

Membangun Kinerja di Era Digital: Peran Kepemimpinan Digital dalam Menghubungkan Digital Knowledge dan Personality

Rita Indriani^{1*}, Mira Yona², Habibudin Nasution³, Meilani Putri Novita⁴

^{1,2,3,4} Program Studi Manajemen, Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh Digital Knowledge dan Personality terhadap Kinerja dengan Kepemimpinan Digital sebagai variabel mediasi. Jumlah responden dalam studi ini sebanyak 89 pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) kota Batam, dengan metode analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis pada Partial Least Square (PLS). Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa digital knowledge memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, sementara personality juga memberikan dampak positif terhadap kinerja. Di samping itu, kepemimpinan digital terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan antara digital knowledge dan kinerja, pengetahuan digital baru akan berdampak optimal pada kinerja apabila diimplementasikan melalui kepemimpinan digital yang efektif. Serta, dalam hubungan antara personality dan kinerja, kepemimpinan digital juga berfungsi sebagai mediator yang signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa Pemimpin yang visioner dan adaptif dalam memanfaatkan teknologi mampu menumbuhkan sikap kerja yang terbuka, proaktif, dan berorientasi pada pembelajaran, sehingga karyawan menjadi lebih inovatif, fleksibel, dan produktif dalam menghadapi tuntutan kerja di era digital.

Kata Kunci: Digital Knowledge, Personality, Kepemimpinan Digital, Kinerja

Abstract

This study aims to explore the influence of Digital Knowledge and Personality on Performance with Digital Leadership as a mediating variable. The number of respondents in this study was 89 employees of the Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD) of Batam City, with the analysis method using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS). The findings of the study indicate that digital knowledge has a significant influence on performance, while personality also has a positive impact on performance. In addition, digital leadership is proven to play a role as a mediator in the relationship between digital knowledge and performance, new digital knowledge will have an optimal impact on performance if implemented through effective digital leadership. Also, in the relationship between personality and performance, digital leadership also functions as a significant mediator. These results indicate that visionary and adaptive leaders in utilizing technology are able to foster an open, proactive, and learning-oriented work attitude, so that employees become more innovative, flexible, and productive in facing work demands in the digital era.

Keywords: Digital Knowledge, Personality, Digital Leadership, Performance

Korespondensi:

Rita Indriani
(ritaraihan74@gmail.com)

Submit: 02-02-2026

Revisi: 14-04-2026

Diterima: 24-04-2026

Terbit: 13-05-2026



1. Pendahuluan

Perkembangan transformasi digital yang pesat telah mengubah cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan mengelola sumber daya manusia. Transformasi digital tidak hanya menuntut adopsi teknologi, tetapi juga kesiapan kompetensi digital karyawan dan pimpinan agar mampu mempertahankan serta meningkatkan kinerja kerja. Kinerja menurut penelitian Aguinis (2023) Merupakan perilaku dan hasil kerja karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi, yang dapat diukur dan dievaluasi berdasarkan standar kinerja yang telah ditentukan. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi isu strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi di lingkungan kerja berbasis digital (Van Laar *et al.*, 2022; Soto-Acosta, 2023).

Di era perkembangan transformasi digital yang berkembang pesat, organisasi di berbagai sektor menghadapi tantangan besar dalam mengelola sumber daya manusia dan teknologi untuk mencapai kinerja yang unggul. Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi baru, tetapi juga memengaruhi dinamika pekerjaan, pola kolaborasi, serta kompetensi yang dibutuhkan oleh individu dan pemimpin organisasi. Banyak perusahaan melaporkan fenomena seperti "*transformation fatigue*", yaitu kelelahan akibat upaya transformasi digital yang tidak efektif, yang pada akhirnya membahayakan kesejahteraan pekerja dan retensi talent digital.

Digital *knowledge* merupakan kemampuan individu dalam memahami dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan kerja. Digital *knowledge* berperan penting dalam meningkatkan efektivitas, adaptabilitas, dan produktivitas karyawan di tengah dinamika organisasi modern (Van Laar *et al.*, 2022). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi digital berhubungan positif dengan kinerja karyawan, terutama dalam lingkungan kerja berbasis teknologi yang menuntut kecepatan, akurasi, dan fleksibilitas kerja (Soto-Acosta, 2023). Namun, pengaruh digital *knowledge* terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung. Studi terbaru menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan teknologi menjadi faktor penting yang memperkuat pemanfaatan digital *knowledge* dalam meningkatkan kinerja karyawan (Avolio *et al.*, 2000; Nurnabilah dan Apriadi, 2025). Oleh karena itu, masih terdapat celah penelitian terkait mekanisme bagaimana digital *knowledge* memengaruhi kinerja melalui peran kepemimpinan digital, khususnya dalam konteks organisasi yang sedang menjalani transformasi digital.

