var.	Loading	CA	rho_A	CR	AVE
LD	0,752–0,842	0,856	0,860	0,897	0,635
KD	0,611–0,753	0,935	0,937	0,943	0,478
KP	0,611–0,814	0,936	0,938	0,944	0,533
KA	0,747–0,864	0,952	0,953	0,958	0,657

LD = literasi digital; KD = kepemimpinan digital; KP = keterikatan pegawai; KA = kinerja ASN; CA = Cronbach's alpha; CR = composite reliability (rho_c). Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Hasil uji Fornell-Larcker disajikan pada Tabel 4. Akar AVE literasi digital (0,797) dan kinerja ASN (0,811) lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain. Sebaliknya, akar AVE kepemimpinan digital (0,691) dan keterikatan pegawai (0,730) lebih kecil daripada korelasinya dengan kinerja ASN (0,866 dan 0,880). Pada *cross loading*, tiga indikator keterikatan pegawai (Z11, Z14, Z15) juga memiliki muatan sedikit lebih tinggi pada literasi digital.

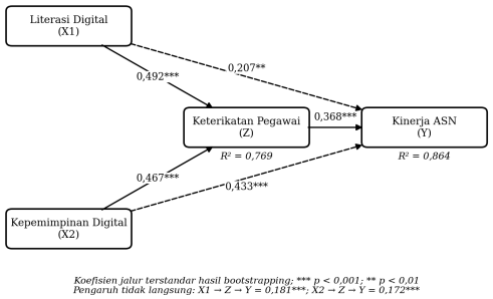
Tabel 4 Kriteria Fornell-Larcker

Var.	KD	KP	KA	LD
KD	**0,691**			
KP	0,798	**0,730**		
KA	0,866	0,880	**0,811**	
LD	0,673	0,806	0,795	**0,797**

Angka tebal pada diagonal adalah akar kuadrat AVE. Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Nilai R^2 keterikatan pegawai sebesar 0,769 (*adjusted* 0,764) dan kinerja ASN sebesar 0,864 (*adjusted* 0,859). Artinya, literasi digital dan kepemimpinan digital menjelaskan 76,9% variasi keterikatan pegawai, sedangkan ketiga konstruk eksogen menjelaskan 86,4% variasi kinerja ASN; keduanya tergolong kuat. Hasil estimasi model struktural disajikan pada Gambar 2, sedangkan hasil *bootstrapping* disajikan pada Tabel 5 dan Tabel 6.



Gambar 2 Hasil Estimasi Model Struktural

Tabel 5 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	β	T	p	Hasil
H1: LD → KA	0,207	3,320	0,001	Diterima
H2: KD → KA	0,433	6,557	0,000	Diterima
H3: LD → KP	0,492	8,468	0,000	Diterima
H4: KD → KP	0,467	8,004	0,000	Diterima
H5: KP → KA	0,368	4,649	0,000	Diterima

Sumber: Output bootstrapping SmartPLS 4 (2026)

Tabel 6 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	β	T	p	Hasil
H6: LD → KP → KA	0,181	4,492	0,000	Diterima
H7: KD → KP → KA	0,172	3,715	0,000	Diterima

Sumber: Output bootstrapping SmartPLS 4 (2026)

Seluruh hipotesis diterima. Karena pengaruh langsung literasi digital dan kepemimpinan digital terhadap kinerja ASN tetap signifikan setelah keterikatan pegawai dimasukkan, mediasi yang terjadi bersifat parsial. Proporsi pengaruh tidak langsung terhadap pengaruh total (*variance accounted for*, VAF) adalah 46,6% untuk literasi digital (0,181/0,388) dan 28,4% untuk kepemimpinan digital (0,172/0,605).

Pengaruh Literasi Digital terhadap Kinerja ASN

Literasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN (H1). Temuan ini sejalan dengan Teori Kognitif Sosial yang memandang literasi digital sebagai kapasitas personal yang memungkinkan individu berpikir adaptif, mengambil keputusan yang tepat, dan menggunakan teknologi secara efektif (Bandura, 1986; Abas et al., 2019). Pegawai BKAD yang mampu mengoperasikan aplikasi dan mengevaluasi data digital (LD1 = 3,843) serta memasukkan data ke sistem pelaporan secara benar dan tepat waktu (LD3 = 3,831) dapat bekerja lebih cepat, akurat, dan akuntabel. Hasil ini mendukung Abas et al. (2019), Nikou et al. (2022), dan Aulia Irfa (2025), tetapi berbeda dengan Putra et al. (2023). Skor terendah pada komunikasi digital (LD2 = 3,674) menunjukkan bahwa pemanfaatan surel, grup kerja daring, dan aplikasi pesan untuk koordinasi kerja masih perlu dioptimalkan.

Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja ASN

Kepemimpinan digital memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja ASN (H2; $\beta = 0{,}433$). Menurut Teori Kognitif Sosial, pemimpin membentuk lingkungan kerja yang menjadi sumber pembelajaran sosial melalui pemodelan, pengamatan, dan umpan balik (Bandura, 1986). Pemimpin yang memahami bagaimana digitalisasi menjadi perantara inovasi (Klus & Müller, 2021) dan mampu mengomunikasikan visi digital (Cortellazzo et al., 2019) mendorong pegawai memanfaatkan teknologi untuk memperbaiki proses dan layanan. Hasil ini sejalan dengan Mihardjo et al. (2019) serta Yunita dan Isnaini (2024), tetapi berbeda dengan Bethabara et al. (2024). Perlu dicatat bahwa persepsi pegawai terhadap kepemimpinan digital masih rendah (rata-rata 2,260), terutama pada pembaruan pengetahuan teknologi oleh pimpinan (KD4 = 2,191). Besarnya koefisien jalur menunjukkan bahwa perbaikan kecil pada praktik kepemimpinan digital berpotensi memberikan dampak yang berarti bagi kinerja.

Pengaruh Literasi Digital dan Kepemimpinan Digital terhadap Keterikatan Pegawai

Literasi digital (H3; $\beta = 0{,}492$) dan kepemimpinan digital (H4; $\beta = 0{,}467$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai. Kemampuan digital membentuk keyakinan diri (*self-efficacy*) pegawai dalam menggunakan teknologi, yang menurut Teori Kognitif Sosial menjadi prasyarat keterlibatan aktif dalam pekerjaan (Bandura, 1986; Law et al., 2018). Pegawai yang mahir secara digital merasa lebih nyaman dan percaya diri sehingga lebih terlibat dalam inisiatif digital organisasi (Pandey & Sushil, 2023). Di sisi lain, pemimpin yang suportif dan inspiratif menciptakan lingkungan kerja yang bermakna, menumbuhkan rasa memiliki, dan meningkatkan keterlibatan emosional serta kognitif pegawai (Buil et al., 2019). Kepemimpinan digital juga dapat dipandang sebagai bentuk adaptasi kepemimpinan transformasional yang memakai teknologi untuk menyampaikan visi dan memberdayakan pegawai (Erhan et al., 2022).

Pengaruh Keterikatan Pegawai terhadap Kinerja ASN

Keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN (H5; $\beta = 0{,}368$). Pegawai yang

bersemangat, berdedikasi, dan menghayati pekerjaannya mengarahkan energi dan perhatiannya pada aktivitas produktif sehingga kualitas dan kuantitas hasil kerjanya meningkat (Schaufeli & Bakker, 2004; Pandey & Sushil, 2023). Hal ini tercermin dari tingginya dukungan pegawai terhadap visi dan misi organisasi (KP11 = 4,022) serta kesediaan memberikan usaha lebih (KP13 = 4,011). Temuan ini sejalan dengan Rahmat dan Seswandi (2023). Namun, skor terendah pada ketahanan semangat saat menghadapi hambatan (KP2 = 3,045) menunjukkan bahwa aspek *vigor* pegawai masih perlu diperkuat melalui dukungan atasan, penghargaan kinerja, dan program kesejahteraan.

Peran Mediasi Keterikatan Pegawai

Keterikatan pegawai memediasi secara parsial pengaruh literasi digital (H6) dan kepemimpinan digital (H7) terhadap kinerja ASN. Pada literasi digital, hampir separuh pengaruh totalnya (VAF 46,6%) disalurkan melalui keterikatan pegawai. Artinya, kemampuan digital tidak hanya mempermudah pekerjaan secara teknis, tetapi juga menumbuhkan rasa kompeten dan keterlibatan yang kemudian diterjemahkan menjadi kinerja. Pada kepemimpinan digital, sebagian besar pengaruh bersifat langsung, sedangkan 28,4% disalurkan melalui keterikatan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan memengaruhi kinerja melalui arahan dan sistem kerja secara langsung, sekaligus melalui penciptaan rasa aman psikologis, rasa memiliki, dan makna kerja (Buil et al., 2019; Cortellazzo et al., 2019). Temuan ini menguatkan posisi keterikatan pegawai sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani faktor personal (literasi digital) dan faktor lingkungan (kepemimpinan digital) dengan perilaku kerja sebagaimana dijelaskan dalam Teori Kognitif Sosial.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sampel hanya berasal dari satu instansi sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke perangkat daerah lain. Kedua, seluruh variabel diukur dengan persepsi diri pada satu waktu sehingga berpotensi mengandung bias metode umum. Ketiga, korelasi antarkonstruk yang tinggi menyebabkan kriteria Fornell-Larcker belum sepenuhnya terpenuhi, sehingga penelitian lanjutan disarankan menyempurnakan instrumen kepemimpinan digital dan keterikatan pegawai serta menggunakan data kinerja objektif seperti nilai SKP.

