



Menguatkan Transformasi Digital Melalui Kepemimpinan Transformasional: Peran Mediasi Keterlibatan Pegawai dan Kompetensi Digital pada BKD Provinsi Banten

Agus Surya Mulyana^{1*}, Ahmad Mukhlis², Angrian Permana³

¹⁻³ Universitas Bina Bangsa, Indonesia

*Penulis Korespondensi: suryamagus@gmail.com

Abstract. *The purpose of this study is to analyze the direct influence of Transformational Leadership, Employee Engagement, and Digital Competence on Digital Transformation and the indirect influence of Transformational Leadership on Digital Transformation through Digital Competence at the Regional Civil Service Agency of Banten Province. This research uses a survey method with a quantitative approach. The survey research used is intended to explain causal relationships and test hypotheses. This research focuses on uncovering causal relationships between variables. The results showed that Transformational Leadership had a positive and significant effect on Employee Engagement, with a path coefficient (β) of 0.960, a t-statistic of 122.029 (> 1.96), and a p-value of 0.000 (< 0.05). Transformational Leadership also had a positive and significant effect on Digital Competence, with a path coefficient (β) of 0.863, a t-statistic of 31.290 (> 1.96), and a p-value of 0.000 (< 0.05). Employee Engagement and Digital Competence each had a positive and significant effect on Digital Transformation, with path coefficients (β) of 0.484 and 0.298 and t-statistics of 5.546 and 3.715, respectively ($p < 0.05$). Transformational Leadership also had a positive and significant effect on Digital Transformation, with a path coefficient (β) of 0.221, a t-statistic of 2.810 (> 1.96), and a p-value of 0.005 (< 0.05). Furthermore, Employee Engagement and Digital Competence significantly mediated the effect of Transformational Leadership on Digital Transformation, with path coefficients (β) of 0.465 and 0.257 and t-statistics of 5.487 and 3.502, respectively ($p < 0.05$). This study concluded that Transformational Leadership played an important role in strengthening Digital Transformation, both directly and indirectly through enhancing Employee Engagement and Digital Competence at the Regional Civil Service Agency of Banten Province.*

Keywords: Digital Competence; Digital Transformation; Employee Engagement; Employee Engagement; Transformational Leadership.

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Pegawai, dan Kompetensi Digital terhadap Transformasi Digital serta pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Transformasi Digital melalui Kompetensi Digital pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Banten. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian survei yang digunakan bersifat menjelaskan hubungan kausal dan menguji hipotesis. Penelitian ini berfokus pada pengungkapan hubungan kausal antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai dengan koefisien β sebesar 0,960 dan t-statistik 122,029 $> 1,96$ serta p-value 0,000 $< 0,05$. Kepemimpinan Transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Digital dengan koefisien β sebesar 0,863 dan t-statistik 31,290 $> 1,96$ serta p-value 0,000 $< 0,05$. Keterlibatan Pegawai dan Kompetensi Digital masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Digital dengan koefisien β sebesar 0,484 dan 0,298 serta t-statistik sebesar 5,546 dan 3,715 (p-value $< 0,05$). Kepemimpinan Transformasional turut berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Digital dengan koefisien β sebesar 0,221 dan t-statistik 2,810 $> 1,96$ (p-value = 0,005). Selain itu, Keterlibatan Pegawai dan Kompetensi Digital terbukti memediasi secara signifikan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Transformasi Digital dengan koefisien β masing-masing sebesar 0,465 dan 0,257 serta t-statistik sebesar 5,487 dan 3,502 (p-value $< 0,05$). Penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berperan penting dalam memperkuat Transformasi Digital, baik secara langsung maupun melalui peningkatan Keterlibatan Pegawai dan Kompetensi Digital pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Banten.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional; Keterlibatan Pegawai; Keterlibatan Pegawai; Kompetensi Digital; Transformasi Digital.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital telah menjadi bagian penting dalam reformasi tata kelola pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan publik. Di Indonesia, agenda tersebut didorong melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang mencakup pemanfaatan teknologi, integrasi proses bisnis, tata kelola, serta penguatan kapasitas aparatur. Evaluasi SPBE nasional tahun 2024 menunjukkan indeks sebesar 3,12 dalam kategori baik, melampaui target RPJMN sebesar 2,60. Namun, capaian tersebut masih diikuti kesenjangan tingkat kematangan digital antarinstansi dan persoalan integrasi sistem, sehingga transformasi digital tidak cukup dipahami sebagai penyediaan teknologi, tetapi juga sebagai perubahan proses kerja dan kapasitas organisasi.

