

**DAMPAK KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP
IMPLEMENTASI TRANSFORMASI DIGITAL:
PERAN BUDAYA DIGITAL DAN KEMAMPUAN DIGITAL
SEBAGAI PEMEDIASI**



TESIS

Karya Tulis ini sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Jurusan Manajemen

Oleh :

TRI HIDAYATI
NIM. 22232538

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA dan BISNIS
UNIVERSITAS BPD
2025**



HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama Mahasiswa : TRI HIDAYATI
NIM : 22232538
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : DAMPAK KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP
IMPLEMENTASI TRANSFORMASI DIGITAL:
PERAN BUDAYA DIGITAL DAN KEMAMPUAN
DIGITAL SEBAGAI PEMEDIASI

Telah disetujui oleh pembimbing untuk dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dalam Ujian Tesis sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD

Semarang, 19 September 2025

Pembimbing

Prof. Dr. Taofik Hidajat., S.E, M.Si., CRBC., CSA. QWP
NIDN. 0610057201



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama Mahasiswa : TRI HIDAYATI
NIM : 22232538
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : DAMPAK KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP
IMPLEMENTASI TRANSFORMASI DIGITAL:
PERAN BUDAYA DIGITAL DAN KEMAMPUAN
DIGITAL SEBAGAI PEMEDIASI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji Ujian Tesis Pada tanggal 19 September 2025 dan dinyatakan lulus serta Memenuhi syarat untuk diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD

Susunan Dewan Penguji :

Dewan Penguji :

Tanda Tangan

1. Prof. Dr. Taofik Hidajat., S.E, M.Si., CRBC., CSA. QWP
NIDN. 0610057201
2. Dr. Dra. Widhy Setyowati, M.M., Akt., CA
NIDN. 0603036102
3. Dr. Fitri Lukiastuti, S.E., M.M
NIDN. 0611126901

Mengetahui,
Dekan
Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Mengesahkan,
Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. E. Siti Puryandani, S.E, M.Si
NIDN. 0622067302

Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, S.E., M.Si
NIDN. 0620016901



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : TRI HIDAYATI
NIM : 22232538

Menyatakan bahwa TESIS dengan judul:

“Dampak Kepemimpinan Digital Terhadap Implementasi Transformasi Digital:
Peran Budaya Digital Dan Kemampuan Digital Sebagai Pemediasi”

adalah hasil karya saya dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana maupun Master di Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD atau Perguruan Tinggi lain dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa karya Tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh dari pembimbing Prof. Dr. Taofik Hidajat., S.E, M.Si., CRBC., CSA. QWP

Apabila dikemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 19 September 2025

TRI HIDAYATI
NIM. 22232538

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, nikmat, serta petunjuk-Nya, sehingga penulisan tesis berjudul: “*Dampak Kepemimpinan Digital Terhadap Implementasi Transformasi Digital: Peran Budaya Digital Dan Kemampuan Digital Sebagai Pemediasi*” dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, sosok mulia yang menjadi penerang dan pembimbing umat manusia menuju jalan kebenaran dan keselamatan.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi serta memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas BPD Semarang. Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan tesis ini tidak mungkin dapat terselesaikan tanpa dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ketulusan hati, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyusunan tesis ini. Secara khusus, peneliti ingin menyampaikan apresiasi dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. Sri Tutie Rahayu, M.Si selaku Rektor Universitas BPD
2. Dr. E. Siti Puryandani, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas BPD
3. Dr. Yanuar Rachmansyah Djoko Waluyo, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen
4. Prof. Dr. Taofik Hidajat., S.E, M.Si., CRBC., CSA. QWP., selaku selaku pembimbing tesis yang telah banyak memberikan petunjuk dan saran yang berguna dalam penyusunan tesis ini.
5. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu serta memotivasi penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan dan keterbatasan. Hal ini tidak terlepas dari keterbatasan wawasan, pengalaman, serta kemampuan peneliti. Oleh karena itu, peneliti sangat terbuka dan mengharapkan saran serta kritik yang konstruktif guna penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Akhir kata, peneliti berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, baik bagi peneliti sendiri sebagai pengalaman dan pembelajaran akademik, maupun bagi para pembaca serta pihak-pihak yang berkepentingan sebagai referensi yang berguna.

Semarang, 19 September 2025

TRI HIDAYATI
NIM. 22232538

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

☞ *“Bermimpilah setinggi langit, namun jangan lupa berpijak di bumi dan bekerja keras untuk mewujudkannya.”*

(Dream as high as the sky, but never forget to stay grounded and work hard to make it happen.)

☞ *“Keberhasilan sejati bukan hanya tentang pencapaian, tetapi tentang seberapa besar manfaat yang bisa kita berikan kepada orang lain.”*

(True success is not just about achievement, but about how much benefit we bring to others.)

PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan sebagai bentuk rasa syukur yang mendalam kepada:

☞ Ayah dan Ibuku tercinta, yang telah menjadi teladan dalam kesabaran, kerja keras, dan doa yang tak pernah putus.

☞ Suamiku tercinta dan anak-anakku tersayang, yang menjadi sumber kekuatan, inspirasi, dan cinta yang tak ternilai dalam setiap langkah perjuangan ini.

☞ Para dosen dan rekan seperjuangan di Program Studi Magister Manajemen Universitas BPD Semarang, yang telah memberikan ilmu, semangat, dan pengalaman berharga selama proses studi ini.

☞ Seluruh sahabat dan pihak-pihak yang turut membantu, baik secara moral maupun materiil, yang tak bisa disebutkan satu per satu. Semoga kebaikan kalian dibalas dengan berkah yang berlipat ganda.

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAK	1
 1 PENDAHULUAN	2
1.1 Latar Belakang Masalah	2
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
 2 TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	6
2.1 Telaah Pustaka	6
2.1.1 <i>The Technology-Organization-Environment (TOE) Framework Theory</i>	6
2.1.2 Implementasi Transformasi Digital	6
2.1.3 Budaya Digital	7
2.1.4 Kemampuan Digital	8
2.1.5 Kepemimpinan Digital	8
2.2 Pengembangan Hipotesis	9
2.2.1 Budaya Digital dan Implementasi Transformasi Digital	9
2.2.2 Kepemimpinan Digital dan Implementasi Transformasi Digital	10
2.2.3 Kemampuan Digital dan Implementasi Transformasi Digital	10
2.2.4 Kepemimpinan Digital dan Budaya Digital	11
2.2.5 Kepemimpinan Digital dan Kemampuan Digital	12
2.2.6 Mediasi Budaya Digital Pada Kepemimpinan Digital dan Implementasi Transformasi Digital	12
2.2.7 Mediasi Kemampuan Digital Pada Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Implementasi Transformasi Digital	13
2.3 Model Penelitian	13

3	METODE PENELITIAN	14
3.1	Jenis Penelitian	14
3.2	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	14
3.3	Definisi Konseptual Variabel	14
3.4	Definisi Operasional Variabel	15
3.5	Metode Pengumpulan Data	16
3.6	Metode Analisis Data	16
3.6.1	Pendekatan Model Pengukuran	16
3.6.2	Pendekatan Model Struktural	16
3.6.3	Uji Mediasi	17
4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	17
4.1	Profil Responden	17
4.2	Analisis Metode <i>Three Box Method</i>	18
4.3	Pendekatan Model Pengukuran	19
4.3.1	Perhitungan Uji Validitas	19
4.3.2	Perhitungan Uji Reliabilitas	21
4.4	Pendekatan Model Struktural	22
4.4.1	Perhitungan Pengaruh Langsung	22
4.4.2	Perhitungan Pengaruh Mediasi	24
4.5	Pembahasan	25
5	KESIMPULAN DAN SARAN	28
5.1	Kesimpulan Penelitian	28
5.2	Saran Penelitian	29
6	IMPLIKASI MANAJERIAL	30

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	HALAMAN
Tabel 1	Kendala Aplikasi Digital Pemerintahan Desa di Kecamatan Bojong 3
Tabel 2	Operasionalisasi Variabel Penelitian 15
Tabel 3	Data Profil Responden 17
Tabel 4	Kriteria Indikator Variabel Laten 18
Tabel 5	Perhitungan Uji Validitas 20
Tabel 6	Perhitungan Uji Reliabilitas 22
Tabel 7	Perhitungan Pengaruh Langsung 23
Tabel 8	Perhitungan Pengaruh Mediasi 24

DAFTAR GAMBAR

	HALAMAN
Gambar 1 Model Penelitian	13
Gambar 2 Nilai <i>Outer Loading</i>	19
Gambar 3 Nilai AVE	20
Gambar 4 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	21
Gambar 5 Nilai <i>Reliabilitas Komposit</i>	21
Gambar 6 Perhitungan Koefisien β dan ρ Value	22

**DAMPAK KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP
IMPLEMENTASI TRANSFORMASI DIGITAL:
PERAN BUDAYA DIGITAL DAN KEMAMPUAN DIGITAL SEBAGAI
PEMEDIASI**

**TRI HIDAYATI
NIM. 22232538**

Program Magister Manajemen Universitas BPD
Email: jatisatria123@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan digital, budaya digital, dan kemampuan digital terhadap implementasi transformasi digital, serta peran mediasi budaya dan kemampuan digital dalam hubungan tersebut. Tujuannya untuk memahami bagaimana kepemimpinan digital mendorong transformasi digital secara efektif melalui budaya dan kemampuan digital organisasi. Jumlah populasi penelitian ini meliputi seluruh perangkat desa di Kecamatan Bojong sebanyak 132 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dengan seluruh populasi dijadikan sebagai wilayah sampel. Penelitian ini menggunakan metode analisis data yakni analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya digital dan kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi transformasi digital, sementara kemampuan digital tidak berpengaruh. Kepemimpinan digital juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya digital dan kemampuan digital. Selain itu, budaya digital mampu memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital, sedangkan kemampuan digital tidak mampu menjadi mediator dalam hubungan tersebut.

