Journal of Management and Creative Business
Volume 4 Nomor 4 Oktober 2026
E-ISSN : 2962-0856; P-ISSN :2962-1119, Hal. 638-651
DOI: https://doi.org/10.30640/jmcbus.v4i4.7686
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus

Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Dukungan Organisasi terhadap Kelincahan Digital melalui Pemberdayaan Psikologis dan Kesiapan Digital Pegawai DJPb Jawa Timur

Yanuardi Bachtiar[1*], Umu Khouroh[2], Mokhamad Natsir[3]
[1-3]Program Studi Manajemen, Universitas Merdeka Malang, Indonesia
[*]*Penulis Korespondensi: bachtiaryanuardi@gmail.com*

Abstract. *This study examines the mechanisms that shape employees' digital agility. Organizational resources in the form of digital leadership and perceived organizational support are positioned as foundations that influence agile behavior through psychological empowerment and digital readiness as serial mediators. A quantitative explanatory analysis was conducted using PLS-SEM with SmartPLS v4.1.1.8. Data were collected through a cross-sectional survey of 140 civil servants of the Directorate General of Treasury in East Java Province. All measurement models met the required criteria for PLS-SEM, and the structural model showed no significant collinearity and no critical risk of common method bias. The findings reveal that digital leadership and organizational support are not directly related to digital agility, but are significantly related to psychological empowerment. Psychological empowerment is significantly related to digital readiness and digital agility, and digital readiness is directly related to digital agility. The serial mediation analysis identifies an indirect-only mediation pattern. These findings indicate that digital leadership and organizational support remain important, but their influence on digital agility is transmitted through employees' internal psychological processes and readiness. This study clarifies the conceptual distinction between digital readiness as a pre-change condition and digital agility as a more advanced adaptive behavior.*

Keywords: *Digital Agility; Digital Leadership; Digital Readiness; Perceived Organizational Support; Psychological Empowerment; Public Sector.*

Abstrak. Penelitian ini mengkaji mekanisme pembentukan kelincahan digital *(digital agility)* pegawai. Sumber daya organisasi berupa kepemimpinan digital *(digital leadership)* dan dukungan organisasi yang dirasakan *(perceived organizational support)* diposisikan sebagai fondasi yang memengaruhi perilaku lincah melalui pemberdayaan psikologis *(psychological empowerment)* dan kesiapan digital *(digital readiness)* sebagai mediator berjenjang *(serial mediation)*. Analisis kuantitatif eksplanatori dilakukan menggunakan *PLS-SEM* dengan aplikasi *SmartPLS* v4.1.1.8. Data dikumpulkan melalui survei potong lintang terhadap 140 aparatur sipil negara pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan di Provinsi Jawa Timur. Seluruh model pengukuran memenuhi kriteria *PLS-SEM*, dan model struktural tidak menunjukkan kolinearitas yang signifikan maupun risiko kritis *common method bias*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dan dukungan organisasi tidak berhubungan langsung dengan kelincahan digital, tetapi berhubungan signifikan dengan pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis berhubungan signifikan dengan kesiapan digital dan kelincahan digital, sedangkan kesiapan digital berhubungan langsung dengan kelincahan digital. Analisis mediasi berjenjang mengidentifikasi pola mediasi tidak langsung penuh *(indirect-only mediation)*. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan digital dan dukungan organisasi tetap penting, tetapi pengaruhnya terhadap kelincahan digital tersalurkan melalui proses psikologis dan kesiapan internal pegawai.

Kata kunci: Dukungan Organisasi Yang Dirasakan; Kelincahan Digital; Kepemimpinan Digital; Kesiapan Digital; Pemberdayaan Psikologis; Sektor Publik.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital tidak berhenti pada digitalisasi sistem dan aplikasi, melainkan meluas pada perubahan strategis, struktur, proses, dan terutama aspek sumber daya manusia (Hanelt et al., 2021). Disrupsi di era digital menuntut organisasi untuk terus menyesuaikan diri karena otomasi sistem informasi, komputasi awan, analitik data, dan kecerdasan buatan membuka peluang peningkatan efisiensi sekaligus menimbulkan risiko yang harus diantisipasi

Naskah Masuk: 12 Juni 2026; Revisi: 09 Juli 2026; Diterima: 26 Agustus; Terbit: 01 Oktober 2026

(Vial, 2019). Manfaat teknologi cenderung tidak optimal ketika transformasi hanya berfokus pada aspek teknologi, sehingga agenda perubahan perlu diarahkan pula pada penataan cara kerja dan penguatan perilaku pegawai. Teori sistem sosio-teknis menegaskan pentingnya keseimbangan antara aspek manusia dan teknologi dalam keberhasilan implementasi digital (Baxter & Sommerville, 2011).