Keberhasilan transformasi digital juga dipengaruhi faktor organisasi dan sumber daya manusia, seperti kepemimpinan, keterlibatan pegawai, dan kompetensi digital. Hambatan berupa resistensi terhadap perubahan, budaya kerja konvensional, koordinasi antarunit, dan keterbatasan kemampuan digital dapat menghambat optimalisasi teknologi dalam organisasi publik. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan, keterlibatan pegawai dalam proses transformasi, serta kompetensi digital yang memadai.

Dalam konteks tersebut, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten menjadi relevan untuk dikaji karena memiliki peran strategis dalam pengelolaan kepegawaian ASN dan penerapan sistem kerja berbasis digital. Digitalisasi pengelolaan kepegawaian menuntut perubahan proses kerja sekaligus kesiapan aparatur dalam mengadopsi teknologi. Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi tersebut, dilakukan pra-survei terhadap 21 pegawai BKD Provinsi Banten pada April 2026 yang mencakup kualitas layanan digital, kecepatan layanan, efisiensi kerja, dan digitalisasi sistem kerja. Hasil pra-survei disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pra-Survei Transformasi Digital pada BKD Provinsi Banten.(tahun 2026)

No	Indikator	Pernyataan	Baik	%	Kurang Baik	%
1	Kualitas Layanan Digital	Sistem digital telah meningkatkan kualitas layanan kepegawaian	9	42,9%	12	57,1%
2	Kecepatan Layanan	Sistem digital mempercepat proses layanan kepegawaian	8	38,1%	13	61,9%
3	Efisiensi Kerja	Sistem digital mengurangi pekerjaan berulang dalam administrasi	8	38,1%	13	61,9%
4	Digitalisasi Sistem Kerja	Proses kerja kepegawaian telah terintegrasi secara digital	9	42,9%	12	57,1%

Sumber: Thileepan dan Raveendran (2022)

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa transformasi digital di BKD Provinsi Banten belum berjalan secara optimal. Sebagian besar responden menilai sistem digital belum mampu meningkatkan kualitas layanan (57,1%), mempercepat proses layanan (61,9%), mengurangi pekerjaan berulang (61,9%), maupun mengintegrasikan proses kerja secara menyeluruh (57,1%). Temuan awal tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasi dan sumber daya manusia. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dan keterlibatan pegawai menjadi penting dalam mendorong perubahan, sedangkan kompetensi digital diperlukan agar pegawai mampu memanfaatkan teknologi secara efektif.

Kondisi tersebut memperkuat urgensi untuk mengkaji faktor-faktor yang mendorong transformasi digital pada organisasi sektor publik, khususnya BKD Provinsi Banten. Meskipun sejumlah penelitian telah membahas hubungan kepemimpinan transformasional dengan transformasi digital, kajian yang menempatkan keterlibatan pegawai dan kompetensi digital dalam mekanisme hubungan tersebut, khususnya pada konteks pemerintah daerah, masih terbatas. Kesenjangan tersebut menjadi dasar penelitian ini untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan pegawai, kompetensi digital, dan transformasi digital pada BKD Provinsi Banten.

Selain itu, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap transformasi digital. Sebagian penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan (Zhang et al., 2026; Farag, 2025; Permana et al., 2025), sedangkan penelitian lainnya menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan (Syupriadin et al., 2026; Chandra Nilawati et al., 2026; Indra Muis et al., 2025). Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya empirical gap yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya mengenai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transformasi digital.

Penelitian ini merespons kesenjangan tersebut dengan menempatkan keterlibatan pegawai dan kompetensi digital sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap transformasi digital pada BKD Provinsi Banten.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi

serta menghadapi perubahan (Northouse, 2022). Dalam konteks transformasi digital, kepemimpinan ini berperan melalui pembangunan visi perubahan, dorongan inovasi, dan peningkatan keterlibatan pegawai (Khan et al., 2023; Wang et al., 2024). Konstruk ini mencakup empat dimensi, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration, yang mencerminkan keteladanan, motivasi, kreativitas, dan perhatian terhadap pengembangan pegawai.

