

Ekonomis: Journal of Economics and Business
Volume 10, Issue 02, September 2026, p1599-1608
Webite: https://ekonomis.unbari.ac.id, E-Mail: ekonomis.unbari@gmail.com
ISSN 2597-8829 (Online), DOI: 10.33087/ekonomis.v10i2.2990

Article history:
Submitted: 28-08-2026
Received: 29-08-2026
Revised: 01-09-2026
Accepted: 01-09-2026

Digitalisasi dan Kinerja ASN: Peran Keterlibatan Kepemimpinan Mediasi Kebijakan Pemerintah Daerah

Sri Kasnelly[1]*, Ahmad Luthfi[1], Shofia Amin[2], Zulfina Adriani[2], Dahmiri[2]
[1]Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam An-Nadwah Kuala Tungkal
[2]Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi
*Corresponding Email: srikasnellykasmijan@gmail.com

ABSTRAK
Transformasi digital pemerintahan menuntut ASN mengintegrasikan teknologi, kompetensi, infrastruktur, dan kepemimpinan. Pada pemerintah kabupaten, kebijakan daerah sering diasumsikan memediasi kapabilitas tersebut menuju kinerja, tetapi bukti empirisnya terbatas. Penelitian ini menguji pengaruh adopsi teknologi, kompetensi digital, infrastruktur digital, dan keterlibatan kepemimpinan terhadap kinerja ASN, dengan kebijakan pemerintah daerah sebagai mediator. Kerangka utamanya Dynamic Capability Theory, didukung TAM/UTAUT, serta Upper Echelon Theory sebagai kondisi batas karena kepemimpinan diukur pada level kepala seksi/bidang. Pendekatan kuantitatif eksplanatori digunakan pada 186 ASN di OPD Kabupaten Tanjung Jabung Barat. Analisis memakai PLS-SEM. Keempat anteseden berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (R^2 = 0,777), dengan keterlibatan kepemimpinan sebagai prediktor terkuat. Kebijakan daerah diprediksi oleh keempat anteseden, tetapi tidak memengaruhi kinerja dan tidak memediasi hubungan tersebut (direct-only nonmediation). Kinerja digital ASN di tingkat kabupaten lebih ditentukan oleh kapabilitas operasional dan kepemimpinan menengah daripada oleh persepsi regulasi formal. Penelitian ini memperluas DCT pada birokrasi daerah dan mengarahkan kebijakan pada implementasi, integrasi sistem, serta penguatan kepemimpinan digital operasional.

Kata kunci: kinerja ASN; transformasi digital; kapabilitas dinamis; kepemimpinan digital; kebijakan pemerintah daerah; PLS-SEM

ABSTRACT
Digital government transformation requires civil servants to integrate technology, competence, infrastructure, and leadership. In district governments, local policy is often assumed to mediate these capabilities toward performance, yet evidence remains limited. This study examines the effects of technology adoption, digital competence, digital infrastructure, and leadership involvement on civil servant performance, with local government policy as a mediator. Dynamic Capability Theory is the main lens, supported by TAM/UTAUT, while Upper Echelon Theory is treated as a boundary condition because leadership is measured at the section/division-head level. An explanatory quantitative design was applied to 186 civil servants in Tanjung Jabung Barat Regency and analyzed using PLS-SEM. All four antecedents significantly improved performance (R^2 = 0.777), with leadership involvement as the strongest predictor. Local policy was predicted by the antecedents but neither affected performance nor mediated the relationships (direct-only nonmediation). District-level digital performance depends more on operational capabilities and middle-level leadership than on perceived formal regulation. The study extends DCT to local bureaucracy and directs policy toward implementation, system integration, and operational digital leadership.

Keywords: *civil servant performance; digital transformation; dynamic capabilities; digital leadership; local government policy; PLS-SEM*

PENDAHULUAN

Transformasi digital merupakan kebutuhan strategis bagi birokrasi publik, termasuk di Indonesia. Perubahan tersebut menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mengadopsi teknologi, memperkuat kompetensi digital, serta memperoleh dukungan infrastruktur dan kepemimpinan yang

memadai (Amirova et al., 2025). Secara substantif, digitalisasi diarahkan untuk meningkatkan efisiensi kerja, memperkuat pengambilan keputusan berbasis data dan kecerdasan artifisial, serta menumbuhkan budaya pelayanan publik yang inovatif dan kolaboratif (Cao et al., 2025). Pada sektor publik, keberhasilan transformasi digital tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal. Diperlukan model multivariat yang mengintegrasikan dimensi organisasi dan individu secara bersamaan (Espina-Romero, 2025). Dalam kerangka tersebut, adopsi teknologi, kompetensi digital, infrastruktur digital, dan keterlibatan kepemimpinan berinteraksi dalam memengaruhi kinerja ASN, baik secara langsung maupun, secara teoretis, melalui kebijakan pemerintah daerah sebagai mediator (Aldhi et al., 2025).

Kinerja digital tidak otomatis mengikuti pengadaan aplikasi. Pencapaiannya mensyaratkan kesiapan organisasi, dukungan sumber daya manusia, dan kepemimpinan yang terbuka terhadap perubahan (Androniceanu et al., 2023; Boussaidi & Korbi, 2025). Adopsi teknologi, pada gilirannya, bergantung pada anteseden individu dan kelembagaan, antara lain kesiapan infrastruktur identitas digital dan dukungan institusional (Laatikainen et al., 2025). Kompetensi digital—yang mencakup keterampilan teknis, pengetahuan keamanan data, literasi data, dan kapasitas inovasi—merupakan prasyarat penting bagi kinerja aparatur. Namun, pengembangannya di kalangan ASN Indonesia masih bersifat sporadis dan belum terintegrasi secara sistematis ke dalam manajemen sumber daya manusia pemerintahan (Ingsih et al., 2024; Aleca & Mihai, 2025).