Kata Kunci : Implementasi Transformasi Digital; Budaya Digital; Kemampuan Digital; Kepemimpinan Digital

ABSTRACT

This study examines the influence of digital leadership, digital culture, and digital capability on the implementation of digital transformation, as well as the mediating roles of digital culture and digital capability in these relationships. The aim is to understand how digital leadership effectively drives digital transformation through organizational culture and capability. The population of this study includes all village officials in Bojong District, totaling 132 individuals. The sampling technique used was a saturated sample, in which the entire population was taken as the sample. The data analysis method employed was SEM-PLS. The results reveal that both digital culture and digital leadership have a positive and significant effect on the implementation of digital transformation, while digital capability does not. Furthermore, digital leadership significantly influences both digital culture and digital capability. Additionally, digital culture partially mediates the effect of digital leadership on digital transformation implementation, whereas digital capability does not serve as a mediator in this relationship.

Keywords: Digital Transformation Implementation; Digital Culture; Digital Capability; Digital Leadership

1 Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Peranan implementasi digital dalam pemerintahan desa semakin penting di era modern ini, seiring perkembangan teknologi yang pesat. Pemerintahan di banyak daerah, masih mengandalkan sistem manual untuk mengelola administrasi, yang dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam pelayanan publik dan pengelolaan anggaran. Pencatatan yang tidak terintegrasi dan lambatnya pengolahan data sering kali menyebabkan keterlambatan dalam pengambilan keputusan dan kurangnya transparansi. Oleh karena itu, implementasi sistem digital yang efektif dapat menjadi solusi untuk mengatasi masalah-masalah tersebut dan mempercepat proses administrasi, memberikan akses informasi yang lebih terbuka, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik di tingkat desa (Aromatica, 2024).

Transformasi digital dalam pemerintahan desa juga dapat memperkuat keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Melalui teknologi, pemerintah desa dapat membuka saluran komunikasi yang lebih efektif dengan warga, baik melalui aplikasi pengaduan online, forum diskusi, atau informasi desa yang dapat diakses secara digital. Partisipasi masyarakat yang lebih besar dalam perencanaan dan pengawasan kegiatan desa diharapkan dapat memperbaiki kualitas keputusan yang diambil serta mengurangi potensi penyalahgunaan anggaran. Hal ini akan meningkatkan rasa kepercayaan dan transparansi antara pemerintah desa dan masyarakatnya (Marsdenia, 2024).

Penerapan digitalisasi dalam pemerintahan desa seringkali menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan infrastruktur teknologi di daerah pedesaan, rendahnya tingkat literasi digital di kalangan perangkat desa dan masyarakat, serta keterbatasan anggaran untuk membeli perangkat dan sistem digital yang memadai. Tanpa adanya pelatihan yang memadai untuk sumber daya manusia, transformasi digital di desa bisa berjalan dengan lambat atau bahkan gagal. Perangkat desa maupun masyarakat, perlu dilatih untuk mengoperasikan teknologi yang digunakan dalam administrasi pemerintahan dan pelayanan publik. Tanpa pemahaman yang cukup tentang penggunaan alat digital, sistem yang telah diterapkan akan sulit diterima dan dimanfaatkan secara maksimal (Sihotang, 2023).

Fenomena penelitian ini berorientasi pada implementasi transformasi digital pemerintahan desa di wilayah Kecamatan Bojong Kabupaten Tegal. Hasil survey ditemukan banyak perangkat desa yang kurang familiar dalam mengoperasikan dan menggunakan aplikasi digital di pemerintahan desa seperti Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES), Sistem Informasi Desa (SID), Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIK), Sistem Informasi Kesejahteraan Sosial-Next Generation (SIKS-NG), Sistem Informasi Perencanaan Pembangunan Daerah (SIPPEDA), serta Sistem Pengelolaan Aset Desa (SIPADES). Padahal penerapan aplikasi-aplikasi digital memiliki peranan sangat penting guna mendukung pemerintahan desa agar lebih efisien, transparan, dan akuntabel dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Uraian data sebagai berikut:

Tabel 1
Kendala Aplikasi Digital Pemerintahan Desa di Kecamatan Bojong

Sistem Digital	Tujuan Utama	Temuan di Lapangan	Dampak yang Muncul
SISKEUDES	Pengelolaan keuangan desa	Banyak bendahara desa belum bisa input data transaksi secara mandiri (12 desa)	Kesalahan laporan keuangan; keterlambatan pelaporan
SID	Pengelolaan data desa dan pelayanan publik	Data belum lengkap, banyak fitur tidak digunakan (13 desa)	Informasi desa tidak update; warga sulit akses layanan
SIAK	Administrasi kependudukan	Perangkat desa bingung dengan prosedur input dan update data (11 desa)	Pelayanan pembuatan KTP/KK lambat
SIKS-NG	Basis data kesejahteraan sosial	Data penerima bansos tidak diperbarui secara berkala (15 desa)	Bantuan tidak tepat sasaran; protes warga
SIPPEDA	Usulan perencanaan pembangunan	Operator desa kesulitan menginput usulan musrenbang (12 desa)	Usulan pembangunan tidak masuk ke sistem kabupaten
SIPADES	Inventarisasi aset desa	Aset lama belum dimasukkan ke sistem, tidak semua perangkat memahami klasifikasi aset (14 desa)	Risiko kehilangan atau salah kelola aset desa

Sumber: Data Monev Dispermades Kabupaten Tegal

Tabel di atas menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital pada pemerintahan desa di Kecamatan Bojong masih menghadapi berbagai kendala di lapangan terutama terkait rendahnya kemampuan teknis perangkat desa. Kurangnya pemahaman pada prosedur operasional dan minimnya pembaruan data berdampak pada keterlambatan layanan, ketidaktepatan program, hingga potensi kesalahan administrasi. Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan kapasitas SDM dan pendampingan teknis agar transformasi digital desa dapat berjalan efektif.

Beberapa penelitian terdahulu dapat menginspirasi penelitian ini terkait implementasi transformasi digital dalam berbagai konteks penelitian. Budaya organisasi berpengaruh pada penerapan implementasi transformasi digital. Budaya digital merupakan aset strategis dalam mendukung transformasi dan eksplorasi teknologi digital (Cardoso et al., 2024; Abdallah et al., 2022; Tokiran et al., 2021).

Kepemimpinan digital berdampak pada implementasi transformasi digital. Kepemimpinan digital berperan sangat krusial dalam menetapkan visi yang jelas dan mendorong perubahan dalam organisasi untuk memastikan keberhasilan transformasi digital. Kepemimpinan digital mendukung implementasi transformasi digital yang efektif, ditandai dengan dua puluh ciri, dengan tujuh karakteristik utama yang diidentifikasi sebagai hal yang penting (Khurniawan et al., 2024; Tjakraatmadja, 2024; Ridha et al., 2024).

Kapabilitas digital sangat berkaitan erat dengan transformasi digital. Hal ini karena kemampuan organisasi dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital akan menentukan sejauh mana transformasi dapat berhasil. Peningkatan kapabilitas digital memberikan kontribusi positif terhadap transformasi digital, khususnya dalam manajemen perubahan (Rupeika et al., 2022; Slavković et al., 2023; Komai et al., 2023).

Kepemimpinan digital berpengaruh pada budaya digital. Pemimpin digital yang efektif memiliki peran kunci dalam menciptakan lingkungan budaya yang mendukung diskusi terbuka, kolaborasi, dan inovasi. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan digital dapat mengubah praktik yang ada, menumbuhkan lingkungan yang merangkul teknologi dan meningkatkan budaya digital secara keseluruhan, dan berkontribusi pada keberlanjutan kinerja organisasi (Shin et al., 2023; Bala, 2024; Retnowati & Santosa, 2023).