Keterlibatan Pegawai

Keterlibatan pegawai merupakan kondisi psikologis yang ditandai oleh energi, dedikasi, dan keterpusatan dalam melaksanakan pekerjaan (Schaufeli, 2023). Tingkat keterlibatan yang tinggi mendorong pegawai menjadi lebih proaktif, adaptif, dan terbuka terhadap inovasi, termasuk dalam menghadapi transformasi digital (Albrecht et al., 2022; Bakker et al., 2023). Penelitian ini mengacu pada tiga dimensi, yaitu vigor, dedication, dan absorption, yang merepresentasikan energi, keterikatan, dan konsentrasi pegawai dalam menjalankan tugas (Khan et al., 2023).

Kompetensi Digital

Kompetensi digital merupakan kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi digital secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan (Carretero et al., 2022; van Laar et al., 2022). Kompetensi ini penting bagi organisasi publik dalam mendukung adaptasi aparatur terhadap sistem kerja dan layanan berbasis digital (Sousa et al., 2023). Penelitian ini mengacu pada tiga dimensi, yaitu penggunaan teknologi digital, komunikasi dan kolaborasi digital, serta pemecahan masalah digital (Carretero et al., 2022), yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan teknologi, berkolaborasi secara digital, dan mengatasi permasalahan teknologi untuk mendukung transformasi digital.

Transformasi Digital

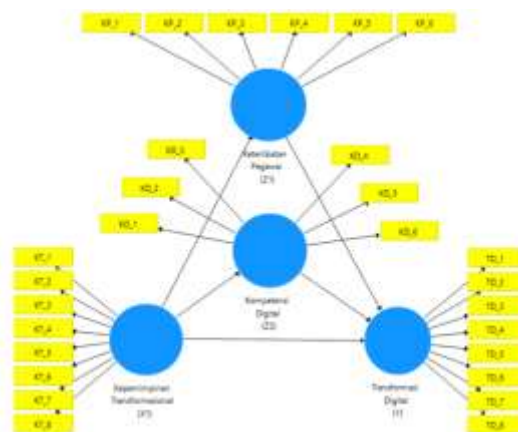
Transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi melalui integrasi teknologi digital ke dalam proses kerja, struktur, dan aktivitas organisasi untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan nilai (Vial, 2024; Verhoef et al., 2023). Dalam organisasi publik, transformasi digital diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, kualitas layanan, transparansi, dan akuntabilitas melalui adaptasi teknologi serta penguatan kapabilitas digital sumber daya manusia (Kane et al., 2024; Warner & Wäger, 2023). Penelitian ini memaknai transformasi digital sebagai perubahan proses kerja dan layanan kepegawaian di BKD Provinsi Banten melalui pemanfaatan teknologi digital yang tercermin dalam peningkatan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan digitalisasi sistem kerja (Thillepan & Raveendran, 2022).

Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian dibangun untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transformasi digital melalui keterlibatan pegawai serta peran kompetensi digital. Kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai faktor yang mendorong keterlibatan pegawai dalam merespons perubahan organisasi. Keterlibatan tersebut selanjutnya diperkirakan berkontribusi terhadap keberhasilan transformasi digital.

Kompetensi digital diposisikan sebagai faktor yang memperkuat kemampuan pegawai dalam menerjemahkan dukungan kepemimpinan dan keterlibatan kerja ke dalam praktik digital. Model penelitian juga mempertimbangkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap transformasi digital sehingga dapat diketahui apakah pengaruh tersebut berlangsung secara langsung maupun melalui keterlibatan pegawai dan dalam kondisi kompetensi digital yang berbeda.

Kerangka konseptual tersebut menjadi dasar pengujian hubungan antarvariabel pada BKD Provinsi Banten, sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1, dibawah ini:



Gambar 1. Model Penelitian.

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap transformasi digital, baik secara langsung maupun melalui keterlibatan pegawai sebagai variabel mediasi dan kompetensi digital sebagai variabel moderasi. Penelitian dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten di Kota Serang pada April–Juli 2026. BKD Provinsi Banten dipilih karena memiliki fungsi dalam pengelolaan kepegawaian dan telah menerapkan sistem serta layanan berbasis digital.