SIMPULAN

Literasi digital dan kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN dan keterikatan pegawai pada BKAD Kabupaten Indragiri Hilir. Keterikatan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja ASN dan memediasi secara parsial pengaruh literasi digital serta kepemimpinan digital terhadap kinerja ASN.

Secara praktis, BKAD disarankan (1) meningkatkan literasi digital pegawai, terutama pemanfaatan platform komunikasi dan kolaborasi digital; (2) meningkatkan kompetensi digital pimpinan melalui pelatihan, sertifikasi, dan pengembangan profesional berkelanjutan agar pimpinan menjadi teladan penerapan teknologi; (3) memperkuat keterikatan pegawai melalui dukungan atasan, penghargaan kinerja, pengembangan karier, dan program kesejahteraan; serta (4) memperkuat budaya kolaborasi antarbidang untuk meningkatkan kerja sama antarpegawai.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pimpinan dan seluruh pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Indragiri Hilir yang telah bersedia menjadi responden, serta kepada Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning atas dukungan selama penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Abas, M., Nikou, S., & Saariluoma, P. (2019). Digital literacy and its impact on employee performance: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Information and Learning Technology, 36*(4), 291–304.

Alainati, S., Aldossari, A., & Alnajdi, A. (2025). Employee performance in the digital era: The interplay of digital competencies, agility, and creativity. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*.

Alamgir Mollah, M., Islam, M. S., & Sultana, N. (2025). Revealing the relationship of human dimension of digital leadership capabilities and employees' performance: The mediating role of managerial capabilities. *Journal of Applied Business and Technology*. https://www.bu.ac.bd/uploads/publication/2025-12-17-c5d35c_659826001.pdf

Aulia Irfa, H. (2025). Examining the effects of compensation, digital literacy, and promotion on employee performance at BRI Suli Unit. *Journal of Economics and Business*.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.

Bethabara, M., Fatimah, A., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh digital leadership dan digital capabilities terhadap employee performance yang dimediasi oleh job satisfaction pada PT Bank Central Asia Tbk Kanwil VIII. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 10*(16), 515–531. https://doi.org/10.5281/zenodo.13764217

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management, 77*, 64–75. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014

Cetindamar Kozanoglu, D., & Abedin, B. (2021). Understanding the role of employees in digital transformation: Conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. *Journal of Enterprise Information Management, 34*(6), 1649–1672. https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2020-0010

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology, 10*, 1938. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938

El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive, 15*(2), 141–166.

Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review, 45*(11), 1524–1543.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.

Iqbal, M. J., Waqar, S., & Kayani, F. N. (2023). Digital literacy and its role in enhancing bureaucratic efficiency. *Journal of Public Administration and Governance, 13*(2), 45–60.

Klus, M. F., & Müller, J. (2021). The digital leader: What one needs to master today's organisational challenges. *Journal of Business*

Economics, 91(8), 1189–1223. https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1

Law, N., Woo, D., de la Torre, J., & Wong, G. (2018). *A global framework of reference on digital literacy skills for indicator 4.4.2* (Information Paper No. 51). UNESCO Institute for Statistics.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36*(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters, 9*(11), 1749–1762.

Nikou, S., De Reuver, M., & Mahboob Kanafi, M. (2022). Workplace literacy skills—how information and digital literacy affect adoption of digital technology. *Journal of Documentation, 78*(7), 371–391.

Nuryadin, A., Setiawan, B., & Firmansyah, H. (2023). Kepemimpinan digital dalam sektor publik: Transparansi dan partisipasi masyarakat. *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia, 4*(1), 22–35.

Pandey, J., & Sushil, S. (2023). Employee engagement and organizational performance: Mediating roles of commitment and motivation. *International Journal of Productivity and Performance Management, 72*(5), 1134–1152.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Putra, I., Susanto, A., & Pratama, R. (2023). The effect of digital literacy and transformational leadership on employee performance mediated by innovative work behavior at the Padang City Population and Civil Registration Service. *Enrichment: Journal of Management, 13*(1). https://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/1124

Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees work engagement. *2*(3), 151–162. http://www.jkmk.akademimanajemen.or.id

Rizal, S., Nugraha, A., & Firmansyah, R. (2022). Literasi digital dan indikator pengukurannya: Information literacy, communication, digital content creation, safety, dan problem solving. *Jurnal Teknologi Pendidikan*.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Soleh, A., Rinaldi, R., & Fitria, F. (2020). Keterlibatan pegawai dalam kegiatan berbasis digital dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis, 16*(2), 100–113.

Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Ulutaş, M., & Arslan, A. (2017). A study on developing an informatics leadership scale. *International Online Journal of Educational Sciences, 9*(1), 1–9.

Yunita, R., & Isnaini, M. (2024). Kepemimpinan digital mendorong inovasi dan adaptasi teknologi untuk meningkatkan kinerja ASN. *Jurnal Manajemen Inovasi, 5*(1), 30–45.