Kepemimpinan digital memiliki keterkaitan dengan kemampuan digital organisasi. Pemimpin digital yang efektif akan mampu meningkatkan keterampilan karyawan melalui pelatihan yang relevan dan dukungan yang berkelanjutan. Kepemimpinan digital berfungsi sebagai pendorong utama dalam meningkatkan kemampuan dinamis organisasi, yakni kemampuan beradaptasi, dapat merespons perubahan, dan berkembang di tengah lingkungan teknologi (Shin et al., 2023; Retnowati & Santosa, 2023; Pandey et al., 2023).

Budaya digital mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital. Efektivitas seorang pemimpin digital akan terwujud ketika ia mampu membangun budaya organisasi dan mendukung efektivitas penerapan transformasi digital (Shin et al., 2023; Cardoso et al., 2024; Bala, 2024; Abdallah et al., 2022).

Kemampuan digital mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital. Pemimpin yang telah mengadopsi gaya kepemimpinan digital mampu menumbuhkan kemampuan digital dalam organisasi dapat meningkatkan efektivitas implementasi transformasi digital (Retnowati & Santosa, 2023; Rupeika et al., 2022; Pandey et al., 2023; Slavković et al., 2023).

1.2 Perumusan Masalah

Tema penelitian ini berkaitan dengan implementasi transformasi digital pemerintahan desa di wilayah Kecamatan Bojong Kabupaten Tegal. Beberapa faktor yang diduga memengaruhinya yakni budaya digital, kemampuan digital dan kepemimpinan digital. Uraian perumusan masalah yang terbentuk dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya digital terhadap implementasi transformasi digital?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital?
3. Bagaimana pengaruh kemampuan digital terhadap implementasi transformasi digital?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap budaya digital?

5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan digital terhadap kemampuan digital?
6. Bagaimana mediasi budaya digital pada pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital?
7. Bagaimana mediasi kemampuan digital pada pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini berorientasi pada hasil akhir yang akan dicapai dari beberapa pertanyaan yang disebutkan dalam perumusan masalah diatas. Tujuan pada penelitian terdiri dari beberapa pernyataan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh budaya digital terhadap implementasi transformasi digital
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital
3. Menganalisis pengaruh kemampuan digital terhadap implementasi transformasi digital
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap budaya digital
5. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap kemampuan digital
6. Menganalisis mediasi budaya digital pada pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital
7. Menganalisis mediasi kemampuan digital pada pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan digital, transformasi digital, dan budaya digital dalam konteks pemerintahan desa. Dengan menganalisis dampak kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital melalui peran budaya digital dan kemampuan digital sebagai pemediasi, penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan transformasi digital di tingkat desa, yang sebelumnya kurang mendapat perhatian dalam studi-studi terkait.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan wawasan kepada pemangku kebijakan dan pemerintah desa mengenai pentingnya kepemimpinan digital dalam mempercepat implementasi transformasi digital. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk merancang strategi pelatihan, pengembangan budaya digital, dan peningkatan kemampuan digital pada pemerintahan desa, sehingga membantu meningkatkan efisiensi administrasi, transparansi, dan pelayanan publik yang lebih baik bagi masyarakat desa.

2 Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 *The Technology-Organization-Environment (TOE) Framework Theory*

TOE Framework Theory atau Kerangka Teknologi-Organisasi-Lingkungan adalah sebuah kerangka teoritis yang dikembangkan Tornatzky dan Fleischer untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi adopsi dan implementasi teknologi dalam organisasi. TOE mengklasifikasikan faktor-faktor ini ke dalam tiga konteks utama yakni konteks teknologi (mencakup ketersediaan dan kesesuaian teknologi), konteks organisasi (mencakup karakteristik internal seperti ukuran, struktur, sumber daya, dan kepemimpinan), dan konteks lingkungan (meliputi tekanan dari pasar, regulasi pemerintah, dan kondisi kompetitif) (Galup, 2012).

2.1.2 Implementasi Transformasi Digital

Implementasi transformasi digital didefinisikan sebagai proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek operasional dan strategi organisasi untuk menciptakan nilai baru, meningkatkan efisiensi, serta merespons perubahan kebutuhan pasar dan lingkungan bisnis. Konteks ini bukan sekadar digitalisasi proses manual, tetapi melibatkan pergeseran fundamental dalam cara organisasi beroperasi dan memberikan layanan kepada pelanggan. Teknologi seperti *cloud computing*, *artificial intelligence (AI)*, *big data*, *Internet of Things (IoT)*, dan sistem berbasis digital lainnya menjadi katalis utama dalam proses ini (Candra, 2024).

Implementasi transformasi digital mencakup segala perubahan struktur organisasi, pengembangan kompetensi digital karyawan, serta pembentukan budaya digital yang adaptif dan inovatif. Dalam banyak kasus, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dalam hal kepemimpinan, kolaborasi lintas fungsi, serta kemampuan dalam mengelola perubahan. Kepemimpinan digital yang visioner dan suportif sangat penting dalam mengarahkan proses transformasi dan memastikan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan (Badrudin, 2021).

Implementasi transformasi digital bersifat dinamis dan berkelanjutan, menuntut organisasi untuk terus belajar, beradaptasi, dan mengevaluasi strategi digital yang dijalankan. Dalam konteks yang lebih luas, transformasi digital juga membuka peluang bagi inovasi model bisnis, peningkatan pengalaman pelanggan, serta daya saing organisasi di era ekonomi digital. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi transformasi digital sangat bergantung pada sinergi antara teknologi, manusia, dan proses yang dikelola secara strategis (Tehuayo, 2024).

Implementasi transformasi digital dapat diukur dengan empat indikator yaitu *assessment*, *infrastructure and resources*, *self support and development*, serta *strategy and governance*. *Assessment* merujuk pada proses kesiapan organisasi mengadopsi teknologi digital. *Infrastructure and resources* mengacu pada penyediaan sumber daya dan infrastruktur teknologi digital. *Self support and development* berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengembangkan teknologi digital yang diterapkan. *Strategy and governance* mencakup dua elemen penting yakni *strategi* (perencanaan langkah-langkah untuk mencapai tujuan jangka panjang) dan *tata kelola* (kepastian transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap regulasi) (Khurniawan et al., 2024).

2.1.3 Budaya Digital

Budaya digital dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, sikap, dan perilaku yang mendukung penggunaan teknologi digital secara efektif dan produktif dalam lingkungan organisasi. Budaya ini mencerminkan kesiapan dan keterbukaan individu maupun organisasi terhadap perubahan yang dibawa oleh era digital, termasuk adopsi teknologi, kolaborasi berbasis digital, serta pengambilan keputusan berbasis data. Budaya digital menjadi fondasi penting dalam mendorong transformasi digital yang berkelanjutan dan menyeluruh (Wicaksana, 2022).

Dalam praktiknya, budaya digital ditunjukkan melalui berbagai aspek, seperti keterbukaan terhadap inovasi, kesediaan untuk terus belajar teknologi baru, komunikasi yang transparan melalui platform digital, dan pola kerja yang fleksibel serta kolaboratif. Organisasi dengan budaya digital yang kuat biasanya mampu merespons perubahan dengan cepat. Hal ini karena anggota organisasi memiliki pola pikir digital (*digital mindset*) dan tidak takut untuk bereksperimen atau mengadopsi pola atau cara kerja baru yang lebih efisien. Budaya digital juga dapat mendukung proses berbagi pengetahuan secara terbuka dan memperkuat kolaborasi lintas departemen atau tim (Faliza, 2024).

Pengembangan budaya digital tidak bisa terjadi secara instan. Budaya digital memerlukan dukungan kepemimpinan yang visioner, strategi pengelolaan perubahan yang matang, serta pelatihan dan pengembangan kompetensi digital secara berkelanjutan. Budaya digital yang sehat mampu menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, adaptif, dan terfokus pada pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan teknologi. Oleh karena itu, membangun budaya digital bukan hanya tentang mengubah cara kerja, tetapi juga tentang membentuk kembali cara berpikir dan berinteraksi di dalam organisasi (Istianingsih, 2025).

Terdapat lima indikator yang dijadikan sebagai pengukuran budaya digital organisasi yakni transparansi dan komunikasi terbuka, kolaborasi dan pengambilan keputusan kolektif, kolaborasi lintas fungsi, struktur organisasi yang fleksibel dan datar, serta inovasi dan partisipasi aktif. Transparansi dan komunikasi terbuka menggambarkan bagaimana organisasi membangun budaya yang terbuka dalam mengatasi kegagalan, memungkinkan diskusi konstruktif dan pembelajaran dari kesalahan. Kolaborasi dan pengambilan keputusan kolektif mencerminkan budaya pengambilan keputusan yang inklusif, di mana seluruh tim terlibat dalam proses keputusan, bukan hanya mengandalkan pandangan satu individu. Kolaborasi lintas fungsi menggambarkan pentingnya kerja sama antara berbagai departemen atau fungsi dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama, terutama dalam konteks transformasi digital. Struktur organisasi yang fleksibel dan datar merujuk pada budaya organisasi yang tidak terlalu bergantung pada hierarki, melainkan lebih pada kerja sama antar anggota tim dengan peran yang lebih egaliter. Inovasi dan partisipasi aktif mencerminkan budaya yang mendukung kontribusi ide dan kreativitas dari seluruh anggota tim, berfokus pada inovasi dalam pengembangan produk dan layanan digital (Shin et al., 2023).