Populasi, Sampling, dan Sumber Data

Populasi penelitian terdiri atas 78 ASN pada BKD Provinsi Banten yang tersebar pada Sekretariat BKD sebanyak 14 orang, Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Kinerja, dan Disiplin sebanyak 23 orang, Bidang Mutasi dan Promosi sebanyak 20 orang, serta Bidang Pengembangan ASN sebanyak 21 orang. Penentuan responden menggunakan teknik sampling jenuh karena seluruh anggota populasi dijadikan responden (Sugiyono, 2023). Data penelitian berupa data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, sedangkan data sekunder digunakan sebagai pendukung penelitian.

Operasionalisasi Variabel dan Instrumen Penelitian

Penelitian melibatkan empat variabel, yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, transformasi digital sebagai variabel dependen, keterlibatan pegawai sebagai variabel mediasi, dan kompetensi digital sebagai variabel moderasi. Seluruh konstruk diukur menggunakan instrumen yang diadaptasi dari penelitian terdahulu dengan skala Likert lima poin. Transformasi digital diukur melalui dimensi customer service, operational efficiency, dan business modelling (Thileepan & Raveendran, 2022). Kepemimpinan transformasional diukur melalui idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Khan et al., 2023). Keterlibatan pegawai diukur melalui vigor, dedication, dan absorption (Khan et al., 2023), sedangkan kompetensi digital diukur melalui kemampuan penggunaan teknologi digital, komunikasi dan kolaborasi digital, serta pemecahan masalah digital (Carretero et al., 2022).

Validitas dan reliabilitas instrumen dievaluasi melalui pendekatan PLS-SEM dengan memperhatikan outer loading, Average Variance Extracted (AVE), discriminant validity, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability (CR). Kriteria pengujian mengacu pada Ghozali dan Latan (2020), sedangkan hasil pengujian digunakan untuk menentukan kelayakan indikator dan konstruk dalam model penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS. Analisis meliputi evaluasi measurement model dan structural model. Measurement model digunakan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk, sedangkan structural model digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui koefisien jalur, R-square (R^2), dan signifikansi hubungan. Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan pegawai, kompetensi digital, dan transformasi digital serta hubungan keterlibatan pegawai terhadap transformasi digital. Pengujian mediasi digunakan untuk

menganalisis peran keterlibatan pegawai dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan transformasi digital, sedangkan pengujian moderasi digunakan untuk mengetahui peran kompetensi digital dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Signifikansi pengaruh diuji menggunakan prosedur bootstrapping dengan memperhatikan nilai t-statistic, p-value, dan interval kepercayaan sesuai prosedur SEM-PLS (Ghozali & Latan, 2020).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data dan Analisis Deskriptif

Penelitian dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten dengan melibatkan 78 ASN sebagai responden. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi.

Kepemimpinan transformasional memiliki nilai mean indikator 3,974–4,192, dengan nilai tertinggi pada dorongan pimpinan terhadap penyampaian ide baru. Keterlibatan pegawai juga berada pada kategori tinggi, dengan nilai tertinggi pada semangat dan energi dalam menyelesaikan pekerjaan sebesar 4,205.

Kompetensi digital berada pada kategori tinggi, dengan nilai tertinggi pada kemampuan mengatasi permasalahan teknis sederhana sebesar 4,154. Sementara itu, transformasi digital juga berada pada kategori tinggi, dengan nilai tertinggi pada peningkatan ketepatan hasil pekerjaan melalui sistem digital sebesar 4,205. Secara umum, hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan, keterlibatan, kompetensi digital, dan penerapan transformasi digital di BKD Provinsi Banten telah berada pada kondisi yang baik..

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi outer model dilakukan untuk memastikan bahwa indikator penelitian mampu mengukur konstruk secara valid dan reliabel. Pengujian meliputi outer loading, Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan, Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Nilai outer loading pada kepemimpinan transformasional berada pada rentang 0,727–0,945, keterlibatan pegawai 0,883–0,938, kompetensi digital 0,867–0,920, dan transformasi digital 0,881–0,942. Dengan demikian, seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen.

Nilai AVE masing-masing konstruk sebesar 0,812 untuk kepemimpinan transformasional, 0,845 untuk keterlibatan pegawai, 0,799 untuk kompetensi digital, dan 0,841 untuk transformasi digital. Seluruhnya berada di atas 0,50, sehingga konstruk mampu

menjelaskan varians indikatornya dengan baik. Hasil pengujian validitas diskriminan juga menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan empiris yang memadai.