Kebutuhan beradaptasi semakin mendesak bagi organisasi sektor publik yang dituntut transparan, responsif, dan berbasis data. Lingkungan birokrasi yang hierarkis dengan aturan dan pengawasan ketat sering membuat perubahan perilaku kerja bergerak lebih lambat daripada perubahan teknologi (Mergel et al., 2019). Dalam konteks Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) menjadi salah satu pionir transformasi melalui pengembangan ekosistem digital terintegrasi. Otomasi mengurangi beban tugas rutin, tetapi sekaligus memperluas peran pegawai menjadi lebih analitis, kolaboratif, dan menuntut kemampuan pengambilan keputusan digital. Pergeseran peran ini menuntut adanya otomasi yang menciptakan efisiensi operasional dan peningkatan kualitas layanan (Bataev & Davydov, 2020).

Kondisi tersebut menjadikan kapabilitas pegawai menjadi sangat penting, khususnya kelincahan digital, yaitu kemampuan pegawai merespons perubahan sistem dan proses kerja digital secara cepat melalui penyesuaian cara kerja, eksplorasi fitur, kolaborasi digital, dan penyelesaian masalah berbasis data (Salmela et al., 2022). Kelincahan digital perlu dipahami sebagai kapabilitas perilaku unggul, bukan sekadar kompetensi teknis dasar dalam mengoperasikan aplikasi (Srivastava et al., 2023). Risiko dapat muncul ketika terdapat kesenjangan kapabilitas, yaitu ketika sistem sudah sangat maju tetapi praktik kerja lambat beradaptasi, sehingga manfaat teknologi menjadi tidak optimal dan justru meningkatkan beban kerja pegawai.

Penelitian ini berupaya menjelaskan pengaruh faktor yang dapat dikelola organisasi dalam membentuk kelincahan digital, yaitu kepemimpinan digital dan dukungan organisasi. Kepemimpinan digital merupakan kapasitas pemimpin untuk mengarahkan, menginspirasi, membantu, dan mendukung bawahan serta mengelola perubahan secara strategis dalam ekosistem kerja digital (Claassen et al., 2021). Dukungan organisasi yang dirasakan dipahami sebagai keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Meskipun demikian, temuan empiris terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi; sebagian studi menemukan dukungan organisasi tidak berperan langsung terhadap kelincahan Sameer (2024), sementara studi lain

menunjukkan kepemimpinan tidak berhubungan langsung dengan kelincahan pegawai (Suparjiman et al., 2025).

Untuk memahami mekanisme yang lebih dalam, penelitian ini menempatkan proses internal pegawai berupa pemberdayaan psikologis yang meliputi makna kerja, kompetensi, determinasi diri, dan rasa berdampak (Spreitzer, 1995). Variabel ini relevan sebagai jembatan antara sumber daya organisasi dan kesiapan individu menghadapi tuntutan digital. Selanjutnya, penelitian ini menegaskan perbedaan antara kesiapan digital dan kelincahan digital. Kesiapan digital dipahami sebagai kondisi kapasitas pegawai yang mencerminkan kesiapan mental, motivasional, dan kompetensial dasar untuk menerima, mempelajari, serta menggunakan proses kerja digital (Muehlburger et al., 2022). Kesiapan berperan sebagai prasyarat agar perilaku adaptif digital dapat terwujud (Höyng & Lau, 2023).

Kajian transformasi digital di sektor publik telah berkembang pesat, tetapi masih menitikberatkan pada desain teknologi, tata kelola, atau hasil pada level organisasi, sedangkan mekanisme pada tingkat individu belum banyak dibahas. Konteks DJPb yang sedang bergerak dari fase otomasi menuju augmentasi peran pegawai memperkuat kebutuhan penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan pengujian mediasi berjenjang *(serial mediation)* untuk menguji secara sistematis mekanisme dari sumber daya kerja menuju perilaku lincah melalui pemberdayaan psikologis dan kesiapan digital. Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan bagaimana kelincahan digital pegawai DJPb terbentuk serta menyediakan bukti empiris untuk merancang intervensi pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran.