Infrastruktur digital, meliputi jaringan komunikasi, sistem basis data, dan keamanan siber, menjadi prasyarat birokrasi yang tangguh sekaligus mempercepat penyampaian layanan publik (Li & Xiao, 2023; Avtalion et al., 2024). Faktor kepemimpinan sama pentingnya. Keterlibatan pimpinan menentukan arah dan keberlanjutan transformasi digital. Pemimpin yang efektif mendorong penggunaan teknologi dalam pekerjaan, memperkuat pengambilan keputusan partisipatif, dan menurunkan resistensi terhadap perubahan; sebaliknya, kepemimpinan yang kurang responsif dapat menghambat digitalisasi (Philip et al., 2023). Pada ranah kebijakan, integrasi lintas instansi menjadi penentu keberhasilan. Tanpa koordinasi kolaboratif antarunit, inisiatif digital cenderung terfragmentasi (Maulana et al., 2024). Kebijakan daerah yang dirancang dan dijalankan secara efektif juga berpotensi mendorong inovasi regional melalui integrasi teknologi lintas sektor (Gan et al., 2024; Capano et al., 2025).

Kabupaten Tanjung Jabung Barat relevan sebagai konteks empiris karena masih memperkuat fondasi digitalisasi pemerintahan di tengah keterbatasan infrastruktur, kesenjangan kompetensi aparatur, dan implementasi kebijakan yang belum terintegrasi penuh. Aplikasi seperti SRIKANDI, Aplikasi ASN Digital, SIMEKA, dan SIPD telah digunakan untuk mendukung administrasi dan pelaporan kinerja. Kendati demikian, akses internet yang belum merata, terbatasnya pelatihan literasi digital, serta sistem yang belum terintegrasi secara optimal menunjukkan bahwa ketersediaan aplikasi belum setara dengan kesiapan organisasi. Kondisi ini menegaskan pentingnya kebijakan daerah yang lebih sistematis untuk memperkuat infrastruktur dan kompetensi digital ASN.

Kajian terdahulu pada umumnya menguji faktor-faktor tersebut secara terpisah, misalnya pengaruh adopsi teknologi atau peran kepemimpinan digital secara individual. Fokus empirisnya pun lebih banyak tertuju pada organisasi swasta, instansi pusat, atau pemerintah provinsi dan kota besar. Pemerintah kabupaten, sekaligus posisi kebijakan daerah sebagai mekanisme mediasi, masih jarang diuji secara eksplisit. Aldhi et al. (2025) menempatkan kesiapan digital manajerial sebagai mediator pada konteks pemerintah kota besar. Penelitian ini berbeda pada tiga aspek. Pertama, lokus penelitian adalah pemerintah kabupaten. Kedua, mediator yang diuji adalah kebijakan daerah formal sebagaimana dipersepsikan ASN. Ketiga, peran mediasi diperlakukan sebagai hipotesis empiris, bukan asumsi yang diterima begitu saja. Dengan posisi tersebut, penelitian ini menganalisis pengaruh adopsi teknologi, kompetensi digital, infrastruktur digital, dan keterlibatan kepemimpinan terhadap kinerja ASN, serta menguji kebijakan pemerintah daerah sebagai mediator di Kabupaten Tanjung Jabung Barat.

Landasan teoretis utama penelitian ini adalah Dynamic Capability Theory (Teece, 2007). Teori tersebut menjelaskan kemampuan organisasi untuk melakukan sensing, seizing, dan reconfiguring sumber daya dalam menghadapi perubahan teknologi. Temuan pada sektor swasta menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis secara konsisten berkaitan dengan inovasi dan kinerja organisasi (Jingwen et al., 2025), sehingga relevansinya dapat diperluas ke konteks birokrasi daerah. Sebagai pelengkap pada level individu, *Technology Acceptance Model* (Davis, 1989) dan UTAUT (Venkatesh et al., 2003) digunakan untuk menjelaskan adopsi teknologi dan kompetensi digital. Upper

Echelon Theory (Hambrick & Mason, 1984) dirujuk secara terbatas sebagai kondisi batas, sebab keterlibatan kepemimpinan dalam penelitian ini diukur pada level kepala seksi/bidang, bukan pada pimpinan puncak daerah.

Secara konseptual, adopsi teknologi merujuk pada penerimaan dan penggunaan sistem digital dalam pelaksanaan tugas (Rekunenko et al., 2025). Kompetensi digital merujuk pada keterampilan teknis dan literasi digital (Aleca & Mihai, 2025). Infrastruktur digital merujuk pada keandalan jaringan dan sistem pendukung pemerintahan digital (Avtalion et al., 2024). Keterlibatan kepemimpinan merujuk pada dukungan aktif atasan terhadap inisiatif digital (Philip et al., 2023). Kebijakan pemerintah daerah merujuk pada persepsi ASN atas keberadaan dan implementasi regulasi digital daerah. Kinerja ASN merujuk pada efektivitas dan orientasi hasil kerja dalam sistem yang telah terdigitalisasi (Porkodi et al., 2023).