Selain kompetensi digital, *personality* juga merupakan determinan penting kinerja karyawan. Kepribadian (*personality*) merupakan faktor penting yang memengaruhi respons karyawan terhadap tuntutan kerja di era digital. *Personality* didefinisikan sebagai pola karakteristik psikologis yang relatif stabil yang membentuk cara individu berpikir dan berperilaku dalam lingkungan kerja (Robbins dan Judge, 2023). Studi menunjukkan bahwa dimensi kepribadian seperti *conscientiousness* dan *openness to experience* berhubungan positif dengan kinerja karyawan, terutama dalam konteks kerja berbasis teknologi yang menuntut adaptabilitas dan pembelajaran berkelanjutan (Judge *et al.*, 2002; Sonnentag dan Frese, 2024). Tetapi, *personality* juga dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja, khususnya ketika individu memiliki tingkat *neuroticism* yang tinggi, yang cenderung meningkatkan stres kerja, ketidakstabilan emosi, dan menurunkan konsentrasi serta efektivitas kerja (Zacher *et al.*, 2024). Namun, pengaruh *personality* terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung dan sangat dipengaruhi oleh konteks kepemimpinan. Penelitian terbaru menegaskan bahwa kepemimpinan digital berperan sebagai mekanisme penting dalam mengoptimalkan potensi kepribadian individu sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Avolio *et al.*, 2000; Zacher *et al.*, 2024).

Perkembangan teknologi dan sistem digital telah mendorong organisasi mengalami transformasi eksponensial dalam penciptaan nilai serta pola hubungan kerja berbasis internet. Dalam konteks kemajuan teknologi yang cepat, model kepemimpinan tradisional semakin kurang relevan sehingga menuntut pendekatan kepemimpinan yang adaptif, gesit, dan kolaboratif (Kane *et al.*, 2023). Kepemimpinan digital didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam strategi, budaya, dan proses organisasi guna mendukung pengambilan keputusan, kolaborasi, serta peningkatan efektivitas dan kinerja kerja (Avolio *et al.*, 2000; El Sawy *et al.*, 2020). Berbagai studi empiris, baik di Indonesia maupun internasional, menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap orientasi dan kinerja organisasi melalui mekanisme mediasi seperti kesesuaian tugas-teknologi dan inovasi digital (Rantauwati *et al.*, 2022; Kane *et al.*, 2023; Novitasari *et al.*, 2025).

Kepemimpinan digital telah berkembang sebagai bidang kajian yang vital, seiring meningkatnya kebutuhan pemimpin untuk beradaptasi terhadap disrupsi teknologi dan perubahan dinamika tenaga kerja (Deshpande dan Beharay, 2025). Kepemimpinan digital yang efektif berkaitan erat dengan kemampuan manajemen pengetahuan, karena memungkinkan organisasi memanfaatkan sumber pengetahuan internal dan eksternal secara optimal. Kemampuan mengelola pengetahuan secara efektif menjadi faktor kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah lanskap digital yang berkembang pesat (Lin, 2023).

Dalam konteks tersebut, digital *knowledge* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena meningkatkan efisiensi kerja, kualitas pengambilan keputusan, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi (Lin, 2023; Kane *et al.*, 2023). Namun, temuan empiris lainnya menunjukkan bahwa digital *knowledge* juga dapat berdampak negatif terhadap kinerja apabila tidak diimbangi dengan kesiapan organisasi dan dukungan kepemimpinan yang memadai. Tingginya tuntutan penggunaan teknologi digital berpotensi menimbulkan *technostress*, beban kognitif, serta kesenjangan kemampuan digital antar karyawan, yang pada akhirnya menurunkan fokus, efisiensi, dan kinerja kerja (Tarafdar *et al.*, 2023; Stich *et al.*, 2024). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan digital dapat secara efektif menjembatani kesenjangan antara pengetahuan digital dan atribut pribadi, menumbuhkan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dan kinerja.

1.1. Kajian Teori

Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi secara legal serta sesuai dengan moral dan etika. Kinerja mencerminkan tingkat pencapaian hasil kerja karyawan yang diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas pelaksanaan tugas dalam periode waktu tertentu (Mangkunegara, 2017). Hasibuan (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu, sedangkan Rivai dan Sagala (2018) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan melalui prestasi kerja sesuai dengan peran karyawan dalam organisasi. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mustovani dan Suhermin (2019) menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir yang dicapai karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya selama periode tertentu. Adapun indikator Kinerja menurut Menurut Robbins & Judge (2013) adalah: (a). Kualitas kerja, (b). Produktivitas, (c). Ketepatan waktu, (d). Efektivitas kerja, (e). kemandirian kerja.