2. KAJIAN TEORITIS

Model penelitian ini dibangun di atas beberapa teori utama yang menghubungkan level organisasi dan individu. Teori kapabilitas dinamis menjelaskan bahwa organisasi perlu memiliki kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* agar investasi digital tidak berhenti sebagai infrastruktur, melainkan menjadi kapabilitas adaptif yang berkelanjutan (Teece, 2007). Teori sistem sosio-teknis melengkapi pandangan tersebut dengan menegaskan bahwa keberhasilan implementasi digital menuntut keterpaduan antara aspek manusia dan teknologi (Baxter & Sommerville, 2011). Dalam kerangka teori tuntutan dan sumber daya kerja *(job demands–resources)*, kepemimpinan digital dan dukungan organisasi diposisikan sebagai sumber daya kerja yang disediakan organisasi untuk memungkinkan pegawai mengembangkan kelincahan digital melalui pemberdayaan psikologis dan kesiapan digital (Bakker & Demerouti, 2007). Teori konservasi sumber daya turut menjelaskan bahwa pegawai berupaya

memperoleh dan menjaga sumber daya untuk menghadapi tuntutan kerja digital yang tinggi (Hobfoll, 1989).

Pada tingkat individu, teori pemberdayaan psikologis menjelaskan rasa berdaya pegawai yang mencerminkan makna kerja, kompetensi, otonomi, dan rasa berdampak terhadap organisasi (Spreitzer, 1995). Teori determinasi diri menjadi landasan motivasional yang menjelaskan proses belajar dan adaptasi digital pegawai (Deci & Ryan, 2000), sedangkan teori dukungan organisasi dan pertukaran sosial menjelaskan logika timbal balik antara dukungan yang dirasakan dan respons pegawai (Rhoades & Eisenberger, 2002). Kesiapan digital dipandang sebagai perluasan konsep kesiapan untuk berubah *(readiness for change)* menjadi kesiapan individu secara penuh yang mencakup sikap, keyakinan diri, dan kemampuan dasar untuk bekerja secara digital (Muehlburger et al., 2022). Adapun kelincahan digital diposisikan sebagai perilaku adaptif unggul yang tampak ketika pegawai menghadapi perubahan digital, sehingga secara konseptual dibedakan dari kesiapan digital sebagai kondisi sebelum tindakan (Srivastava et al., 2023). Dengan demikian, model penelitian merepresentasikan aliran pengaruh yang terintegrasi dari sumber daya organisasi menuju perilaku lincah melalui mekanisme psikologis dan kesiapan pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei potong lintang *(cross-sectional)*. Populasi penelitian meliputi 374 aparatur sipil negara aktif pada Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara unit vertikal DJPb di Provinsi Jawa Timur yang tersebar pada 16 unit kerja. Penentuan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dengan teknik pengambilan sampel probabilitas melalui pendekatan acak sederhana *(simple random sampling)*, dan diperoleh sebanyak 140 respons yang digunakan dalam analisis utama. Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang mengukur lima variabel, yaitu kepemimpinan digital, dukungan organisasi yang dirasakan, pemberdayaan psikologis, kesiapan digital, dan kelincahan digital. Seluruh indikator diadaptasi dari skala yang telah divalidasi pada penelitian terdahulu dan diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, dari 1 (sangat tidak sesuai) hingga 5 (sangat sesuai) (Sekaran & Bougie, 2016).

Prosedur penelitian diawali dengan pengujian awal validitas dan reliabilitas instrumen terhadap 30 responden, dilanjutkan dengan pengumpulan data secara daring hingga terkumpul 140 respons dari 16 unit kerja. Data kemudian dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (*PLS-SEM*) dengan bantuan aplikasi *SmartPLS* versi 4.1.1.8, yang dipilih karena mampu menganalisis model dengan hubungan yang kompleks

(Hair et al., 2017). Evaluasi model pengukuran *(outer model)* mencakup *convergent validity*, *discriminant validity*, serta reliabilitas, sedangkan evaluasi model struktural *(inner model)* mencakup uji kolinearitas, *common method bias*, *model fit*, koefisien determinasi *(R-square)*, ukuran efek *(f-square)*, serta uji signifikansi hubungan melalui teknik *bootstrapping* dengan 5.000 hingga 10.000 *sub-samples* pada tingkat signifikansi 0,05 untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung berjenjang.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Data dikumpulkan dari 140 pegawai unit vertikal DJPb di Provinsi Jawa Timur. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden.