Berdasarkan rumusan tersebut, hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H1: Adopsi teknologi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.
H2: Kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.
H3: Infrastruktur digital berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.
H4: Keterlibatan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.
H5a: Kebijakan pemerintah daerah memediasi pengaruh adopsi teknologi terhadap kinerja ASN.
H5b: Kebijakan pemerintah daerah memediasi pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja ASN.
H5c: Kebijakan pemerintah daerah memediasi pengaruh infrastruktur digital terhadap kinerja ASN.
H5d: Kebijakan pemerintah daerah memediasi pengaruh keterlibatan kepemimpinan terhadap kinerja ASN.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten berdasarkan kerangka teoretis yang telah dirumuskan (Hair et al., 2022). Unit analisis adalah individu ASN pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Tanjung Jabung Barat yang telah menerapkan sistem administrasi digital. Pemilihan pendekatan ini sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu menguji pengaruh langsung adopsi teknologi, kompetensi digital, infrastruktur digital, dan keterlibatan kepemimpinan terhadap kinerja ASN, serta menguji peran mediasi kebijakan pemerintah daerah.

Populasi penelitian adalah ASN pada OPD di Kabupaten Tanjung Jabung Barat yang menggunakan sistem digital dalam pelaksanaan tugas. Teknik pengambilan sampel adalah purposive sampling, dengan kriteria keterlibatan langsung dalam digitalisasi pemerintahan, yaitu staf administrasi, operator aplikasi, pengelola data, kepala seksi, dan kepala bidang. Kriteria tersebut ditetapkan agar responden memiliki pengalaman empiris terhadap konstruk yang diukur, bukan sekadar pengetahuan administratif umum.

Data dikumpulkan melalui kuesioner daring yang disebarkan menggunakan Google Form melalui WhatsApp. Dari 200 respons yang masuk, 186 respons memenuhi kriteria dan digunakan dalam analisis (usable response rate 93,0%). Ukuran sampel ini memadai untuk estimasi Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan 29 indikator, baik berdasarkan pedoman 10-times rule maupun kebutuhan model dengan beberapa prediktor pada konstruk endogen (Hair et al., 2022). Responden tersebar pada 28 OPD, sehingga cakupan kelembagaan relatif beragam dalam satu kabupaten.

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup berskala Likert lima poin, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Pada tahap awal, instrumen terdiri atas 30 item reflektif untuk enam konstruk, dengan lima item pada setiap konstruk. Item diadaptasi dari penelitian terdahulu dan ditelaah oleh pakar untuk menilai kejelasan redaksi serta kesesuaian konteks pemerintah daerah. Setelah evaluasi model pengukuran, satu item pada konstruk Kebijakan Pemerintah Daerah (Z5) dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria outer loading. Dengan demikian, analisis akhir menggunakan 29 indikator.

Definisi operasional konstruk disusun sebagai berikut. Adopsi teknologi diukur melalui penerimaan dan penggunaan sistem digital dalam pekerjaan (Rekunenko et al., 2025). Kompetensi digital diukur melalui keterampilan teknis dan literasi digital (Aleca & Mihai, 2025; Ingsih et al., 2024). Infrastruktur digital diukur melalui keandalan jaringan, sistem pendukung, dan keamanan operasional pemerintahan digital (Avtalion et al., 2024). Keterlibatan kepemimpinan diukur melalui

dukungan aktif atasan terhadap inisiatif digital (Philip et al., 2023). Kebijakan pemerintah daerah diukur melalui persepsi ASN atas keberadaan dan implementasi regulasi digital daerah. Kinerja ASN diukur melalui efektivitas dan orientasi hasil kerja dalam sistem yang telah terdigitalisasi (Porkodi et al., 2023).

Data dianalisis dengan PLS-SEM menggunakan SmartPLS 4. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada orientasi prediktif penelitian, kompleksitas model yang mencakup pengaruh langsung dan mediasi, serta karakter data persepsi yang tidak mensyaratkan asumsi distribusi normal secara ketat (Hair et al., 2022). Evaluasi dilakukan dalam dua tahap. Pertama, model pengukuran (outer model) diuji melalui validitas konvergen (loading ≥ 0,70; AVE ≥ 0,50), validitas diskriminan (HTMT < 0,85), dan reliabilitas internal (Cronbach's Alpha serta Composite Reliability ≥ 0,70). Kedua, model struktural (inner model) diuji melalui koefisien jalur, nilai t dan p, koefisien determinasi (R^2), relevansi prediktif (Q^2predict), kolinearitas struktural (VIF), dan standardized root mean square residual (SRMR). Pengujian signifikansi menggunakan bootstrapping 5.000 subsampel.

Peran mediasi diuji melalui specific indirect effects pada masing-masing jalur X → Z → Y. Klasifikasi mediasi mengikuti Zhao et al. (2010) dan Hair et al. (2022), sehingga hubungan dapat dibedakan sebagai mediasi komplementer, mediasi kompetitif, indirect-only mediation, atau direct-only nonmediation. Pendekatan ini dipilih agar kegagalan mediasi, apabila terjadi, tetap dapat ditafsirkan secara teoretis, bukan semata-mata sebagai hasil yang tidak signifikan.