2.1.4 Kemampuan Digital

Kemampuan digital dapat didefinisikan sebagai seperangkat keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman yang dimiliki individu atau organisasi dalam menggunakan teknologi digital secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu. Kemampuan ini mencakup aspek teknis, seperti penggunaan perangkat lunak, sistem informasi, dan alat digital, serta aspek strategis, seperti pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan, inovasi layanan, dan peningkatan efisiensi kerja. Dalam konteks organisasi, kemampuan digital melibatkan kemampuan kolektif untuk beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan mengintegrasikannya ke dalam proses bisnis (Pijar, 2024).

Pada tingkat individu, kemampuan digital dapat mencakup berbagai jenis keterampilan seperti literasi digital dasar, keamanan siber, kemampuan untuk berkolaborasi melalui platform digital, serta pemanfaatan alat analitik. Individu dengan kemampuan digital yang baik dapat bekerja secara produktif di lingkungan digital, mengelola informasi secara efisien, dan terus belajar teknologi baru sesuai kebutuhan. Sementara itu, pada tingkat organisasi, kemampuan digital mencakup ketersediaan infrastruktur digital yang memadai, sistem manajemen pengetahuan, serta dukungan kepemimpinan dalam membangun budaya pembelajaran dan inovasi (Maulani, 2024).

Kemampuan digital yang tinggi memungkinkan organisasi untuk lebih tanggap terhadap perubahan teknologi, menciptakan keunggulan kompetitif, dan mempercepat dalam proses transformasi digital. Oleh karena itu, pengembangan kemampuan digital menjadi prioritas strategis dalam era digital, baik melalui pelatihan karyawan, investasi teknologi, maupun penguatan kolaborasi lintas fungsi. Tanpa kemampuan digital yang memadai, organisasi akan kesulitan dalam memanfaatkan potensi teknologi secara optimal dan berisiko tertinggal dalam persaingan bisnis yang semakin berbasis digital (Aksenta, 2023).

Beberapa indikator yang dijadikan sebagai pengukuran kemampuan digital pegawai yakni kemampuan mengoperasikan perangkat lunak dasar, kemampuan entri dan pengelolaan data, kemampuan komunikasi digital, kemampuan dalam menggunakan aplikasi dan layanan digital, kemampuan dasar dalam pengelolaan website, serta kemampuan keamanan dan etika digital. Secara umum, kemampuan digital berfungsi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas kerja dalam berbagai bidang dengan memanfaatkan teknologi informasi. Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk mengelola informasi secara cepat dan akurat, serta mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi (Rupeika et al., 2022).

2.1.5 Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mengelola, dan menginspirasi organisasi untuk beradaptasi dan bertransformasi melalui pemanfaatan teknologi digital secara strategis. Kepemimpinan digital tidak hanya berfokus pada penguasaan teknologi, tetapi juga pada bagaimana teknologi digunakan untuk menciptakan nilai, mendorong inovasi, dan membangun budaya organisasi yang tanggap terhadap perubahan di era digital. Seorang pemimpin digital mampu menjembatani visi bisnis dengan peluang teknologi yang tersedia (Deni, 2023).

Seorang pemimpin digital dapat menunjukkan dirinya melalui kepiawaian dan keterampilan dalam proses mengambil keputusan berbasis data, kemampuan mengelola tim secara virtual, serta dorongan terhadap kolaborasi dan pembelajaran digital pada semua tingkatan organisasi. Pemimpin digital juga dituntut untuk memiliki ketangguhan dalam menghadapi disrupsi, serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan inovatif. Mereka tidak hanya memimpin perubahan teknologi, tetapi juga menjadi agen perubahan budaya organisasi agar lebih adaptif dan terbuka terhadap digitalisasi (Indarta, 2024).

Kepemimpinan digital dapat menjadi elemen kunci dalam kesuksesan transformasi digital organisasi. Tanpa pemimpin yang memiliki visi digital yang kuat dan mampu menginspirasi perubahan, proses transformasi cenderung berjalan lambat atau bahkan gagal. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan digital mencakup aspek teknis, emosional, dan strategis, termasuk membangun kesadaran teknologi, kecerdasan emosional pada era digital, serta kemampuan menciptakan strategi jangka panjang berbasis inovasi digital (Rostikawati, 2023).

Indikator kepemimpinan digital terdiri dari literasi digital, visi digital, pertahanan, kehadiran, kemampuan beradaptasi, serta kesadaran diri. Literasi digital merupakan pengetahuan dan keterampilan pemimpin dalam menggunakan media digital, teknologi informasi, dan internet. Visi digital adalah kemampuan untuk memprediksi dan meyakinkan orang lain tentang peluang jangka panjang. Pertahanan adalah kemampuan dan komitmen pemimpin untuk meningkatkan literasinya sendiri dan mendorong orang lain untuk mengikutinya. Kehadiran yaitu bentuk rekomendasi yang nyata dan dapat dipraktikkan. Pimpinan dapat memiliki visi digital yang jelas dan menjelaskannya dengan baik, tetapi tidak akan ada yang mengikutinya jika tidak terlihat oleh stafnya. Kemampuan beradaptasi yakni aspek adaptasi yang paling menantang bagi para pemimpin adalah memberikan toleransi terhadap inovasi. Sementara kesadaran diri adalah kemampuan pemimpin untuk memahami secara mendalam kekuatan, kelemahan, nilai, dan dampaknya dalam konteks kepemimpinan berbasis teknologi (Khurniawan et al., 2024).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Budaya Digital dan Implementasi Transformasi Digital

Budaya digital berpengaruh positif terhadap transformasi digital. Budaya digital mendorong adopsi teknologi, meningkatkan literasi digital, dan cenderung mempermudah kolaborasi serta inovasi (Held et al., 2025). Budaya digital yang kuat, mampu mendorong individu dan organisasi lebih siap menghadapi perubahan, terbuka terhadap penggunaan teknologi baru, serta mampu memanfaatkan data dan alat digital secara efektif (Firican, 2023). Budaya organisasi adalah aset strategis yang memiliki peran penting dalam mendukung transformasi bisnis dan eksplorasi teknologi digital (Cardoso et al., 2024).

Atribut budaya digital harus tertanam kuat pada level manajemen puncak organisasi karena memiliki peran sentral dalam mengarahkan visi, menetapkan prioritas, dan menciptakan teladan dalam transformasi digital. Manajemen puncak yang mengadopsi pola pikir digital akan mendorong pengambilan keputusan berbasis data, kolaborasi lintas fungsi, serta keberanian dalam mengeksplorasi teknologi baru (Abdallah et al., 2022).

Budaya digital mewakili budaya partisipatif di mana individu tidak hanya menjadi konsumen informasi, tetapi juga berperan aktif sebagai kontributor dalam berbagai platform digital. Dalam budaya digital ini, keterlibatan, kolaborasi, dan pertukaran ide menjadi nilai utama yang didorong oleh kemudahan akses dan distribusi informasi melalui teknologi digital. Budaya digital terbentuk dari cara orang berinteraksi dengan perangkat dan aplikasi digital dalam aktivitas kehidupan sehari-hari (Tokiran et al., 2021).

Berdasarkan keterkaitan variabel penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Budaya digital berpengaruh positif terhadap implementasi transformasi digital

2.2.2 Kepemimpinan Digital dan Implementasi Transformasi Digital

Kepemimpinan digital memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi transformasi digital di berbagai sektor, termasuk pendidikan, layanan publik, dan bisnis. Kepemimpinan digital mencakup berbagai kompetensi yang memungkinkan para pemimpin menavigasi perubahan teknologi secara efektif dan menumbuhkan lingkungan yang mendukung inovasi. Karakteristik kepemimpinan digital dapat dicirikan oleh beberapa aspek seperti literasi digital, kemampuan beradaptasi, dan komunikasi yang efektif, yang sangat penting untuk membimbing organisasi melalui proses transformasi (Khurniawan et al., 2024).