No.	Karakteristik	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	77	55,0%
2	Perempuan	63	45,0%
3	Usia 20–30 tahun	30	21,4%
4	Usia 31–40 tahun	30	21,4%
5	Usia 41–50 tahun	54	38,6%
6	Usia >50 tahun	26	18,6%
7	Masa kerja 6–10 tahun	33	23,6%
8	Masa kerja 11–15 tahun	22	15,7%
9	Masa kerja 16–20 tahun	27	19,3%
10	Masa kerja >20 tahun	58	41,4%
11	Pendidikan S1/D4	90	64,3%
12	Pendidikan D3	21	15,0%
13	Pendidikan S2	15	10,7%
14	Pendidikan D1	12	8,6%
15	Pendidikan SMA/S3	2	1,4%

Berdasarkan Tabel 1, responden didominasi oleh pegawai laki-laki sebanyak 77 orang (55%), sedangkan perempuan sebanyak 63 orang (45%). Dari sisi usia, kelompok 41–50 tahun mendominasi sebanyak 54 orang (38,6%), diikuti kelompok usia 20–30 tahun dan 31–40 tahun yang masing-masing berjumlah 30 orang (21,4%). Sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun (41,4%) dan tidak ada responden dengan masa kerja kurang dari lima tahun, sehingga seluruh responden telah terpapar proses transformasi digital DJPb secara memadai. Mayoritas responden berpendidikan S1/D4 sebanyak 90 orang (64,3%), menunjukkan bahwa responden merupakan pegawai dengan tingkat pendidikan tinggi dan pengalaman kerja yang matang.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk. Nilai *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Cronbach's alpha*, dan *composite reliability* untuk setiap variabel disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk.

Variabel	Rentang *Outer Loading*	AVE	*Cronbach's alpha*	*Composite Reliability*	Status
X1 Kepemimpinan Digital	0,716–0,869	0,602	0,940	0,948	Valid & Reliabel
X2 Dukungan Organisasi	0,714–0,872	0,784	0,984	0,985	Valid & Reliabel
M1 Pemberdayaan Psikologis	0,712–0,811	0,634	0,928	0,940	Valid & Reliabel
M2 Kesiapan Digital	0,778–0,932	0,625	0,933	0,943	Valid & Reliabel
Y Kelincahan Digital	0,820–0,944	0,827	0,981	0,983	Valid & Reliabel

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 dan setiap variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50, sehingga memenuhi kriteria *convergent validity*. Nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* seluruh variabel berada jauh di atas 0,70, yang berarti seluruh konstruk reliabel dan konsisten. Dengan demikian, seluruh instrumen dinyatakan valid dan andal untuk digunakan dalam pengujian model struktural tanpa perlu mengeliminasi indikator.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Heterotrait-Monotrait Ratio*).

Variabel	M1	M2	X1	X2	Y
M1 Pemberdayaan Psikologis	–				
M2 Kesiapan Digital	0,710	–			
X1 Kepemimpinan Digital	0,709	0,493	–		
X2 Dukungan Organisasi	0,696	0,454	0,854	–	
Y Kelincahan Digital	0,625	0,691	0,409	0,415	–

Tabel 3 menyajikan hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang 0,90, sehingga validitas diskriminan antarvariabel dapat diterima. Nilai tertinggi terdapat pada hubungan kepemimpinan digital dan dukungan organisasi sebesar 0,854. Kedekatan ini perlu dimaknai secara hati-hati karena dalam konteks instansi vertikal DJPb, perilaku pemimpin unit merupakan wajah langsung organisasi yang dirasakan pegawai sehari-hari, sehingga kedua konstruk saling terkait erat namun tetap berbeda secara konseptual.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural diawali dengan pemeriksaan kolinearitas dan *common method bias*. Seluruh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) model struktural berada di bawah 3,3 dengan nilai tertinggi 3,013, dan hasil *full collinearity assessment* menunjukkan seluruh VIF di bawah 3,3 dengan nilai tertinggi 2,765. Dengan demikian, model tidak mengalami multikolinearitas yang serius dan *common method bias* bukan merupakan isu kritis. Nilai *SRMR* sebesar 0,070 (<0,08) menunjukkan kesesuaian model yang memadai. Nilai koefisien determinasi dan relevansi prediktif disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*) dan Relevansi Prediktif (*Q-Square*).