HASIL

Karakteristik RespondenPenelitian melibatkan 186 ASN yang memenuhi kriteria. Komposisi responden relatif berimbang menurut jenis kelamin, yaitu 96 laki-laki (51,6%) dan 90 perempuan (48,4%). Kelompok usia terbesar berada pada rentang 31–40 tahun (35,5%), diikuti 41–50 tahun (32,3%). Ditinjau dari pendidikan formal, mayoritas responden berpendidikan sarjana (54,8%), sedangkan 35,5% berpendidikan magister. Dari sisi masa kerja, proporsi terbesar memiliki pengalaman lebih dari 15 tahun (35,5%). Responden tersebar pada 28 OPD, termasuk Inspektorat, Dinas Kesehatan, BKPSDM, dan Diskominfo. Profil ini menunjukkan bahwa data berasal dari aparatur yang relatif mapan secara pengalaman kerja dan terlibat dalam operasional pemerintahan digital di tingkat kabupaten.

Tabel 1
Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	96	51,6
	Perempuan	90	48,4
Usia	≤ 30 tahun	24	12,9
	31–40 tahun	66	35,5
	41–50 tahun	60	32,3
	> 50 tahun	36	19,4
Pendidikan	SMA	18	9,7
	S1	102	54,8
	S2	66	35,5
Lama bekerja	≤ 5 tahun	42	22,6
	6–10 tahun	24	12,9
	11–15 tahun	54	29,0
	> 15 tahun	66	35,5

Sumber: data olahan

Evaluasi model pengukuran dilakukan terhadap 29 indikator reflektif pada enam konstruk. Pada tahap awal, instrumen terdiri atas 30 item. Satu item pada konstruk Kebijakan Pemerintah Daerah (Z5) dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria outer loading, sehingga analisis akhir menggunakan 29 indikator. Seluruh indikator yang dipertahankan memiliki outer loading pada rentang 0,750–0,977 dan signifikan secara statistik (t = 12,165–269,378; p = 0,000). Nilai tersebut berada di atas ambang 0,70 sehingga setiap indikator dapat diterima sebagai ukuran reflektif konstruknya (Hair et al., 2022).

Validitas konvergen dan reliabilitas internal terpenuhi pada tingkat konstruk. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability seluruh konstruk berada di atas 0,88, sedangkan Average Variance Extracted (AVE) seluruh konstruk berada di atas 0,67. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator pada masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi dan mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya.

Tabel 2
Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Kode	Jumlah item akhir	Rentang outer loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keputusan
Adopsi Teknologi	X1	5	0,750–0,977	> 0,88	> 0,88	> 0,67	Valid dan reliabel
Kompetensi Digital	X2	5	0,750–0,977	> 0,88	> 0,88	> 0,67	Valid dan reliabel
Infrastruktur Digital	X3	5	0,750–0,977	> 0,88	> 0,88	> 0,67	Valid dan reliabel
Keterlibatan Kepemimpinan	X4	5	0,750–0,977	> 0,88	> 0,88	> 0,67	Valid dan reliabel
Kebijakan Pemerintah Daerah	Z	4	0,750–0,977	> 0,88	> 0,88	> 0,67	Valid dan reliabel
Kinerja ASN	Y	5	0,750–0,977	> 0,88	> 0,88	> 0,67	Valid dan reliabel

Keterangan: item Z5 dieliminasi; analisis akhir menggunakan 29 indikator.
Sumber: data olahan

Validitas diskriminan diuji dengan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) beserta interval kepercayaan bootstrap 95% (Henseler et al., 2015). Nilai HTMT pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh pasangan konstruk berada pada rentang 0,274–0,782. Tidak satu pun interval kepercayaan 95% mencakup nilai 1,00. Batas atas tertinggi sebesar 0,854 masih berada di bawah ambang 0,85–0,90 yang lazim digunakan. Dengan demikian, keenam konstruk berbeda secara empiris dan tidak terjadi tumpang tindih makna yang serius. Berdasarkan hasil tersebut, model pengukuran memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke evaluasi model struktural

Tabel 3
Ringkasan Validitas Diskriminan (HTMT)

Kriteria	Hasil	Ambang	Keputusan
Rentang HTMT seluruh pasangan konstruk	0,274–0,782	< 0,85	Terpenuhi
Interval kepercayaan 95% mencakup 1,00	Tidak	Tidak boleh mencakup 1,00	Terpenuhi
Batas atas CI 95% tertinggi	0,854	< 0,90	Terpenuhi
Kesimpulan	Konstruk berbeda secara empiris	—	Validitas diskriminan terpenuhi

Sumber: data olahan

Hasil pengujian jalur struktural pada Tabel 4. Adopsi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN (β = 0,306; t = 4,596; p = 0,000), sehingga H1 didukung. Kompetensi digital juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN (β = 0,275; t = 5,087; p = 0,000), sehingga H2 didukung. Infrastruktur digital berpengaruh positif dan signifikan, meskipun koefisiennya paling kecil di antara keempat anteseden (β = 0,257; t = 3,465; p = 0,001); dengan demikian H3 didukung. Keterlibatan kepemimpinan merupakan prediktor terkuat terhadap kinerja ASN (β = 0,328; t = 5,490; p = 0,000), sehingga H4 didukung.

Jalur kebijakan pemerintah daerah menuju kinerja ASN tidak signifikan (β = −0,030; t = 0,623; p = 0,533). Pola yang berbeda muncul pada jalur menuju kebijakan. Keempat anteseden signifikan memprediksi kebijakan daerah. Adopsi teknologi berpengaruh negatif terhadap kebijakan (β = −0,190; t = 2,649; p = 0,008). Sebaliknya, kompetensi digital (β = 0,138; t = 1,960; p = 0,050), infrastruktur digital (β = 0,221; t = 2,484; p = 0,013), dan keterlibatan kepemimpinan (β = 0,543; t = 4,974; p = 0,000) berpengaruh positif. Keterlibatan kepemimpinan kembali menjadi prediktor terkuat, kali ini terhadap persepsi kebijakan.