Digital Knowledge

Digital Knowledge merupakan pengetahuan dan pemahaman individu dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengakses, mengelola, mengevaluasi, serta menghasilkan informasi secara efektif dan bertanggung jawab, yang mencakup aspek teknis, kognitif, dan etis dalam penggunaan teknologi digital (European Commission, 2023; 2024). Melalui kerangka Digital Competence Framework (DigComp), European Commission (2023; 2024) menegaskan bahwa digital knowledge merupakan komponen inti kompetensi digital yang meliputi literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi digital, pembuatan konten digital, keamanan, serta pemecahan masalah berbasis teknologi. Penelitian Tomas et al. (2024) dan laporan OECD (2024) menunjukkan bahwa digital knowledge berperan strategis dalam mendukung berpikir kritis, pengambilan keputusan, produktivitas, inovasi, dan daya saing sumber daya manusia dalam menghadapi transformasi digital. Adapun indikator kompetensi digital Menurut Van Laar *et al.*, (2020), indikator tersebut antara lain: (a). Pemahaman terhadap teknologi digital, (b) Kemampuan memanfaatkan sistem informasi, (c) Penggunaan teknologi untuk meningkatkan efektivitas kerja, (d) Integrasi teknologi digital dalam proses bisnis.

H1: Digital Knowledge berpengaruh terhadap Kinerja

H3: Digital Knowledge berpengaruh terhadap Kepemimpinan digital

Personality

Kepribadian (personality) merupakan pola karakteristik yang relatif stabil dari pikiran, perasaan, dan perilaku individu yang membedakan seseorang dari orang lain serta memengaruhi cara individu berinteraksi dengan lingkungan. Kepribadian mencerminkan kecenderungan internal yang konsisten dalam merespons berbagai situasi kehidupan dan berperan penting dalam membentuk perilaku jangka panjang, yang dalam konteks organisasi tercermin melalui sikap, pola pikir, kebiasaan, dan cara bertindak karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari (Robbins dan Judge, 2018; McCrae dan Costa, 2008; Sugiharti *et al.*, 2023). Salah satu pendekatan kepribadian yang paling banyak digunakan adalah Big Five Personality Theory, yang meliputi openness to experience, conscientiousness, extraversion, agreeableness, dan emotional stability. Model ini terbukti mampu menjelaskan perbedaan individu secara komprehensif dan valid lintas budaya (McCrae dan Costa, 2008). Dalam konteks organisasi, dimensi conscientiousness dan emotional stability memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja, serta kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan (Judge *et al.*, 2017; Woods *et al.*, 2019; Furnham, 2021). Adapun indikator *Personality* menurut Barrick and Mount (1991) yaitu sebagai berikut: (a). extraversion, (b). Agreeableness, (c). conscientiousness, (d). emotional stability.

H2: Personality berpengaruh terhadap Kinerja

H4: Personality berpengaruh terhadap Kepemimpinan digital

Kepemimpinan Digital

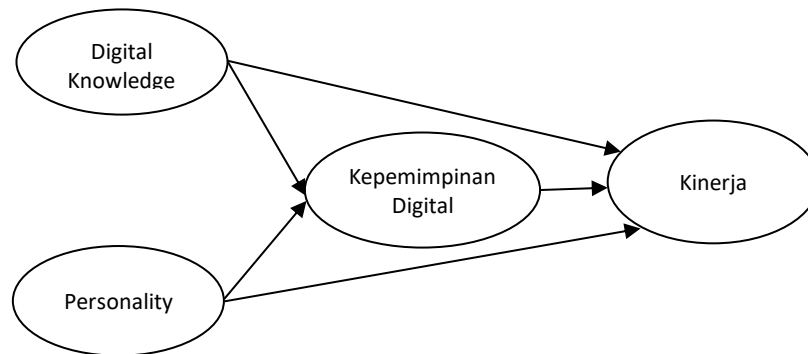
Kepemimpinan digital (*digital leadership*) merupakan pendekatan kepemimpinan yang memadukan praktik kepemimpinan tradisional dengan pemanfaatan teknologi digital untuk mendorong perubahan, inovasi, dan pencapaian tujuan organisasi di era transformasi digital. Pemimpin digital tidak hanya menggunakan teknologi dalam pengambilan keputusan, tetapi juga berperan dalam membangun budaya digital, mendorong kolaborasi, serta memfasilitasi adaptasi organisasi terhadap perkembangan teknologi yang cepat (El Sawy *et al.*, 2020; Büyükbeşe *et al.*, 2022).