Kepemimpinan digital berperan sangat krusial dalam menetapkan visi yang jelas dan mendorong perubahan dalam organisasi untuk memastikan keberhasilan transformasi digital. Pemimpin digital tidak hanya fokus pada penerapan teknologi, tetapi juga pada pembentukan budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan fleksibilitas. Mereka harus mampu menginspirasi dan membimbing tim untuk mengadopsi teknologi baru, mengatasi tantangan yang muncul, serta membangun keterampilan yang dibutuhkan dalam dunia yang semakin terhubung dan berbasis digital (Tjakraatmadja, 2024). Kepemimpinan digital mendukung implementasi transformasi digital yang efektif, ditandai dengan dua puluh ciri, dengan tujuh karakteristik utama yang diidentifikasi sebagai hal yang penting. Ciri-ciri ini memungkinkan para pemimpin untuk mencapai tujuan transformasi digital baik pada tingkat manusia maupun organisasi, sehingga meningkatkan keberhasilan secara keseluruhan (Ridha et al., 2024).

Berdasarkan keterkaitan variabel penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap implementasi transformasi digital

2.2.3 Kemampuan Digital dan Implementasi Transformasi Digital

Kapabilitas digital sangat berkaitan erat dengan transformasi digital, karena kemampuan organisasi dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital akan menentukan sejauh mana transformasi tersebut dapat berhasil. Nilai praktis dari studi mengenai kapabilitas digital bagi para pembuat kebijakan terletak pada penerapannya sebagai landasan untuk memulai dan mempercepat proses transformasi digital dalam organisasi (Rupeika et al., 2022).

Peningkatan kapabilitas digital memberikan kontribusi positif terhadap transformasi digital, khususnya dalam manajemen perubahan. Kapabilitas digital yang kuat memungkinkan organisasi untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan yang cepat dan dinamis, serta memudahkan penerapan teknologi baru dengan lebih efisien. Dalam konteks manajemen perubahan, kapabilitas digital dapat membantu menciptakan kesadaran dan pemahaman yang lebih baik pada seluruh tingkat organisasi tentang manfaat teknologi, mengurangi resistensi terhadap perubahan, dan memfasilitasi proses adaptasi (Slavković et al., 2023). Model kapabilitas digital adalah suatu kerangka kerja yang menggambarkan secara jelas integrasi dan hubungan antar kapabilitas yang diperlukan untuk mendukung transformasi digital dalam organisasi. Model ini membantu perusahaan memahami berbagai elemen yang perlu dikuasai, seperti keterampilan digital, infrastruktur teknologi, budaya organisasi, dan strategi bisnis berbasis digital (Komai et al., 2023).

Berdasarkan keterkaitan variabel penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Kemampuan digital berpengaruh positif terhadap implementasi transformasi digital

2.2.4 Kepemimpinan Digital dan Budaya Digital

Pemimpin digital yang efektif memiliki peran kunci dalam menciptakan lingkungan budaya yang mendukung diskusi terbuka, kolaborasi, dan inovasi. Pemimpin dapat mengedepankan komunikasi yang transparan dan kepemimpinan yang inklusif, mereka mendorong karyawan untuk berbagi ide, bereksperimen, dan terlibat aktif dalam proses perubahan. Pemimpin semacam ini juga memfasilitasi akses terhadap teknologi dan sumber daya yang mendukung kerja tim lintas fungsi serta memperkuat budaya belajar secara berkelanjutan. Pemimpin digital mampu membangun kepercayaan dan rasa kepemilikan bersama atas visi transformasi, yang pada akhirnya mempercepat adopsi teknologi dan memperkuat daya saing organisasi di era digital (Shin et al., 2023).

Kepemimpinan digital secara signifikan memengaruhi budaya organisasi dengan mendorong terciptanya lingkungan yang inovatif, adaptif, dan kolaboratif. Transformasi ini sangat penting bagi organisasi untuk berkembang dalam ekonomi digital yang penuh kompetitif, meningkatkan dinamika tempat kerja, keterlibatan karyawan, dan perubahan budaya secara keseluruhan (Bala, 2024). Kepemimpinan digital berdampak positif pada budaya digital dengan menumbuhkan kebiasaan baru dalam organisasi. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan digital dapat mengubah praktik yang ada, menumbuhkan lingkungan yang merangkul teknologi dan meningkatkan budaya digital secara keseluruhan, dan berkontribusi pada keberlanjutan kinerja organisasi (Retnowati & Santosa, 2023).

Berdasarkan keterkaitan variabel penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap budaya digital

2.2.5 Kepemimpinan Digital dan Kemampuan Digital

Pemimpin digital yang efektif akan mampu meningkatkan keterampilan karyawan melalui pelatihan yang relevan dan dukungan yang berkelanjutan, sehingga memperkuat kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan digital. Pemimpin membantu karyawan untuk menguasai teknologi baru, meningkatkan kompetensi digital, serta menumbuhkan pola pikir inovatif. Selain itu, dukungan yang diberikan baik dalam bentuk mentoring, fasilitas, maupun pengakuan atas pencapaian mampu membangun motivasi dan rasa percaya diri karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan (Shin et al., 2023).

Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan digital mampu dalam menumbuhkan kemampuan digital dalam organisasi. Pemimpin digital mampu membangun kebiasaan baru organisasi, seperti pembelajaran mandiri, kolaborasi berbasis teknologi, dan pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan, yang secara signifikan meningkatkan keterampilan digital karyawan, termasuk tenaga pendidik dan staf administrasi (Retnowati & Santosa, 2023). Kepemimpinan digital berfungsi sebagai pendorong utama dalam meningkatkan kemampuan dinamis organisasi, yakni kemampuan beradaptasi, merespons perubahan, dan berkembang di tengah lingkungan teknologi. Pemimpin tipe ini sangat responsif terhadap inovasi dan perkembangan digital, sehingga mampu dalam menciptakan struktur dan budaya kerja fleksibel, memperkuat kolaborasi lintas fungsi, serta mempercepat pengambilan keputusan berbasis data (Pandey et al., 2023).

Berdasarkan keterkaitan variabel penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kemampuan digital

2.2.6 Mediasi Budaya Digital Pada Kepemimpinan Digital dan Implementasi Transformasi Digital

Efektivitas seorang pemimpin digital akan terwujud ketika ia mampu membangun budaya organisasi yang dapat mendukung transformasi digital secara menyeluruh. Budaya digital ini memiliki nilai-nilai seperti keterbukaan terhadap perubahan, kolaborasi lintas fungsi, dan keberanian untuk berinovasi menjadi bagian dari keseharian kerja (Shin et al., 2023). Budaya digital merupakan aset utama yang melandasi implementasi transformasi digital. Budaya digital dapat menciptakan kerangka nilai, sikap, dan kebiasaan yang mendukung pemanfaatan teknologi dalam semua aspek operasional organisasi (Cardoso et al., 2024).

Kepemimpinan digital memengaruhi terbentuknya budaya digitalisasi dalam organisasi. Pemimpin akan memberikan keteladanan melalui lingkungan yang mendukung adopsi teknologi serta perubahan yang cepat (Bala, 2024). Atribut budaya digital yang telah tertanam kuat pada manajemen puncak organisasi sangat berpengaruh dalam memperlancar proses implementasi transformasi digital. Ketika manajemen puncak memiliki komitmen terhadap budaya digital, mereka dapat menjadi role model dalam mengadopsi teknologi baru (Abdallah et al., 2022).

Berdasarkan keterkaitan variabel penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Budaya digital mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital

2.2.7 Mediasi Kemampuan Digital Pada Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Implementasi Transformasi Digital

Pemimpin yang telah mengadopsi gaya kepemimpinan digital mampu menumbuhkan kemampuan digital dalam organisasi. Pemimpin digital tidak hanya fokus pada penerapan teknologi, tetapi juga pada pengembangan kompetensi digital karyawan, baik melalui pelatihan, pendampingan, maupun pemberian akses kepada sumber daya teknologi yang diperlukan (Retnowati & Santosa, 2023). Disisi lain kemampuan digital merupakan faktor utama yang dapat menunjang efektivitas implementasi transformasi digital. Hal ini karena keberhasilan adopsi teknologi sangat bergantung pada sejauh mana individu dalam organisasi mampu memahami, mengelola, dan memanfaatkan teknologi secara optimal (Rupeika et al., 2022).