Tabel 4
Koefisien Jalur Struktural

Hubungan	β	t-statistic	p-value	Keputusan
Adopsi teknologi → Kinerja ASN	0,306	4,596	0,000	Signifikan; H1 didukung
Kompetensi digital → Kinerja ASN	0,275	5,087	0,000	Signifikan; H2 didukung
Infrastruktur digital → Kinerja ASN	0,257	3,465	0,001	Signifikan; H3 didukung
Keterlibatan kepemimpinan → Kinerja ASN	0,328	5,490	0,000	Signifikan; H4 didukung

Tabel 4
Koefisien Jalur Struktural (Lanjutan)

Hubungan	β	t-statistic	p-value	Keputusan
Kebijakan Pemda → Kinerja ASN	−0,030	0,623	0,533	Tidak signifikan
Adopsi teknologi → Kebijakan Pemda	−0,190	2,649	0,008	Signifikan
Kompetensi digital → Kebijakan Pemda	0,138	1,960	0,050	Signifikan (batas)
Infrastruktur digital → Kebijakan Pemda	0,221	2,484	0,013	Signifikan
Keterlibatan kepemimpinan → Kebijakan Pemda	0,543	4,974	0,000	Signifikan

Sumber: data olahan

Pengujian mediasi dilakukan karena jalur X → Z signifikan, sedangkan jalur Z → Y tidak signifikan. Hasil specific indirect effects pada Tabel 5 menunjukkan bahwa keempat interval kepercayaan 95% mencakup nol. Dengan demikian, tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui kebijakan pemerintah daerah.

Mengikuti kriteria Zhao et al. (2010) dan Hair et al. (2022), keempat hubungan diklasifikasikan sebagai direct-only nonmediation. Pengaruh langsung keempat anteseden terhadap kinerja ASN signifikan, tetapi pengaruh tidak langsung melalui kebijakan daerah tidak signifikan. Oleh karena itu, H5a, H5b, H5c, dan H5d tidak didukung. Secara empiris, kebijakan pemerintah daerah lebih tepat dipahami sebagai outcome dari keempat anteseden, bukan sebagai mekanisme mediasi menuju kinerja ASN.

Tabel 5
Specific Indirect Effects melalui Kebijakan Pemerintah Daerah

Jalur tidak langsung	Koefisien	2,5%	97,5%	Keputusan
Adopsi teknologi → Kebijakan Pemda → Kinerja ASN	0,006	−0,010	0,030	Tidak signifikan; H5a tidak didukung
Kompetensi digital → Kebijakan Pemda → Kinerja ASN	−0,004	−0,018	0,012	Tidak signifikan; H5b tidak didukung
Infrastruktur digital → Kebijakan Pemda → Kinerja ASN	−0,007	−0,034	0,015	Tidak signifikan; H5c tidak didukung
Keterlibatan kepemimpinan → Kebijakan Pemda → Kinerja ASN	−0,016	−0,078	0,032	Tidak signifikan; H5d tidak didukung

Sumber: data olahan

Berdasarkan Tabel 6 model menjelaskan variasi kinerja ASN secara kuat (R^2 = 0,777; R^2 adjusted = 0,771) dan variasi kebijakan pemerintah daerah secara moderat (R^2 = 0,464; R^2 adjusted = 0,452). Relevansi prediktif juga memadai, dengan Q^2predict sebesar 0,761 untuk kinerja ASN dan 0,436 untuk kebijakan daerah. Nilai VIF struktural berada pada rentang 1,307–2,403, jauh di bawah ambang 3,3, sehingga multikolinearitas tidak menjadi persoalan. SRMR model sebesar 0,123 melebihi ambang konvensional yang sering digunakan, yaitu < 0,08 (Hu & Bentler, 1999) atau < 0,10 (Henseler et al., 2016). Karena itu, approximate fit perlu ditafsirkan secara hati-hati, meskipun kriteria validitas, reliabilitas, signifikansi jalur, R^2, dan Q^2 telah terpenuhi.

Tabel 6.
R Square dan Q^2predict

Konstruk endogen	R Square	R Square Adjusted	Q^2predict
Kinerja ASN	0,777	0,771	0,761
Kebijakan Pemerintah Daerah	0,464	0,452	0,436

Sumber: data olahan

Secara keseluruhan, hasil empiris mendukung H1 hingga H4, tetapi tidak mendukung H5a hingga H5d. Keempat kapabilitas digital terbukti meningkatkan kinerja ASN secara langsung, sedangkan kebijakan pemerintah daerah tidak berfungsi sebagai mediator.

Pembahasan

Model pengukuran menunjukkan validitas dan reliabilitas yang memadai, sedangkan model struktural mampu menjelaskan variasi kinerja ASN secara kuat (R^2 = 0,777) dengan relevansi prediktif yang baik (Q^2predict = 0,761). SRMR sebesar 0,123 memang melebihi ambang konvensional sehingga approximate fit perlu dibaca secara hati-hati. Kendati demikian, konsistensi hasil pada validitas konstruk, signifikansi jalur, R^2, dan Q^2 tetap memberikan dasar empiris yang

cukup untuk menafsirkan hubungan antar konstruk. Temuan keseluruhan sejalan dengan Dynamic Capability Theory, yang menekankan kemampuan organisasi memanfaatkan teknologi dan sumber daya manusia untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan (Teece, 2007).