Variabel Endogen	*R-Square*	*R-Square Adjusted*	*Q-Square*
M1 Pemberdayaan Psikologis	0,487	0,480	0,464
M2 Kesiapan Digital	0,473	0,469	0,219
Y Kelincahan Digital	0,498	0,483	0,152

Tabel 4 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 48,7% variasi pemberdayaan psikologis, 47,3% variasi kesiapan digital, dan 49,8% variasi kelincahan digital. Ketiga nilai *R-square* berada pada kategori lemah menuju sedang, namun tergolong memadai dalam penelitian perilaku organisasi karena variabel psikologis dan perilaku dipengaruhi banyak faktor. Nilai *Q-square* seluruh variabel endogen berada di atas nol (0,464; 0,219; dan 0,152), sehingga model memiliki relevansi prediktif yang memadai. Hasil ini menegaskan bahwa model penelitian mampu menjelaskan hampir setengah variasi pembentukan kelincahan digital pegawai.

Tabel 5. Nilai Ukuran Efek (*f-square*).

Hubungan Antarvariabel	f-square	Keterangan
X1 Kepemimpinan Digital → M1 Pemberdayaan Psikologis	0,110	Kecil
X2 Dukungan Organisasi → M1 Pemberdayaan Psikologis	0,087	Kecil
M1 Pemberdayaan Psikologis → M2 Kesiapan Digital	0,897	Besar
M2 Kesiapan Digital → Y Kelincahan Digital	0,271	Sedang
M1 Pemberdayaan Psikologis → Y Kelincahan Digital	0,045	Kecil
X1 Kepemimpinan Digital → Y Kelincahan Digital	0,003	Sangat kecil
X2 Dukungan Organisasi → Y Kelincahan Digital	0,004	Sangat kecil

Tabel 5 memperlihatkan bahwa ukuran efek terbesar terdapat pada hubungan pemberdayaan psikologis terhadap kesiapan digital sebesar 0,897 (kategori besar), diikuti kesiapan digital terhadap kelincahan digital sebesar 0,271 (kategori sedang). Sebaliknya, hubungan langsung kepemimpinan digital dan dukungan organisasi terhadap kelincahan digital memiliki ukuran efek sangat kecil (0,003 dan 0,004). Pola ini menegaskan bahwa jalur pembentukan kelincahan digital yang paling penting bukanlah jalur langsung dari sumber daya organisasi, melainkan jalur internalisasi bertahap melalui pemberdayaan psikologis dan kesiapan digital.

Hasil Pengujian Hipotesis

Uji signifikansi dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian pengaruh langsung *(direct effect)* untuk hipotesis 1 sampai 7 disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*).

H	Jalur	Koef.	t-stat	p-value	Keterangan
H1	X1 → Y Kelincahan Digital	-0,072	0,915	0,360	Ditolak
H2	X2 → Y Kelincahan Digital	0,072	0,876	0,381	Ditolak
H3	X1 → M1 Pemberdayaan Psikologis	0,391	3,419	0,001	Diterima
H4	X2 → M1 Pemberdayaan Psikologis	0,347	2,701	0,007	Diterima
H5	M1 → M2 Kesiapan Digital	0,688	10,326	0,000	Diterima
H6	M2 → Y Kelincahan Digital	0,509	6,668	0,000	Diterima
H7	M1 → Y Kelincahan Digital	0,252	3,553	0,000	Diterima

X1 = Kepemimpinan Digital, X2 = Dukungan Organisasi, M1 = Pemberdayaan Psikologis, M2 = Kesiapan Digital, Y = Kelincahan Digital

Berdasarkan Tabel 6, pengaruh langsung kepemimpinan digital (H1) dan dukungan organisasi (H2) terhadap kelincahan digital tidak signifikan karena nilai t-statistik lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05, sehingga kedua hipotesis ditolak. Sebaliknya, kepemimpinan digital dan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis (H3 dan H4). Pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kesiapan digital (H5) dengan koefisien terbesar 0,688, dan kesiapan digital berpengaruh signifikan terhadap kelincahan digital (H6). Pemberdayaan psikologis juga berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kelincahan digital (H7). Dengan demikian, lima dari tujuh hipotesis pengaruh langsung terbukti signifikan.