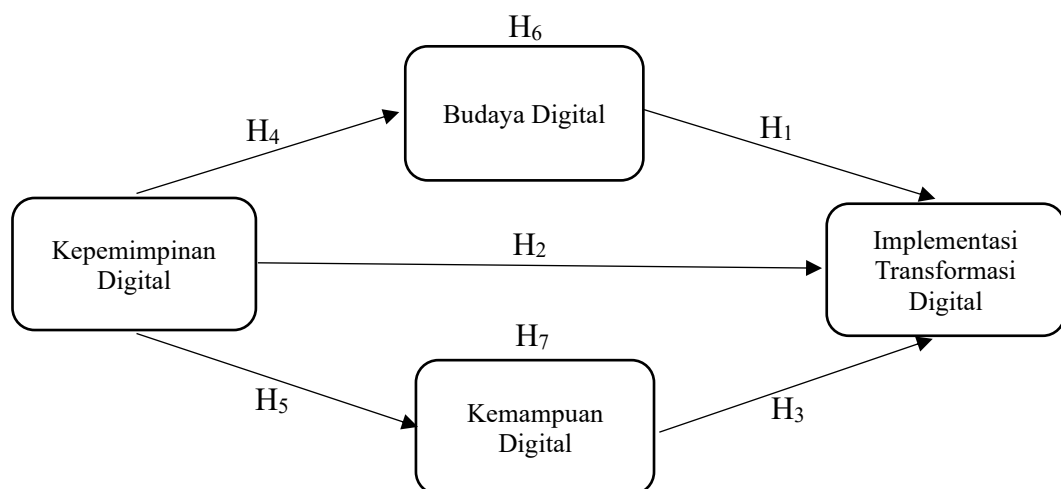
Kepemimpinan digital berfungsi sebagai pendorong utama dalam upaya meningkatkan kemampuan digital organisasi. Pemimpin digital memiliki peran strategis dalam mengarahkan visi, menyediakan sumber daya, dan menciptakan budaya yang mendukung pengembangan kompetensi digital secara menyeluruh (Pandey et al., 2023). Disisi lain peningkatan kemampuan digital memberikan kontribusi positif terhadap transformasi digital. Kemampuan digital ini menjadi fondasi kuat bagi individu dan organisasi untuk mengadopsi, mengelola, serta memaksimalkan pemanfaatan teknologi (Slavković et al., 2023).

Berdasarkan keterkaitan variabel penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Kemampuan digital mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital

2.3 Model Penelitian

Model penelitian merupakan kerangka yang berfungsi sebagai peta untuk menggambarkan hubungan antarvariabel, memperjelas fokus studi, serta membantu peneliti merumuskan hipotesis, merancang instrumen penelitian, dan menganalisis data (Siregar, 2023). Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

3 Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Menurut tingkat eksplanasinya, penelitian ini termasuk jenis penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif berorientasi pada pendekatan hubungan antar variabel penelitian, yang bertujuan mengetahui sejauh mana suatu variabel berhubungan atau berpengaruh terhadap variabel lain. Pendekatan ini digunakan untuk menguji hipotesis yang menyatakan adanya keterkaitan, baik secara korelasional maupun kausal, antara dua atau lebih variabel (Siregar, 2023). Penelitian ini terdiri dari implementasi transformasi digital sebagai variabel dependen, budaya digital dan kemampuan digital sebagai variabel intervening atau mediasi, serta kepemimpinan digital sebagai variabel independen.

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan subjek atau objek yang menjadi sasaran penelitian, berada dalam wilayah atau konteks tertentu, dan memiliki karakteristik khusus yang telah ditetapkan berdasarkan kriteria kualitas tertentu (Iskandar, 2023). Jumlah populasi penelitian ini meliputi seluruh perangkat desa di Kecamatan Bojong sebanyak 132 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dengan seluruh populasi dijadikan sebagai wilayah sampel.

3.3 Definisi Konseptual Variabel

3.3.1 Implementasi Transformasi Digital

Implementasi transformasi digital didefinisikan sebagai proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek operasional dan strategi organisasi untuk menciptakan nilai baru, meningkatkan efisiensi, serta merespons perubahan kebutuhan pasar dan lingkungan bisnis. Konteks ini bukan sekadar digitalisasi proses manual, tetapi melibatkan pergeseran fundamental dalam cara organisasi beroperasi dan memberikan layanan kepada pelanggan (Candra, 2024).

3.3.2 Budaya Digital

Budaya digital dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, sikap, dan perilaku yang mendukung penggunaan teknologi digital secara efektif dan produktif dalam lingkungan organisasi. Budaya ini mencerminkan kesiapan dan keterbukaan individu maupun organisasi terhadap perubahan yang dibawa oleh era digital, termasuk adopsi teknologi, kolaborasi berbasis digital, serta pengambilan keputusan berbasis data (Wicaksana, 2022).

3.3.3 Kemampuan Digital

Kemampuan digital dapat didefinisikan sebagai seperangkat keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman individu atau organisasi dalam menggunakan teknologi digital secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu. Kemampuan ini mencakup aspek teknis, seperti penggunaan perangkat lunak, sistem informasi, dan alat digital, serta aspek strategis, seperti pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan, inovasi layanan, dan peningkatan efisiensi kerja (Pijar, 2024).

3.3.4 Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mengelola, dan menginspirasi organisasi untuk beradaptasi dan bertransformasi melalui pemanfaatan teknologi digital secara strategis. Kepemimpinan digital tidak hanya berfokus pada penguasaan teknologi, tetapi juga pada bagaimana teknologi digunakan untuk menciptakan nilai dan mendorong inovasi (Deni, 2023).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel Laten	Indikator	Skala Pengukuran
Implementasi Transformasi Digital (Khurniawan et al., 2024)	<i>Assessment</i>	Skala Likert 1 - 5
	<i>Infrastructure and resources</i>	
	<i>Self support and development</i>	
	<i>Strategy and governance</i>	
Budaya Digital (Shin et al., 2023)	Transparansi dan komunikasi terbuka	Skala Likert 1 - 5
	Kolaborasi dan pengambilan keputusan kolektif	
	Kolaborasi lintas fungsi	
	Struktur organisasi yang fleksibel dan datar	
	Inovasi dan partisipasi aktif	
Kemampuan Digital (Rupeika et al., 2022)	Kemampuan mengoperasikan perangkat lunak dasar	Skala Likert 1 - 5
	Kemampuan entri dan pengelolaan data	
	Kemampuan komunikasi digital	
	Kemampuan dalam menggunakan aplikasi dan layanan digital	
	Kemampuan dasar dalam pengelolaan website	
	Kemampuan keamanan dan etika digital	
Kepemimpinan Digital (Khurniawan et al., 2024)	Literasi digital	Skala Likert 1 - 5
	Visi digital	
	Pertahanan	
	Kehadiran	
	Kemampuan beradaptasi	
	Kesadaran diri	

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data berperan penting sebagai komponen input penelitian. Data adalah sumber informasi yang perlu dijaga kualitas dan akurasinya sehingga menjadi faktor kunci dalam menghasilkan temuan yang valid dan relevan. Metode dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner terdiri dari sekumpulan indikator atau daftar pernyataan yang disajikan kepada responden dengan harapan dapat memperoleh respons atau informasi terkait topik yang diajukan. Melalui kuesioner, peneliti dapat mengumpulkan data yang relevan dan terstruktur untuk menganalisis pendapat, sikap, atau pengalaman responden, yang kemudian dapat digunakan untuk mendukung tujuan penelitian (Iskandar, 2023).

3.6 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data yakni analisis SEM-PLS. Metode SEM-PLS (*Structural Equation Modeling - Partial Least Squares*) adalah suatu teknik analisis model persamaan struktural yang berbasis pada varian, yang tidak memerlukan asumsi distribusi data tertentu dalam perhitungannya. Metode ini digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dan variabel teramati, serta dapat menangani data dengan jumlah sampel kecil, data yang tidak terdistribusi normal, atau hubungan kompleks antara variabel (Yamin, 2023).

3.6.1 Pendekatan Model Pengukuran

Pendekatan model pengukuran dalam penelitian, terutama dalam analisis SEM (*Structural Equation Modeling*), digunakan untuk mengukur variabel laten yang tidak dapat diamati secara langsung melalui indikator-indikator yang dapat diobservasi. Pengujian pada pendekatan model pengukuran terdiri atas uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menentukan kebenaran indikator kuesioner melalui validitas konvergensi (batas nilai kritis sebesar 0,7) dan nilai AVE (batas nilai kritis sebesar 0,5). Sementara uji reliabilitas menentukan kehandalan data yang diukur melalui dua perhitungan yakni nilai *cronbach's alpha* (batas nilai kritis sebesar 0,7) dan reliabilitas komposit (batas nilai kritis sebesar 0,8) (Gio, 2022).

3.6.2 Pendekatan Model Struktural

Pendekatan model struktural dalam penelitian, khususnya dalam analisis model persamaan struktural (SEM), berfokus pada hubungan sebab-akibat antara variabel laten yang satu dengan variabel laten lainnya. Model ini digunakan untuk menguji hipotesis tentang hubungan antar variabel, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Perhitungan model struktural terdiri atas nilai koefisien β dan nilai signifikansi. Nilai koefisien β bertujuan menentukan arah pengaruh antar variabel. Sementara nilai signifikansi bertujuan menentukan ada dan tidaknya pengaruh dengan ketentuan jika nilai probabilitas di bawah 0,5 berarti terdapat pengaruh signifikan dan jika nilai probabilitas di atas 0,5 berarti tidak terdapat pengaruh signifikan (Gio, 2022).