Menurut Avolio *et al.*, (2000), kepemimpinan digital atau e-leadership merupakan proses pengaruh sosial yang dimediasi oleh teknologi informasi untuk menghasilkan perubahan sikap, pemikiran, dan perilaku individu maupun organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan digital menempatkan pemimpin sebagai katalis

transformasi yang memiliki kompetensi digital, kemampuan adaptif, serta visi strategis dalam menghadapi dinamika dan kompleksitas perubahan teknologi (Avolio *et al.*, 2000; Büyükbeşe *et al.*, 2022). Kepemimpinan digital merupakan. Adapun indicator Kepemimpinan digital menurut Kane *et al.*, (2019) (2016) adalah sebagai berikut: (a). Digital mindsetdigital, (b). Kolaborasi digital, (c). Agility (d). Empowerment berbasis digital
H5: Kepemimpinan digital berpengaruh terhadap Kinerja.
H6: Kepemimpinan digital memediasi berpengaruh Digital Knowledge terhadap Kinerja.
H7: Kepemimpinan digital memediasi berpengaruh Personality terhadap Kinerja.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat dari kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber: Pengembangan oleh Peneliti (2026)

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, secara lebih spesifik pendekatan kuantitatif yang digunakan adalah kuantitatif kausalitas. Populasi penelitian ini Adalah seluruh pegawai yang bekerja di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batam dengan total 89 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik non-probability sampling. pengambilan sampel menggunakan sampling total. keadaan seperti ini dilakukan jika jumlah populasi relative kecil, sehingga menggunakan seluruh jumlah populasi untuk dijadikan sampel. Penelitian ini dilakukan pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Batam. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Kuisisioner (angket). Teknik pengukuran hasil jawaban kuisisioner dapat diukur menggunakan skala likert.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS versi 4. PLS (Partial Least Square) merupakan suatu analisis persamaan structural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas, sedangkan model structural digunakan untuk menguji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Responden pada penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, yaitu kelompok laki-laki dan kelompok perempuan. Untuk mengetahui proporsi jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen
1	Laki-Laki	46	51,7%	51,7%
2	Perempuan	43	48,3%	100%
	Jumlah	89	100%	

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan data pada tabel diatas menunjukkan karakteristik jenis kelamin responden, dimana jumlah terbanyak adalah Laki-Laki sejumlah 46 orang (51,7%), kemudian diikuti oleh Perempuan sejumlah 43 orang (48,3%). Responden didominasi oleh laki-laki karena komposisi pegawai dalam organisasi sedikit lebih banyak dibandingkan pegawai perempuan, meskipun perbedaannya tidak terlalu signifikan.

Pengelompokan usia berkaitan dengan perilaku individu di lokasi kerja, biasanya dapat menjadi gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab dari masing- masing Individu. Berdasarkan pada data penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, maka diperoleh data tentang usia responden sebagai berikut:

Tabel 2. Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen
1	21–30	20	22,5%	22,5%
2	31–40	34	38,2%	60,7%
3	41–50	25	28,1%	88,8%
4	> 50	10	11,2%	100%
Total		89	100%	

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan data penelitian, mayoritas responden berada pada usia 31–40 tahun sebanyak 34 orang (38,2%), diikuti 41–50 tahun sebanyak 25 orang (28,1%), 21–30 tahun sebanyak 20 orang (22,5%), dan kurang dari 50 tahun sebanyak 10 orang (11,2%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif yang memiliki pengalaman dan kemampuan dalam menjalankan tugas organisasi.

Berikut pengelompokan responden berdasarkan tingkat pendidikan, yang menggambarkan tingkat kematangan dan produktivitas dalam bekerja.

Tabel 3. Tingkat Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen
1	SMA/SMK	12	13,5%	13,5%
2	Diploma (D3)	21	23,6%	37,1%
3	Sarjana (S1)	46	51,7%	88,8%
4	Pascasarjana (S2)	10	11,2%	100%
Jumlah		89	100%	

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan data pada tabel di atas menunjukkan bahwa organisasi cenderung membutuhkan tenaga kerja dengan kualifikasi pendidikan tinggi untuk mendukung kompetensi analitis, kemampuan pengambilan keputusan, serta profesionalisme dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, dominasi lulusan S1 juga mencerminkan tuntutan pekerjaan yang memerlukan pengetahuan teoritis dan keterampilan manajerial yang memadai.