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung Berjenjang (*Serial Indirect Effect*).

H	Jalur Mediasi Berjenjang	Koef.	t-stat	p-value
H8	X1 → M1 → M2 → Y	0,137	2,840	0,005
H9	X2 → M1 → M2 → Y	0,121	2,325	0,020

X1 = Kepemimpinan Digital, X2 = Dukungan Organisasi, M1 = Pemberdayaan Psikologis, M2 = Kesiapan Digital, Y = Kelincahan Digital

Tabel 7 menunjukkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung berjenjang. Jalur kepemimpinan digital terhadap kelincahan digital melalui pemberdayaan psikologis dan kesiapan digital (H8) signifikan dengan koefisien 0,137 (t=2,840; p=0,005). Demikian pula, jalur dukungan organisasi terhadap kelincahan digital melalui kedua mediator (H9) signifikan dengan koefisien 0,121 (t=2,325; p=0,020). Karena pengaruh langsung kedua variabel awal tidak signifikan sementara pengaruh tidak langsungnya signifikan, pola mediasi ini dikategorikan sebagai mediasi tidak langsung penuh *(indirect-only mediation)*. Hasil ini

menegaskan bahwa kepemimpinan digital dan dukungan organisasi tetap penting, tetapi pengaruhnya terhadap kelincahan digital tersalurkan sepenuhnya melalui rasa berdaya dan kesiapan pegawai.

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi. Kesiapan digital memperoleh nilai rata-rata tertinggi, diikuti dukungan organisasi, kepemimpinan digital, pemberdayaan psikologis, dan kelincahan digital. Pola ini menunjukkan bahwa pegawai unit vertikal DJPb di Jawa Timur secara umum telah memiliki persepsi positif terhadap kepemimpinan, dukungan organisasi, kondisi psikologis, kesiapan, dan kemampuan adaptif dalam menghadapi transformasi digital.

Meskipun demikian, terdapat catatan penting pada struktur internal variabel. Pada pemberdayaan psikologis, dimensi makna kerja dan kompetensi paling kuat, sedangkan rasa berdampak memperoleh penilaian lebih rendah. Pada kelincahan digital, kemampuan mengenali perubahan lebih kuat dibandingkan kemampuan menindaklanjuti perubahan dan mengambil inisiatif. Pola ini menunjukkan bahwa penerimaan terhadap digitalisasi telah berkembang baik, tetapi penerjemahannya menjadi tindakan adaptif masih perlu diperkuat.

Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kelincahan Digital

Kepemimpinan digital tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kelincahan digital (H1 ditolak). Temuan ini menunjukkan bahwa arahan dan dukungan pemimpin belum secara otomatis menghasilkan perilaku pegawai yang lincah secara digital. Kelincahan digital merupakan perilaku adaptif kompleks yang membutuhkan mekanisme antara yang lebih dekat dengan kondisi psikologis dan kesiapan individu.

Hasil ini sejalan dengan studi Suparjiman et al. (2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan saja tidak cukup untuk mendorong kelincahan pegawai. Dalam konteks birokrasi DJPb yang hierarkis, pengaruh pemimpin cenderung bekerja melalui pembentukan rasa berdaya pegawai terlebih dahulu, bukan langsung membentuk perilaku adaptif. Oleh karena itu, peran kepemimpinan digital perlu dianalisis lebih lanjut melalui jalur mediasi.

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kelincahan Digital

Dukungan organisasi yang dirasakan juga tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kelincahan digital (H2 ditolak). Dukungan organisasi yang bersifat umum belum cukup untuk langsung mendorong pegawai menjadi lebih lincah dalam lingkungan digital.

Temuan ini konsisten dengan Sameer (2024) yang menemukan bahwa dukungan organisasi tidak memiliki peran langsung terhadap kelincahan. Dukungan organisasi perlu terlebih dahulu dirasakan sebagai sumber daya yang memperkuat rasa berdaya dan kesiapan

pegawai sebelum dapat berpengaruh pada perilaku lincah. Hal ini menegaskan pentingnya mekanisme psikologis sebagai perantara.

Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Pemberdayaan Psikologis

Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis (H3 diterima) dengan koefisien 0,391. Semakin kuat kepemimpinan digital yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula rasa bermakna, kompeten, mandiri, dan berdampak dalam pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan teori pemberdayaan psikologis Spreitzer (1995), di mana pemimpin yang memberi arah digital, otonomi, dukungan, dan ruang belajar memperkuat kondisi psikologis pegawai. Dalam konteks DJPb, pemimpin unit menjadi sumber daya kerja yang paling dekat dirasakan pegawai sebagai pemicu rasa berdaya menghadapi perubahan digital.

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Pemberdayaan Psikologis

Dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis (H4 diterima) dengan koefisien 0,347. Pegawai yang merasa kontribusinya dihargai dan kesejahteraannya diperhatikan akan lebih mudah merasa berdaya dalam pekerjaannya.

Hasil ini mendukung teori dukungan organisasi dan pertukaran sosial Rhoades & Eisenberger, (2002), di mana dukungan yang dirasakan mendorong respons timbal balik berupa penguatan keyakinan pegawai terhadap peran dan kemampuannya. Dukungan organisasi menjadi sumber daya penting yang memperkuat pemberdayaan psikologis pegawai DJPb.

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kesiapan Digital

Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan digital (H5 diterima) dengan koefisien jalur terbesar dalam model, yaitu 0,688, dan ukuran efek yang tergolong besar (0,897). Pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna, kompeten, memiliki otonomi, dan berdampak cenderung jauh lebih siap menghadapi transformasi digital.

Temuan ini menempatkan pemberdayaan psikologis sebagai fondasi utama pembentukan kesiapan digital. Rasa berdaya secara psikologis berfungsi sebagai sumber daya internal yang mendorong pegawai untuk menerima, mempelajari, dan menggunakan teknologi digital. Hal ini memperkuat logika mediasi berjenjang dalam penelitian ini, di mana kesiapan digital menjadi mekanisme konversi dari rasa berdaya menjadi perilaku adaptif.

Pengaruh Kesiapan Digital terhadap Kelincahan Digital

Kesiapan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelincahan digital (H6 diterima) dengan koefisien 0,509 dan ukuran efek sedang (0,271). Pegawai yang memiliki kemauan positif terhadap digitalisasi dan kemampuan digital yang memadai akan lebih mampu merespons perubahan, beradaptasi, belajar, dan mengambil keputusan di lingkungan kerja digital.

Temuan ini menegaskan pembedaan konseptual antara kesiapan digital sebagai kondisi sebelum tindakan dan kelincahan digital sebagai perilaku selama perubahan berlangsung (Muehlburger et al., 2022; Srivastava et al., 2023). Kesiapan digital menjadi determinan yang paling dekat dengan kelincahan digital, sehingga penguatan kesiapan menjadi prasyarat penting bagi terbentuknya perilaku lincah.

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kelincahan Digital

Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelincahan digital (H7 diterima) dengan koefisien 0,252, meskipun ukuran efeknya tergolong kecil (0,045). Pegawai yang merasa berdaya secara psikologis lebih percaya diri dalam menyesuaikan cara kerja, mencoba pendekatan baru, dan merespons tuntutan digital.

Perbandingan ukuran efek menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis bekerja lebih kuat dalam membentuk kesiapan digital daripada langsung membentuk kelincahan digital. Dengan demikian, pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kelincahan digital menjadi lebih kuat ketika diikuti oleh kesiapan digital, sehingga memperkuat peran kesiapan digital sebagai mediator kedua dalam model.

Mediasi Berjenjang pada Pengaruh Kepemimpinan Digital

Pemberdayaan psikologis dan kesiapan digital terbukti memediasi secara berjenjang pengaruh kepemimpinan digital terhadap kelincahan digital (H8 diterima) dengan koefisien 0,137 (t=2,840; p=0,005). Karena pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap kelincahan digital tidak signifikan, pola ini merupakan mediasi tidak langsung penuh.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berkaitan dengan kelincahan digital, tetapi hubungan tersebut tidak terjadi secara langsung melainkan melalui penguatan rasa berdaya dan kesiapan pegawai secara berurutan. Hasil ini sejalan dengan logika teori kapabilitas dinamis dan sumber daya kerja, di mana sumber daya organisasi diinternalisasi menjadi kapasitas individu sebelum tampak sebagai perilaku adaptif digital (Teece, 2007; Bakker & Demerouti, 2007).