Dari sisi reliabilitas, nilai Composite Reliability berada pada rentang 0,960–0,977 dan Cronbach's Alpha sebesar 0,950–0,973. Seluruh nilai tersebut telah memenuhi kriteria reliabilitas. Dengan demikian, outer model dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas serta layak digunakan untuk pengujian inner model.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai hubungan antar konstruk dalam model penelitian. Hasil estimasi model diperoleh melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS 4.0. Model struktural penelitian disajikan pada gambar 2:



Gambar 2. Inner Model

Berdasarkan hasil estimasi, seluruh hubungan langsung dalam model menunjukkan arah positif. Besaran koefisien jalur dan signifikansi masing-masing hubungan disajikan pada tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2. Path Coefficients

Hubungan Antarvariabel	Original Sample (β)	T-Statistic	P-Value
Kepemimpinan Transformasional → Keterlibatan Pegawai	0,960	122,029	0,000
Kepemimpinan Transformasional → Kompetensi Digital	0,863	31,290	0,000
Kepemimpinan Transformasional → Transformasi Digital	0,221	2,810	0,005
Keterlibatan Pegawai → Transformasi Digital	0,484	5,546	0,000
Kompetensi Digital → Transformasi Digital	0,298	3,715	0,000

Sumber: Hasil olah data menggunakan SmartPLS 4.0, 2026

Berdasarkan tabel 2, seluruh hubungan langsung antar variabel menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Pengaruh terbesar terhadap Transformasi Digital berasal dari Keterlibatan Pegawai ($\beta = 0,484$), diikuti Kompetensi Digital ($\beta = 0,298$) dan Kepemimpinan Transformasional ($\beta = 0,221$). Sementara itu, pengaruh Kepemimpinan Transformasional

terhadap Keterlibatan Pegawai merupakan hubungan terkuat dalam model dengan koefisien sebesar ($\beta = 0,960$).

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran Keterlibatan Pegawai dan Kompetensi Digital dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Transformasi Digital. Hasil pengujian specific indirect effects melalui prosedur bootstrapping SmartPLS 4.0 disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. *Specific Indirect Effects.*

Hubungan Tidak Langsung	Original Sample (β)	T-Statistic	P-Value
Kepemimpinan Transformatif → Keterlibatan Pegawai → Transformasi Digital	0,465	5,487	0,000
Kepemimpinan Transformatif → Kompetensi Digital → Transformasi Digital	0,257	3,502	0,001

Sumber: Hasil olah data menggunakan SmartPLS 4.0, 2026

Berdasarkan Tabel 3, kedua jalur tidak langsung menunjukkan pengaruh positif dan signifikan karena memiliki nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$. Pengaruh tidak langsung melalui Keterlibatan Pegawai sebesar $\beta = 0,465$ lebih besar dibandingkan melalui Kompetensi Digital sebesar $\beta = 0,257$. Dengan demikian, Keterlibatan Pegawai dan Kompetensi Digital terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan Kepemimpinan Transformatif terhadap Transformasi Digital.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai ($\beta = 0,960$; $p < 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan dalam memberikan inspirasi, membangun visi, dan mendorong partisipasi, semakin tinggi keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugas. Hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformatif Bass dan Avolio serta penelitian Larasati et al. (2023).

Kepemimpinan Transformatif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Digital ($\beta = 0,863$; $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendorong pembelajaran, inovasi, dan pengembangan pegawai dapat meningkatkan kemampuan aparatur dalam memanfaatkan teknologi digital.

Keterlibatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Digital ($\beta = 0,484$; $p < 0,05$). Pegawai yang memiliki semangat, dedikasi, dan partisipasi tinggi

cenderung lebih siap menerima perubahan dan mendukung penerapan teknologi dalam organisasi.

Kompetensi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Digital ($\beta = 0,298$; $p < 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan aparatur dalam menggunakan teknologi, berkomunikasi secara digital, dan menyelesaikan permasalahan teknologi mendukung keberhasilan transformasi digital.

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Transformasi Digital ($\beta = 0,221$; $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin berperan dalam mengarahkan perubahan, membangun budaya inovasi, dan mendorong adaptasi teknologi dalam organisasi.

Selanjutnya, Keterlibatan Pegawai memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Transformasi Digital ($\beta = 0,465$; $p < 0,05$). Pengaruh tidak langsung ini lebih besar dibandingkan pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Transformasi Digital, sehingga keterlibatan pegawai menjadi mekanisme penting dalam mendorong transformasi digital.