Adopsi teknologi dan kinerja ASN

Pengaruh positif signifikan adopsi teknologi terhadap kinerja ASN (β = 0,306) menunjukkan bahwa integrasi sistem digital dalam pekerjaan sehari-hari meningkatkan efisiensi dan akurasi kerja aparatur. Temuan ini konsisten dengan argumen bahwa implementasi teknologi berkaitan dengan produktivitas dan transparansi organisasi publik (Rekunenko et al., 2025; Aleca & Mihai, 2025). Dalam kerangka DCT, adopsi teknologi berfungsi sebagai kapabilitas sensing dan seizing: aparatur mengenali peluang digital dan menggunakannya untuk menyelesaikan tugas. Namun, penerimaan sistem belum dengan sendirinya menjamin rekonfigurasi sumber daya menjadi kinerja yang berkelanjutan. Peran tersebut lebih banyak diambil alih oleh kepemimpinan. Implikasi manajerialnya jelas. Investasi teknologi perlu diarahkan bukan hanya pada pengadaan aplikasi, melainkan pada penerimaan pengguna, pembiasaan kerja berbasis sistem, dan penguatan budaya digital. Kesiapan ASN untuk beradaptasi tetap menjadi prasyarat keberhasilan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Kompetensi digital dan kinerja ASN

Kompetensi digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (β = 0,275). Hasil ini menegaskan posisinya sebagai lapisan human capital yang mengubah ketersediaan teknologi menjadi pelaksanaan tugas yang efisien (Ingsih et al., 2024). Literasi digital tidak lagi dapat dipandang sebagai keterampilan pelengkap, melainkan sebagai syarat kerja. Aparatur dengan kompetensi digital yang lebih tinggi cenderung lebih produktif, inovatif, dan mampu menyelesaikan masalah kerja secara lebih efisien (Dumbre et al., 2025). Dalam logika kapabilitas dinamis, kompetensi digital memperkuat kemampuan organisasi untuk memanfaatkan perubahan teknologi, bukan sekadar menyesuaikan diri terhadapnya. Karena itu, program pelatihan digital perlu bersifat berkelanjutan dan terikat pada proses kerja harian, sehingga ASN tidak hanya mampu mengoperasikan aplikasi, tetapi juga mengoptimalkannya untuk memperbaiki cara kerja.

Infrastruktur digital dan kinerja ASN

Infrastruktur digital berpengaruh positif terhadap kinerja, tetapi koefisiennya paling kecil di antara keempat anteseden (β = 0,257). Pola ini mengindikasikan bahwa infrastruktur berfungsi sebagai sumber daya penunjang. Setelah ambang keandalan tertentu tercapai, variasi kinerja lebih ditentukan oleh cara pimpinan dan staf memanfaatkannya (Avtalion et al., 2024). Kelancaran layanan publik tetap bergantung pada kualitas fasilitas teknologi. Daerah dengan infrastruktur yang memadai memungkinkan komunikasi antarlembaga berlangsung lebih cepat dan layanan disampaikan secara lebih tepat waktu (Xia & Johar, 2024). Bagi Kabupaten Tanjung Jabung Barat, temuan ini tidak mengecilkan arti investasi infrastruktur. Pemerataan jaringan, integrasi sistem, keamanan data, dan dukungan teknis tetap diperlukan. Yang perlu dihindari adalah memperlakukan infrastruktur sebagai satu-satunya penentu kinerja.

Keterlibatan kepemimpinan dan kinerja ASN.

Keterlibatan kepemimpinan merupakan jalur terkuat menuju kinerja ASN (β = 0,328) sekaligus prediktor terkuat persepsi kebijakan daerah (β = 0,543). Posisi ini menempatkan kepemimpinan menengah sebagai kapabilitas reconfiguring yang mengoordinasikan adopsi teknologi, kompetensi digital, dan infrastruktur (Boussaidi & Korbi, 2025; Teece, 2007). Pemimpin yang memberi contoh dalam penggunaan teknologi, membuka partisipasi, dan menopang perubahan mempercepat digitalisasi di tingkat unit kerja. Kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat motivasi, komitmen, dan perilaku inovatif dalam implementasi kebijakan digital (Arifin & Narmaditya, 2024), sedangkan kepemimpinan yang berorientasi pelayanan berkaitan dengan kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai (Buchori et al., 2023). Temuan ini juga sejalan dengan argumen bahwa keterlibatan pemimpin secara langsung mendorong keberhasilan transformasi digital melalui pembentukan budaya kerja dan pola pikir digital (Khan et al., 2025).

Pada saat yang sama, hasil penelitian membatasi penerapan Upper Echelon Theory secara langsung. Teori tersebut menekankan peran kognisi pimpinan puncak (Hambrick & Mason, 1984). Dalam penelitian ini, kepemimpinan diukur pada level kepala seksi/bidang. Dengan demikian, aktor yang menentukan kinerja digital operasional bukan semata kepala daerah, melainkan pimpinan menengah yang sehari-hari mengarahkan penggunaan sistem.

Kebijakan pemerintah daerah tidak memediasi kinerja

Kegagalan mediasi merupakan temuan yang informatif, bukan semata hasil nol. Keempat anteseden signifikan memprediksi kebijakan daerah, tetapi kebijakan tidak berpengaruh terhadap kinerja dan tidak meneruskan pengaruh anteseden tersebut ke kinerja. Pola direct-only nonmediation ini konsisten dengan pandangan bahwa kebijakan publik sering gagal berdampak apabila tidak disertai komitmen implementasi (Capano et al., 2025).