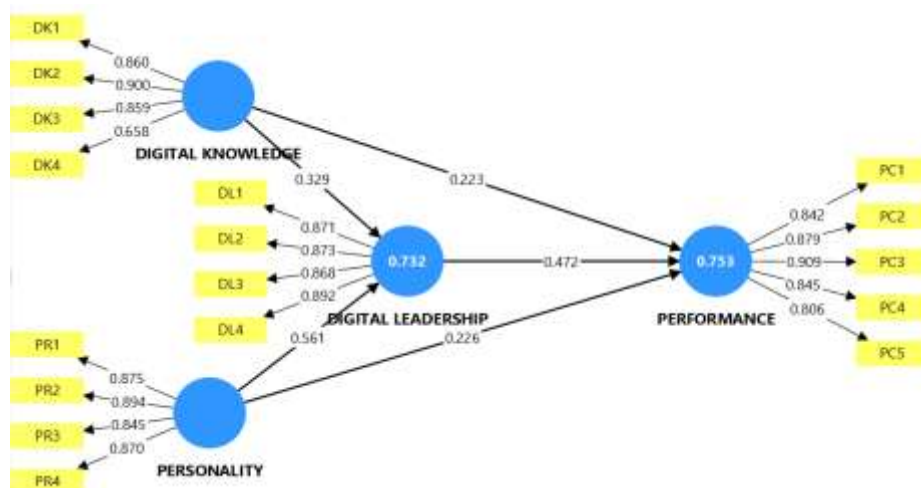
Tabel 4. Masa Kerja Responden

No	Masa Bekerja	Frekuensi	Persen	Kumulatif Persen
1	< 5 Tahun	15	16,9%	16,9%
2	5–10 Tahun	32	36,0%	52,9%
3	11-15 Tahun	26	29,2%	82,1%
4	> 15 Tahun	16	18,0%	100%
Jumlah		89	100%	

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan data pada tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 5–10 tahun karena pada rentang tersebut pegawai umumnya sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup dan masih berada pada usia produktif dalam menjalankan tugas organisasi.

Outer Model



Gambar 1. Hasil Uji Outer Model
Sumber: Data Diolah (2026)

Uji Validitas Konvergen

Berikut merupakan hasil uji validitas konvergen dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Konvergen

	Digital Knowledge	Digital Leadership	Performance	Personality
DK.1	0.860			
DK.2	0.900			
DK.3	0.859			
DK.4	0.658			
DL.1		0.871		
DL.2		0.873		
DL.3		0.868		
DL.4		0.892		
PC.1			0.842	
PC.2			0.879	
PC.3			0.909	
PC.4			0.845	
PC.5			0.806	
PR.1				0.875
PR.2				0.894
PR.3				0.845
PR.4				0.870

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa indikator dari variabel seluruhnya telah memenuhi syarat *Loading Factor* $\geq 0,7$, sehingga data dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid.

Tabel 6. Uji Validitas Diskriminan

	Digital Knowledge	Digital Leadership	Performance	Personality
Digital Knowledge	0.825			
Digital Leadership	0.799	0.876		
Performance	0.789	0.838	0.857	
Personality	0.838	0.837	0.807	0.871

Sumber: Data Diolah (2026)

Dari hasil *Fornel locker* pada tabel menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Uji Reliabilitas

Pengukuran uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan kriteria nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,6$ dinyatakan reliabel, jika nilai *Cronbach Alpha* $< 0,6$. Maka dinyatakan tidak reliabel. Berikut hasil pengujian reliabilitas yaitu:

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Digital Knowledge	0.839	0.864	0.893	0.680
Personality	0.899	0.900	0.930	0.768
Digital Leadership	0.909	0.909	0.932	0.734
Performance	0.894	0.895	0.926	0.758

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan tabel diatas setiap variabel memiliki nilai *cronbach alpha* $\geq 0,6$, sehingga variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan konstruk telah memenuhi syarat reliabel, baik menurut kriteria *Cronbach Alpha*. Kriteria nilai AVE untuk dinyatakan dapat diterima dan valid adalah $\geq 0,5$.