Kompetensi Digital juga memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Transformasi Digital ($\beta = 0,257$; $p < 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mendorong transformasi digital secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kemampuan digital pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital di BKD Provinsi Banten tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga oleh keterlibatan dan kompetensi digital pegawai sebagai mekanisme penting dalam proses transformasi organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai, kompetensi digital, dan transformasi digital. Keterlibatan pegawai dan kompetensi digital juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi digital. Selain itu, keduanya terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap transformasi digital pada BKD Provinsi Banten.

BKD Provinsi Banten disarankan memperkuat kepemimpinan yang mendorong inovasi dan partisipasi, serta meningkatkan keterlibatan dan kompetensi digital ASN melalui pembelajaran dan pengembangan kemampuan teknologi. Penelitian ini terbatas pada 78 ASN dalam satu organisasi, sehingga penelitian selanjutnya dapat memperluas objek dan responden

serta menggunakan pendekatan kualitatif atau mixed methods untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pimpinan dan seluruh ASN Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten yang telah memberikan dukungan dan berpartisipasi dalam pelaksanaan penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan selama proses penelitian dan penyusunan artikel ini. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR REFERENSI

- Albrecht, S. L., Connaughton, S., & Leiter, M. P. (2022). The influence of change-related organizational and job resources on employee change engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 910206. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.910206>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., & Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La teoría de las demandas y recursos laborales: Nuevos desarrollos en la última década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157–167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>
- Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use. Publications Office of the European Union.
- Farag, M. I. H. (2025). Transformational leadership in the era of digital transformation. *Journal of Advanced Research in Leadership*, 4(2), 55–72. <https://doi.org/10.33422/jarl.v4i2.1269>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Larasati, P. H. G., Srimulyani, V. A., & Farida, F. A. (2023). Transformational leadership practices and employee engagement: Meaningfulness of work and personal resources as mediators. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 11(1), 48–57. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v11i1.4015>
- Momongan, K. B., Mangantes, M. L., & Sengkey, S. B. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap work engagement pegawai di Kejaksaan Negeri Manado. *Psikopedia*, 4(3), 193–?. <https://doi.org/10.53682/pj.v4i4.7592>
- Muis, I., Ervianto, L. R., Indrawati, L., Ismail, S., & Shafrullah, F. (2025). The nexus of digital transformation and transformational leadership on organizational performance as mediated by innovative work behaviors. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(22s), 198–217. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i22s.3506>

- Nilawati, C., Kurniawati, D. T., & Azzuhri, M. (2026). Transformational leadership and innovative work behavior in police organizations: The mediating roles of digital competence and digital culture. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 14(1), 203–214. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v14i1.4791>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Permana, T. E., Chaerudin, R. M., Sonjaya, Y., & Rustiadi, R. (2025). Digital transformation and leadership: The mediating role of organizational adaptation in performance. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 12(2), 589–604. <https://doi.org/10.24252/minds.v12i2.58152>
- Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: What do we know and where do we go? — Catatan: untuk sumber ini saya tidak menyarankan memasukkannya sebagai buku/artikel tersendiri sebelum Anda memiliki sumber publikasi aslinya. Yang terverifikasi adalah karya meta-analisis tentang work engagement yang melibatkan Schaufeli sebagai salah satu penulis.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* (2nd ed., Cet. ke-5). Alfabeta.
- 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>
- Thileepan, J., & Raveendran, T. (2022). Impact of digital transformation on employee engagement at Ceylon Electricity Board in the Northern Province of Sri Lanka. *Journal of Management Matters*, 9(1), 53–?. <https://doi.org/10.4038/jmm.v9i1.32>
- Thileepan, J., & Raveendran, T. (2022). Impact of digital transformation on employee engagement at Ceylon Electricity Board in the Northern Province of Sri Lanka. *Journal of Management Matters*, 9(1), 53–64. <https://doi.org/10.4038/jmm.v9i1.32>
- van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
- van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2022). Developing policy aimed at 21st-century digital skills for the creative industries: An interview study with founders and managing directors. *Journal of Education and Work*, 35(2), 195–209. <https://doi.org/10.1080/13639080.2022.2036710>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T. L. J., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>