Terdapat beberapa penjelasan yang paling masuk akal. Pertama, kebijakan mungkin tersedia secara formal, tetapi belum dioperasionalkan secara konsisten di tingkat OPD. Kedua, konstruk kebijakan pada penelitian ini mengukur persepsi atas keberadaan regulasi, bukan kualitas implementasinya. Ketiga, pada konteks kabupaten, kebijakan formal mungkin lebih tepat dipahami sebagai hasil dari dinamika internal organisasi daripada sebagai mekanisme kausal menuju kinerja individu.

Jalur negatif adopsi teknologi terhadap kebijakan ($\beta = -0{,}190$) memperkuat tafsir tersebut. ASN yang paling adaptif terhadap sistem digital justru cenderung lebih kritis terhadap kebijakan yang tertinggal dari praktik kerja. Dibandingkan Aldhi et al. (2025), yang menemukan kesiapan digital manajerial memediasi kinerja pada pemerintah kota besar, penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme serupa tidak otomatis berlaku pada kebijakan formal di level kabupaten. Perbedaan lokus dan perbedaan konstruk mediator menjadi pembatas penting. Kesiapan manajerial bersifat kapabilitas yang dekat dengan tindakan, sedangkan kebijakan formal bersifat institusional dan tidak dengan sendirinya mengubah perilaku kerja.

Temuan ini tidak meniadakan pentingnya kebijakan daerah. Yang ditegaskan adalah perlunya reformulasi kebijakan agar lebih adaptif dan kontekstual. Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Barat perlu memperkuat mekanisme implementasi, menyediakan sumber daya yang memadai, dan melibatkan ASN secara partisipatif dalam perumusan kebijakan digital. Tanpa langkah tersebut, kebijakan berisiko berhenti sebagai dokumen, sementara kinerja tetap ditentukan oleh kapabilitas operasional dan kepemimpinan menengah.

Kontribusi terhadap teori

Secara teoretis, penelitian ini memperluas DCT pada birokrasi kabupaten dengan memetakan adopsi teknologi dan infrastruktur sebagai kapabilitas sensing dan seizing, kompetensi digital sebagai sumber daya manusia yang diorkestrasi, dan keterlibatan kepemimpinan menengah sebagai kapabilitas reconfiguring. Kontribusi kedua terletak pada pembatasan asumsi mediasi kebijakan formal. Di level kabupaten, kebijakan daerah lebih tepat diposisikan sebagai outcome kapabilitas organisasi daripada sebagai mekanisme menuju kinerja ASN. Kontribusi ketiga adalah membatasi penerapan *Upper Echelon Theory* pada pimpinan puncak; pada digitalisasi operasional, aktor yang menentukan adalah pimpinan level menengah.

SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa adopsi teknologi, kompetensi digital, infrastruktur digital, dan keterlibatan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ASN di Kabupaten Tanjung Jabung Barat. Keterlibatan kepemimpinan merupakan prediktor terkuat. Kebijakan pemerintah daerah tidak memediasi keempat hubungan tersebut (direct-only nonmediation), meskipun diprediksi secara signifikan oleh anteseden yang sama. Dengan demikian, pada konteks kabupaten yang masih memperkuat fondasi digitalisasi, kinerja ASN lebih ditentukan oleh kapabilitas operasional dan kepemimpinan menengah daripada oleh persepsi terhadap regulasi formal.

Secara teoretis, temuan ini memperluas Dynamic Capability Theory pada birokrasi daerah: adopsi teknologi dan infrastruktur merepresentasikan sensing dan seizing, kompetensi digital merepresentasikan sumber daya manusia yang diorkestrasi, dan kepemimpinan menengah merepresentasikan reconfiguring (Teece, 2007). Hasil juga membatasi asumsi mediasi kebijakan

formal yang ditemukan Aldhi et al. (2025) pada kota besar, serta membatasi penerapan Upper Echelon Theory pada pimpinan puncak karena kepemimpinan diukur pada level kepala seksi/bidang (Hambrick & Mason, 1984).Secara praktis, pemerintah daerah perlu menggeser penekanan dari penambahan regulasi ke implementasi: mengintegrasikan aplikasi yang telah berjalan, menempatkan pelatihan digital pada tugas harian, memeratakan infrastruktur dasar, dan memperkuat peran kepala seksi/bidang sebagai agen perubahan. Kebijakan tetap diperlukan, tetapi harus partisipatif dan operasional agar tidak tertinggal dari praktik ASN yang lebih adaptif.

Penelitian ini terbatas pada satu kabupaten, data cross-sectional berbasis persepsi, pengukuran kebijakan yang belum memisahkan keberadaan dan kualitas implementasi, serta SRMR yang relatif tinggi. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas lokus, memisahkan konstruk kebijakan, menguji mekanisme lain seperti kesiapan manajerial dan budaya digital, serta menggunakan desain longitudinal atau metode campuran.