Uji Inner Model

R-Square

R-Square (R^2) dapat menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian. Kriteria nilai R-Square dikatakan lemah apabila nilai R-Square $\geq 0,25$ X $< 0,5$, dan kriteria nilai R-Square dikatakan moderat jika nilai R-Square $\geq 0,5$ X $< 0,75$, serta nilai kriteria R-Square dikatakan kuat jika nilai R-Square $\geq 0,75$. Berikut merupakan hasilnya:

Tabel 8. R Square

	R-square	R-square adjusted
Digital Leadership	0.732	0.727
Performance	0.753	0.745

Sumber: Data Diolah (2026)

Setelah dilakukan pengujian dengan SmartPLS ditemukan bahwa digital leadership (DL) memiliki nilai R-Square sebesar 0,732 yang termasuk dalam kategori “Moderat” dengan range nilai $\geq 0,5$ X $< 0,75$, serta performance (PC) memiliki nilai R-Square sebesar 0,732 yang termasuk dalam kategori “kuat” dengan range nilai $\geq 0,75$, sehingga dikatakan bahwa kemampuan variabel digital knowledge (DK) dan personality (PR) dalam menjelaskan variabel performance (PC) yaitu cukup kuat yaitu sebesar 75,3%, sementara sisanya yaitu sebesar 24,7% merupakan pengaruh variabel independen lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis

uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t dengan tingkat signifikansi $> 1,96$ dan P-Value $0.000 < \alpha = 0,05$ (5%).

Tabel 9. Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation	T statistics (O/STDEV)	P values
Digital knowledge → Performance	0.223	0.228	0.094	2.360	0.018
Personality → Performance	0.226	0.224	0.113	1.995	0.046
Digital knowledge → Digital Leadership	0.329	0.328	0.114	2.886	0.004
Personality → Digital Leadership	0.561	0.563	0.111	5.055	0.000
Digital Leadership → Performance	0.472	0.469	0.104	4.551	0.000
Digital Knowledge → Digital Leadership → Performance	0.155	0.154	0.064	2.471	0.016
Personality → Digital Leadership → Performance	0.265	0.264	0.079	3.332	0.001

Sumber: Data Diolah (2026)

3.2. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital knowledge* berpengaruh positif terhadap kinerja (*performance*). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap teknologi digital, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Penguasaan *digital knowledge* memungkinkan karyawan bekerja lebih efisien, cepat beradaptasi dengan perubahan teknologi, serta meningkatkan akurasi dan kualitas penyelesaian tugas. Selain itu, kemampuan memanfaatkan teknologi digital juga mendukung peningkatan produktivitas dan inovasi dalam proses kerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan Vial (2019) yang menyatakan bahwa kapabilitas digital berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi, serta didukung oleh Bharadwaj *et al.*, (2013) yang menegaskan bahwa pemanfaatan pengetahuan digital mampu meningkatkan efektivitas dan daya saing kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *personality* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karakteristik kepribadian individu, seperti tanggung jawab, kestabilan emosi, keterbukaan terhadap pengalaman, serta kemampuan bekerja sama, berperan penting dalam menentukan kualitas dan efektivitas kinerja. Karyawan dengan kepribadian yang positif cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, mampu mengelola tekanan pekerjaan dengan baik, serta menunjukkan perilaku kerja yang produktif dan konsisten. Hasil ini sejalan dengan pandangan teori kepribadian Big Five yang dikemukakan oleh McCrae dan Costa (1999), yang menyatakan bahwa dimensi kepribadian tertentu, khususnya *conscientiousness*, memiliki hubungan kuat dengan kinerja. Selain itu, Robbins dan Judge (2017) juga menegaskan bahwa kepribadian merupakan salah satu faktor individual yang secara signifikan memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital knowledge* memiliki pengaruh positif terhadap kepemimpinan digital. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pengetahuan dan pemahaman pemimpin terhadap teknologi digital, sistem informasi, serta pemanfaatan media digital, maka semakin efektif pula penerapan kepemimpinan digital dalam organisasi. Penguasaan *digital knowledge* memungkinkan pemimpin untuk mengambil keputusan yang lebih tepat, mendorong inovasi, serta mengarahkan karyawan dalam memanfaatkan teknologi secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hasil ini sejalan dengan pandangan Kane *et al.*, (2019) yang menyatakan bahwa pengetahuan digital merupakan fondasi utama bagi pemimpin dalam menjalankan transformasi digital, serta didukung oleh Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014) yang menegaskan bahwa kemampuan digital pemimpin berperan penting dalam membentuk gaya kepemimpinan yang adaptif dan berbasis teknologi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *personality* memiliki dampak positif terhadap kepemimpinan digital, yang berarti karakteristik kepribadian pemimpin berperan penting dalam keberhasilan penerapan kepemimpinan berbasis digital. Kepribadian yang ditandai dengan keterbukaan terhadap pengalaman baru, kepercayaan diri, stabilitas emosional, serta kemampuan berinteraksi sosial mendorong pemimpin untuk lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi, inovatif dalam pengambilan keputusan, dan efektif dalam mengarahkan karyawan di era digital. Pemimpin dengan kepribadian positif cenderung mampu membangun visi digital, mendorong pemanfaatan teknologi, serta menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan responsif terhadap perubahan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Northouse (2018) yang menyatakan bahwa kepribadian merupakan faktor penting dalam efektivitas kepemimpinan, serta didukung oleh Yukl (2013) yang menegaskan bahwa karakter personal pemimpin memengaruhi gaya kepemimpinan dan kemampuannya dalam menghadapi tantangan lingkungan kerja modern, termasuk transformasi digital. Sejalan pula dengan hasil penelitian Swastika *et al.*, (2026) menunjukkan bahwa karakteristik individu dan motivasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, yang berarti semakin efektif penerapan kepemimpinan berbasis digital maka semakin meningkat pula kinerja karyawan maupun organisasi. Kepemimpinan digital tercermin dari kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital, mengelola informasi, serta mendorong inovasi dan kolaborasi kerja, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien, adaptif, dan responsif terhadap perubahan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pemanfaatan teknologi secara strategis, serta didukung oleh Kane *et al.*, (2019) yang menegaskan bahwa pemimpin dengan kapabilitas digital mampu mendorong produktivitas dan kinerja yang lebih optimal di era transformasi digital.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan digital berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *digital knowledge* dan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengetahuan digital yang dimiliki individu atau pemimpin belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja apabila tidak diimplementasikan melalui kepemimpinan digital yang efektif. *Digital knowledge* memberikan pemahaman terkait teknologi, data, dan sistem digital, namun kepemimpinan digital berfungsi menerjemahkan pengetahuan tersebut ke dalam arah strategis, pengambilan keputusan berbasis teknologi, serta penciptaan lingkungan kerja yang inovatif dan adaptif. Melalui kepemimpinan digital, pemimpin mampu mendorong