Mediasi Berjenjang pada Pengaruh Dukungan Organisasi

Pemberdayaan psikologis dan kesiapan digital juga terbukti memediasi secara berjenjang pengaruh dukungan organisasi terhadap kelincahan digital (H9 diterima) dengan koefisien 0,121 (t=2,325; p=0,020). Sebagaimana jalur kepemimpinan digital, pola ini juga merupakan mediasi tidak langsung penuh karena pengaruh langsungnya tidak signifikan.

Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi berperan penting sebagai sumber daya yang menumbuhkan rasa berdaya dan kesiapan pegawai, yang kemudian mendorong kelincahan digital. Secara keseluruhan, hasil penelitian menempatkan kondisi internal pegawai lebih dekat dengan pembentukan perilaku lincah dibandingkan sumber daya dari pimpinan dan organisasi, sehingga penguatan pemberdayaan psikologis dan kesiapan digital menjadi prioritas intervensi bagi DJPb.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan digital dan dukungan organisasi yang dirasakan tidak berpengaruh langsung terhadap kelincahan digital pegawai unit vertikal DJPb di Provinsi Jawa Timur, tetapi keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kesiapan digital dan kelincahan digital, sedangkan kesiapan digital berpengaruh signifikan terhadap kelincahan digital. Pemberdayaan psikologis dan kesiapan digital terbukti memediasi secara berjenjang pengaruh kepemimpinan digital maupun dukungan organisasi terhadap kelincahan digital dengan pola mediasi tidak langsung penuh *(indirect-only mediation)*. Dengan demikian, kelincahan digital pegawai tidak terbentuk secara langsung dari sumber daya organisasi, melainkan melalui internalisasi bertahap menjadi rasa berdaya dan kesiapan individu. Penelitian ini menyarankan agar DJPb memprioritaskan penguatan pemberdayaan psikologis, terutama melalui perluasan ruang partisipasi dan penguatan rasa berdampak pegawai, serta mempertahankan dan meratakan kesiapan digital melalui pembelajaran berbasis kebutuhan kerja. Keterbatasan penelitian ini terletak pada desain potong lintang yang belum dapat membuktikan hubungan kausal secara temporal, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal serta memperluas konteks organisasi agar hasilnya lebih dapat digeneralisasi.

DAFTAR REFERENSI

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bataev, A. V., & Davydov, I. S. (2020). The role of automation in improving the quality of enterprise business processes. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 986*(1), 012015. https://doi.org/10.1088/1757-899X/986/1/012015

Baxter, G., & Sommerville, I. (2011). Socio-technical systems: From design methods to systems engineering. *Interacting with Computers, 23*(1), 4–17. https://doi.org/10.1016/j.intcom.2010.07.003

Claassen, K., dos Anjos, D. R., Kettschau, J., & Broding, H. C. (2021). How to evaluate digital leadership: A cross-sectional study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology, 16*(1). https://doi.org/10.1186/s12995-021-00335-x

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

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

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Höyng, M., & Lau, A. (2023). Being ready for digital transformation: How to enhance employees' intentional digital readiness. *Computers in Human Behavior Reports, 11*, 100314. https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100314

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

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

Muehlburger, M., Krumay, B., Koch, S., & Currle, S. (2022). Individual digital transformation readiness: Conceptualisation and scale development. *International Journal of Innovation Management, 26*(3). https://doi.org/10.1142/S1363919622400138

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Salmela, H., Baiyere, A., Tapanainen, T., & Galliers, R. D. (2022). Digital agility: Conceptualizing agility for the digital era. *Journal of the Association for Information Systems, 23*(5), 1080–1101. https://doi.org/10.17705/1jais.00767

Sameer, S. K. (2024). The interplay of digitalization, organizational support, workforce agility and task performance in a blended working environment: Evidence from Indian public sector organizations. *Asian Business & Management, 23*(2), 266–286. https://doi.org/10.1057/s41291-023-00246-1

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465. https://doi.org/10.5465/256865

Srivastava, A. P., Yadav, M., Yadav, R., Singh, B., & Dewasiri, N. J. (2023). Exploring digital agility and digital transformation leadership: A mixed method study. *Journal of Global Information Management, 31*(8). https://doi.org/10.4018/JGIM.332861

Suparjiman, Alfatah, R. F., & Yuniarti, Y. (2025). Leadership alone is not enough: Why culture and satisfaction matter more in developing employee agility? *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen, 22*(1), 1–30. https://doi.org/10.31106/jema.v22i1.23411

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

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