3.6.3 Uji Mediasi

Uji mediasi (metode *Variance Accounted For/VAF*) berperan menghitung kemampuan dalam memediasi pada variabel mediasi. Metode VAF memiliki tiga ketentuan pengukuran mediasi yakni jika nilai VAF < 20 berarti variabel mediasi tidak mampu memediasi, jika nilai VAF sebesar 20 – 80 berarti variabel mediasi mampu memediasi parsial dan jika nilai VAF > 80 berarti variabel mediasi mampu memediasi penuh (Yamin, 2023). Rumus VAF adalah sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Total Indirect Effect}} \quad (\text{Yamin, 2023})$$

4 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Profil Responden

Tema penelitian ini merujuk terhadap implementasi transformasi digital pemerintahan desa di wilayah Kecamatan Bojong Kabupaten Tegal. Penyebaran kuesioner dibagikan kepada seluruh perangkat desa di Kecamatan Bojong sebanyak 132 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dengan seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Hasil penyebaran kuesioner telah memberikan data profil responden sebagai berikut:

Tabel 3
Data Profil Responden

Kategori	SubKategori	Frekuensi	Prosentase
Umur	20-30	18	13,64%
	31-40	34	25,76%
	40-50	51	38,64%
	> 51	29	21,97%
Pendidikan	SMP	12	9,09%
	SLTA	82	62,12%
	Diploma	8	6,06%
	S1	30	22,73%
Lama Bekerja	0-1 Tahun	13	9,85%
	2-5 Tahun	24	18,18%
	6-10 Tahun	42	31,82%
	> 10 Tahun	53	40,15%

Sumber: Olah Data Hasil Penyebaran Kuesioner

Profil responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar perangkat desa di Kecamatan Bojong berada pada usia 40–50 tahun (38,64%), yang merupakan kelompok usia matang dan berpengalaman. Dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan SLTA (62,12%), yang menunjukkan tingkat pendidikan menengah sebagai dasar pengetahuan mereka. Selain itu, hampir setengah dari responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun (40,15%), yang menandakan pengalaman kerja yang cukup lama dalam lingkungan pemerintahan desa. Kombinasi usia yang matang, pendidikan menengah, dan pengalaman kerja yang panjang ini berpotensi memengaruhi sikap dan persepsi mereka terhadap implementasi transformasi digital. Pengalaman yang luas memungkinkan mereka memahami pentingnya perubahan dan inovasi teknologi, namun di sisi lain, kebiasaan kerja yang sudah lama dijalankan bisa menjadi hambatan dalam menerima dan menyesuaikan diri dengan teknologi baru. Oleh karena itu, pemahaman tentang profil responden ini penting untuk merancang strategi pelatihan dan pendampingan yang tepat guna mendukung keberhasilan transformasi digital di pemerintahan desa.

4.2 Analisis Metode *Three Box Method*

Analisis metode *three box method* pada penelitian ini digunakan sebagai teknik analisis deskriptif untuk mengelompokkan persepsi responden terhadap suatu variabel berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dengan skala Likert 1–5. Pembagian kriteria dalam *three box method* dilakukan dengan membagi rentang skala Likert (1–5) menjadi tiga bagian yang merepresentasikan tingkat penilaian: rendah, sedang, dan tinggi. Berikut pembagian kriterianya:

1. Skala Likert: 1, 2, 3, 4, 5
2. Rentang nilai: $5 - 1 = 4$
3. Interval: $4 \div 3 = 1,33$

Sehingga, kriteria penilaian berdasarkan skor rata-rata (mean) adalah sebagai berikut:

1. Kriteria Rendah: 1,00 – 2,33
2. Kriteria Sedang: 2,34 – 3,66
3. Kriteria Tinggi: 3,67 – 5,00

Kriteria ini digunakan untuk menginterpretasikan hasil rata-rata tanggapan responden terhadap setiap item butir pernyataan. Dengan demikian peneliti dapat mengetahui apakah persepsi responden terhadap suatu variabel cenderung rendah, sedang, atau tinggi dengan uraian sebagai berikut:

Tabel 4
Kriteria Indikator Variabel Laten

Variabel Laten	Indikator	Skor Rata-Rata	Kriteria
Implementasi Transformasi Digital	ITD1	4,20	Tinggi
	ITD2	4,28	Tinggi
	ITD3	3,98	Tinggi
	ITD4	4,05	Tinggi
Budaya Digital	BD1	4,31	Tinggi
	BD2	4,22	Tinggi
	BD3	4,35	Tinggi
	BD4	4,31	Tinggi
	BD5	4,32	Tinggi

Variabel Laten	Indikator	Skor Rata-Rata	Kriteria
Kemampuan Digital	KD1	4,43	Tinggi
	KD2	4,20	Tinggi
	KD3	4,21	Tinggi
	KD4	4,30	Tinggi
	KD5	3,95	Tinggi
	KD6	4,20	Tinggi
Kepemimpinan Digital	KPD1	4,01	Tinggi
	KPD2	3,95	Tinggi
	KPD3	4,08	Tinggi

	KPD4	3,93	Tinggi
	KPD5	4,05	Tinggi
	KPD6	4,15	Tinggi

Sumber: Olah Data Hasil Penyebaran Kuesioner

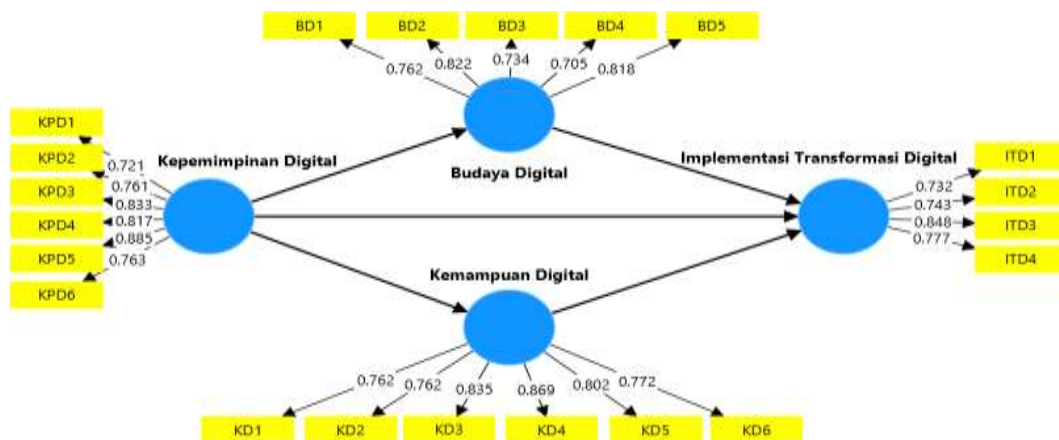
Tabel di atas merupakan tabel kriteria indikator variabel laten yang menunjukkan hasil interpretasi skor rata-rata dari setiap indikator variabel laten berdasarkan hasil penyebaran kuesioner. Berdasarkan analisis tersebut, seluruh indikator pada variabel laten memperoleh skor rata-rata di atas 3,67, sehingga dikategorikan dalam kriteria tinggi.

4.3 Pendekatan Model Pengukuran

4.3.1 Perhitungan Uji Validitas

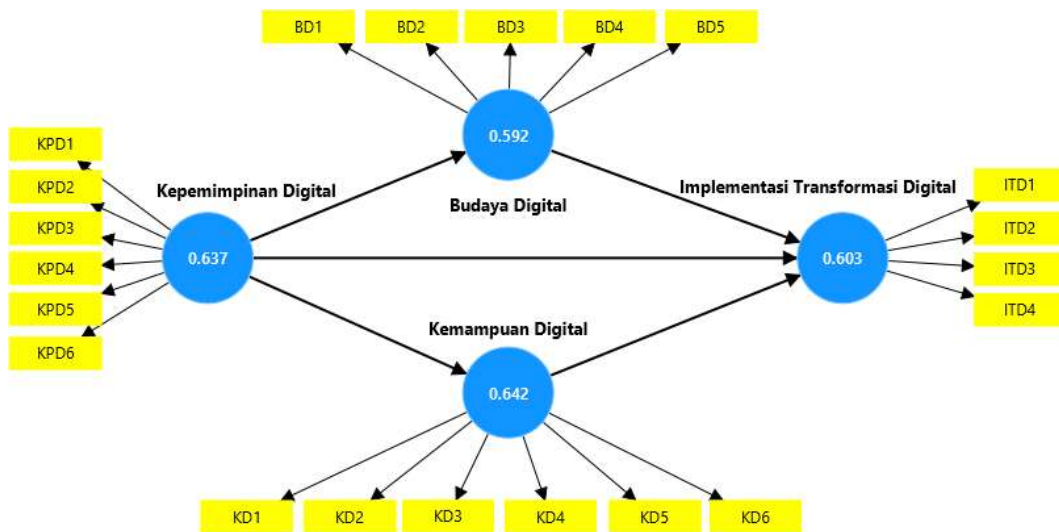
Perhitungan uji validitas menunjukkan sejauh mana setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, yaitu keterkaitan antara indikator dengan konstruk atau variabel laten yang diwakilinya. Penilaian indikator berstatus valid menggunakan nilai *outer loading* lebih besar dari 0,7. Sementara disisi lain nilai AVE menunjukkan status mampu menjelaskan separo varian indikator jika lebih besar 0,5.