pemanfaatan teknologi secara optimal, meningkatkan kolaborasi, serta mempercepat proses kerja, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014) yang menegaskan bahwa kapabilitas digital perlu didukung kepemimpinan yang kuat agar menghasilkan kinerja, serta didukung oleh Kane et al. (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital menjadi penghubung utama antara kompetensi digital dan hasil kinerja. Selain itu, penelitian oleh El Sawy et al. (2020) dan Vial (2019) juga menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dan peningkatan kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan pengetahuan digital ke dalam praktik kepemimpinan yang efektif.

Hasil riset menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif terhadap *personality* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara visioner, adaptif, dan kolaboratif dapat membentuk karakter dan kepribadian kerja karyawan yang lebih terbuka terhadap perubahan, proaktif, serta berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Kepemimpinan digital mendorong berkembangnya *personality traits* positif, seperti kepercayaan diri, tanggung jawab, dan kesiapan menghadapi tantangan digital, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan performa karyawan. Karyawan yang berada di bawah kepemimpinan digital cenderung memiliki sikap kerja yang lebih fleksibel dan inovatif, sehingga mampu bekerja lebih efektif dan produktif. Temuan ini sejalan dengan pendapat Kane et al. (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berperan penting dalam membentuk pola pikir dan perilaku karyawan di era transformasi digital. Selain itu, penelitian oleh Northouse (2021) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif dan berbasis teknologi dapat memengaruhi karakter serta sikap kerja individu, yang selanjutnya berdampak positif terhadap kinerja. Dengan demikian, kepemimpinan digital tidak hanya berpengaruh langsung terhadap performa karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui pembentukan *personality* yang mendukung perilaku kerja unggul.

4. Kesimpulan

Digital knowledge berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena penguasaan teknologi digital meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas kerja. Selain itu, *personality* juga berpengaruh positif terhadap kinerja, di mana kepribadian yang baik mendorong motivasi, perilaku kerja produktif, serta kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan secara efektif. Digital knowledge berpengaruh positif terhadap kepemimpinan digital karena pemahaman teknologi memungkinkan pemimpin bersikap lebih adaptif, inovatif, dan efektif dalam mengarahkan pemanfaatan teknologi organisasi. *Personality* juga berpengaruh terhadap kepemimpinan digital, di mana kepribadian yang terbuka, adaptif, dan stabil secara emosional mendukung efektivitas kepemimpinan di era digital. Selanjutnya, kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kinerja karena kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi, mengelola informasi, serta mendorong inovasi dan kolaborasi kerja. Kepemimpinan digital memediasi hubungan antara digital knowledge dan kinerja, yang menunjukkan bahwa pengetahuan digital akan berdampak optimal jika diterapkan melalui kepemimpinan yang efektif. Selain itu, kepemimpinan digital juga berpengaruh positif terhadap pembentukan *personality* karyawan, sehingga menumbuhkan sikap kerja yang terbuka, proaktif, dan berorientasi pembelajaran, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

Daftar Pustaka

- Aguinis, H. (2023). *Performance management* (5th ed.). Chicago Business Press.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Badrianto, Y., Ekhsan, M., & Mulyati, C. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 401-410.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Büyükbese, T., Dereli, B., & Erşahan, B. (2022). The effect of digital leadership on organizational performance. *Journal of Business Research*, 144, 207-217.
- Deshpande, B., & Beharay, A. (2025). Kepemimpinan dan Manajemen di Era Digital. *Jurnal Ilmiah India untuk Penelitian di bidang Teknik dan Manajemen*, 9(7), 1-9.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In *Strategic information management* (pp. 174-201). Routledge.