DAFTAR PUSTAKA

Aldhi, I. F., Suhariadi, F., Rahmawati, E., Supriharyanti, E., Hardaningtyas, D., Sugiarti, R., Abbas, A., 2025. Bridging Digital Gaps in Smart City Governance: The Mediating Role of Managerial Digital Readiness and the Moderating Role of Digital Leadership. *Smart Cities*, *8*(4). https://doi.org/10.3390/smartcities8040117

Aleca, O. E., Mihai, F., 2025. The Role of Digital Infrastructure and Skills in Enhancing Labor Productivity: Insights from Industry 4.0 in the European Union. *Systems*, *13*(2). https://doi.org/10.3390/systems13020113

Amirova, A., Iskendirova, S., Daueshova, A., Zhanseitov, A., Abylasimov, M., 2025. The Impact of Digital Hrm Implementation on Public Sector Performance: A Quantitative Analysis of Service Delivery Efficiency. *Economics - Innovative and Economics Research Journal*, *13*(3), 303–318. https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0067

Androniceanu, A., Sabie, O. M., Georgescu, I., Drugău-Constantin, A. L., 2023. Main factors and causes that are influencing the digital competences of human resources. *Administratie Si Management Public*, *41*, 26–53. https://doi.org/10.24818/AMP/2023.41-02

Arifin, S., Narmaditya, B. S., 2024. Fostering employee performance of civil servants in Indonesia: The mediating role of organisational citizenship behaviour, *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2412. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2412

Avtalion, Z., Aviv, I., Hadar, I., Luria, G., Bar-Gil, O., 2024. Digital Infrastructure as a New Organizational Digital Climate Dimension. *Applied Sciences (Switzerland)*, *14*(19). https://doi.org/10.3390/app14198592

Boussaidi, A., Korbi, K., 2025) The role of transformational leadership in promoting digital transformation through employee engagement in public administration. *International Journal of Public Leadership*. https://doi.org/10.1108/IJPL-08-2024-0091

Buchori, I., Tanuwijaya, J., Gunawan, A. W., 2023. Servant Leadership In Government Institution, Is It Effective?, *Management Analysis Journal*, *12*(4). 424-432. http://maj.unnes.ac.id

Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., 2025. Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information and Management*, *62*(4). https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135

Capano, G., Pritoni, A., Profeti, S., 2025. Does Policy Capacity Truly Matter for Governmental Effectiveness? A Conjunctural Analysis of the Quality of Governance in Italian Regions. *Governance*, *38*(3). https://doi.org/10.1111/gove.70027

Davis, F. D., 1989, Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008

Dumbre, D., Upendra, S., Waghmare, S., Zacharias, B. S., Salve, P., 2025. Digital empowerment in nursing: A cross-sectional exploration of digital competencies in healthcare services among nurses. *Journal of Education and Health Promotion*, *14*(1). https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_439_24

Espina-Romero, L., 2025. Digital transformation of the state: A multivariable model applied to the public sector in Lima, Peru. *Administrative Sciences*, 15(9), 365. https://doi.org/10.3390/admsci15090365

Gan, T., Jiang, Y., Wu, X., Zhang, M., 2024. Digital government and regional innovation. *Economics Letters*, *238*. https://doi.org/10.1016/j.econlet.2024.111713

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., 2022. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 3rd ed. Sage.

Hambrick, D. C., Mason, P. A., 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628

Henseler, J., Hubona, G., Ray, P. A., 2016. Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. Industrial Management & Data Systems, 116(1), 2–20. https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382

Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M., 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hu, L., Bentler, P. M., 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Ingsih, K., Astuti, S. D., Riyanto, F., 2024. The role of digital competence in improving service quality and employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2689. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2689

Jingwen, Y., Rahman, A. A., Tong, T., Kamarulzaman, N. H., Sidek, S. Bin., 2025. A study of Chinese enterprises' business models to determine the impact of dynamic capabilities on innovation and performance. *PLoS ONE*, *20*(1 January). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310854

Khan, A. N., Wang, Y., Khan, N. A., Ahmad, A., 2025. Digital Leadership Enhances Employee Empowerment, Techno-work Engagement, and Sustainability: SEM Analysis in Public Healthcare. *Inquiry (United States)*, *62*. https://doi.org/10.1177/00469580251317653

Laatikainen, G., Mustak, M., Hickman, N., 2025. Self-sovereign identity adoption: Antecedents and potential outcomes. *Technology in Society*, *82*. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102859

Li, M., Xiao, W., 2023. Research on the Effect of E-Leadership on Employee Innovation Behavior in the Context of "Self" and "Relationship." *Journal of Organizational and End User Computing*, *35*(1). https://doi.org/10.4018/JOEUC.317090

Maulana, R. Y., Durnik, M., Decman, M., 2024. Collaborative approach on digital government transformation: In-depth analysis from expert interview. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 17(1), 94–119. https://doi.org/10.2478/nispa-2024-0005

Philip, J., Gilli, K., Knappstein, M., 2023. Identifying key leadership competencies for digital transformation: Evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 392–406. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2022-0063

Porkodi, S., Al Balushi, S. S. K., Al Balushi, M. K. M., Al Hadi, K. O. R., Al Balushi, Z. I. M., 2023. Digital Employee Experience and Organizational Performance: A Study of The Telecommunications Sector In Oman. *Business, Management and Economics Engineering*, *21*(2), 248–268. https://doi.org/10.3846/bmee.2023.19498

Rekunenko, I., Koldovskyi, A., Hordiienko, V., Yurynets, O., Abu Khalaf, B., Ktit, M., 2025. Technology Adoption In Government Management: Public Sector Transformation Analysis. *Journal of Governance and Regulation*, *14*(1), 150–160. https://doi.org/10.22495/jgrv14i1art14

Teece, D. J., 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., Davis, F. D., 2003. User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. https://doi.org/10.2307/30036540

Xia, Y., Johar, M. G. M., 2024. The impact of digital infrastructure on organizational digital innovation in China. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *8*(12). https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.7586

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., Chen, Q., 2010. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257