- European Commission. (2023). *The Digital Competence Framework for Citizens (DigComp)*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2024). *DigComp: Digital Competence Framework—Updated framework and descriptors*. Publications Office of the European Union.
- Furnham, A. (2021). *Personality at work: The role of individual differences in the workplace* (2nd ed.). Routledge.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology, 87*(4), 765.
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of applied psychology, 98*(6), 875.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics. *MIT Sloan Management Review, 60*(4), 1–9.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. R. (2023). *The digital transformation roadmap: Rebuild your organization for continuous change*. MIT Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56*(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000113>
- Lin, H. F. (2023). Knowledge management capability and organizational performance in the digital era. *Journal of Knowledge Management, 27*(6), 1501–1520.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mustovani, I., & Suhermin, S. (2019). Pengaruh k3, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM), 8*(8), 1-16.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2008). *The five-factor theory of personality*. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 159–181). Guilford Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Novitasari, D., Anshori, M. Y., & Has Shiela, F. J. (2025). The Effect of Digital Leadership on Performance through Task-Technology Fit and AI Literacy in Creative Industries. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13*(6), 5417–5428. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i6.3832>
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2025). Digital leadership and organizational performance: The mediating role of digital innovation capability. *International Journal of Data and Network Science, 9*(1), 45–56.
- Nurnabilah, K. A., & Apriadi, D. (2025). Pengaruh kompetensi digital dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan SMPN 29 Bandung. *JUPEA: Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi, 5*(2), 628-637.
- Nurnabilah, S., & Apriadi, R. (2025). Pengaruh kompetensi digital dan kepemimpinan adaptif terhadap kinerja karyawan di era transformasi digital. *Jurnal Manajemen dan Organisasi, 16*(1), 45–58.
- OECD. (2024). *OECD Skills Outlook 2024: Skills for a Digital World*. OECD Publishing.
- Rantauwati, E. A., Zulkifli Zulkifli, & Putriana, L. (2022). pengaruh gaya kepemimpinan digital, pengembangan karier dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi : The Influence Of Digital Leadership Style, Career Development And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Commitment. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi, 2*(2), 38–49.
- Rantauwati, H. S., Prabowo, H., & Wibowo, T. S. (2022). Digital leadership and organizational performance: The mediating role of task–technology fit. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 9*(3), 317–326.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2024). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag, M. Frese, & S. T. L. Johnson (Eds.), *The handbook of work and organizational psychology* (2nd ed., pp. 45–67). Wiley.
- Soto-Acosta, P. (2023). Digital transformation and employee performance: The role of digital skills and leadership. *Technological Forecasting and Social Change, 187*, 122195.
- Stich, J. F., Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stacey, P. (2024). Workplace stress from digitalization: A systematic review of technostress creators, outcomes, and interventions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 11*(1), 1–23.
- Swastika, N., Djawoto, Suhermin. (2026). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Motivasi *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu), 15*(1), 169-180. <https://doi.org/10.22437/jmk.v15i01.53144>

- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2023). The technostress trifecta: Techno eustress, techno distress, and design-based stressors. *Information Systems Journal*, 33(1), 5–34. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>
- Tomas, C., Greller, W., & Davis, N. (2024). Assessment of digital competencies in higher education: A systematic review. *Computers & Education*, 199, 104789.
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J. A. M., Van Dijk, J. A. G. M., & De Haan, J. (2022). Determinants of digital skills in the workplace: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 128, 107130.
- Van Laar, E., van Deursen, A. J., van Dijk, J. A., & de Haan, J. (2020). Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: A systematic literature review. *SAGE Open*, 10(1), 1–14.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Woods, S. A., Lievens, F., De Fruyt, F., & Wille, B. (2019). Personality across working life: The longitudinal impact of personality on work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 64–78.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education.
- Zacher, H., Rudolph, C. W., & Bal, P. M. (2024). Age, personality, and leadership in the digital era. *Human Resource Management Review*, 34(1), 100947.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.