Gambar Outer Loading



Gambar 2
Nilai *Outer Loading*

Gambar Nilai AVE



Gambar 3
Nilai AVE

Tabel Uji Validitas

Tabel 5
Perhitungan Uji Validitas

Variabel Laten	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Status	Nilai AVE	Status
Implementasi Transformasi Digital	ITD1	0,732	Valid	0,603	Mampu Menjelaskan
	ITD2	0,743	Valid		
	ITD3	0,848	Valid		
	ITD4	0,777	Valid		
Budaya Digital	BD1	0,762	Valid	0,592	Mampu Menjelaskan
	BD2	0,822	Valid		
	BD3	0,734	Valid		
	BD4	0,705	Valid		
	BD5	0,818	Valid		
Kemampuan Digital	KD1	0,762	Valid	0,642	Mampu Menjelaskan
	KD2	0,762	Valid		
	KD3	0,835	Valid		
	KD4	0,869	Valid		
	KD5	0,802	Valid		
	KD6	0,772	Valid		
Kepemimpinan Digital	KPD1	0,721	Valid	0,637	Mampu Menjelaskan
	KPD2	0,761	Valid		
	KPD3	0,833	Valid		
	KPD4	0,817	Valid		
	KPD5	0,885	Valid		
	KPD6	0,763	Valid		

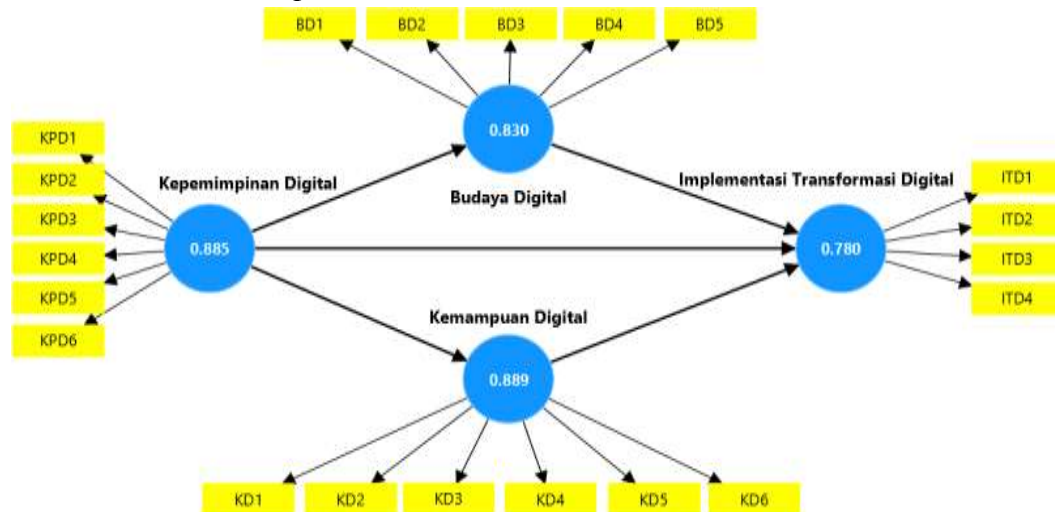
Sumber: Olah Data Uji Validitas SmarPLS

Gambar dan tabel di atas merupakan perhitungan uji validitas konstruk. Uji validitas ini dilakukan dengan pendekatan *outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Tertera nilai *outer loading* seluruh indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai $> 0,70$. Sementara nilai seluruh AVE variabel laten mampu menjelaskan variabel yang diukur secara memadai karena memiliki nilai $> 0,50$.

4.3.2 Perhitungan Uji Reliabilitas

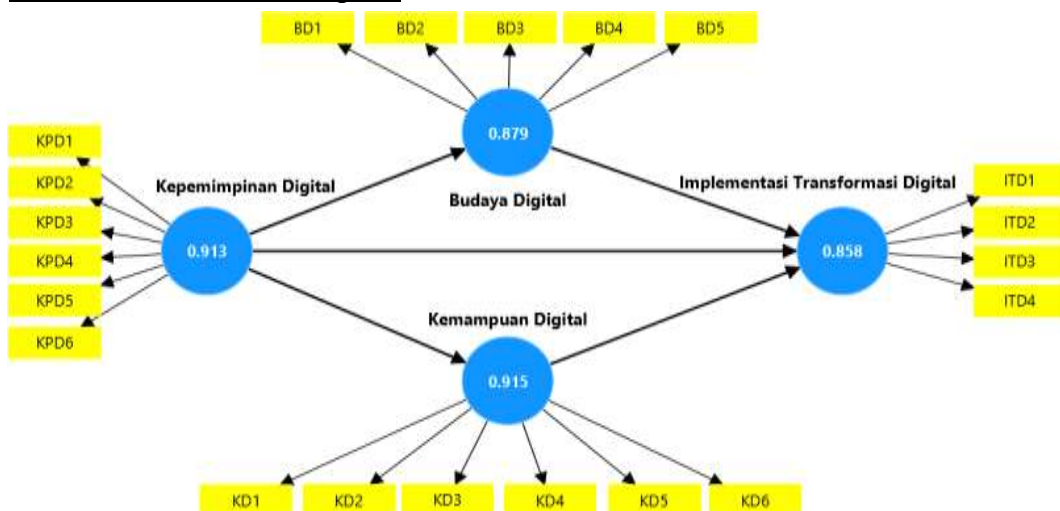
Perhitungan uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel laten memiliki konsistensi internal yang baik. Penilaian variabel laten dapat dikatakan berstatus reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* dan reliabilitas komposit lebih besar dari batas nilai kritis sebesar 0,7.

Gambar Cronbach's Alpha



Gambar 4
Nilai Cronbach's Alpha

Gambar Reliabilitas Komposit



Gambar 5
Nilai Reliabilitas Komposit

Tabel Uji Reliabilitas

Tabel 6
Perhitungan Uji Reliabilitas

Variabel Laten	<i>Cronbach's Alpha</i>	Reliabilitas Komposit	Status
Implementasi Transformasi Digital	0,780	0,858	Reliabel
Budaya Digital	0,830	0,879	Reliabel
Kemampuan Digital	0,889	0,915	Reliabel
Kepemimpinan Digital	0,885	0,913	Reliabel

Sumber: Olah Data Uji Reliabilitas SmarPLS

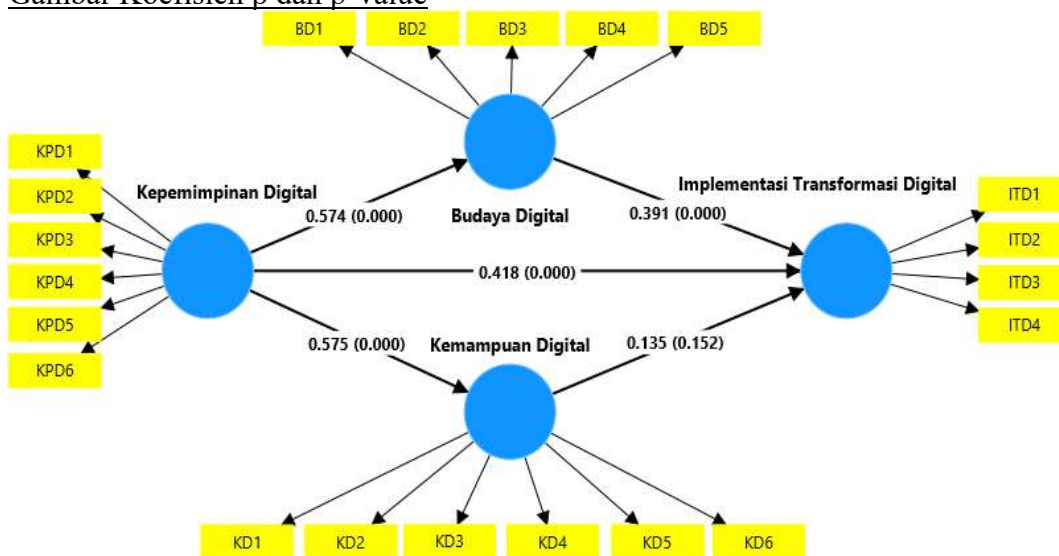
Tabel di atas adalah tabel perhitungan uji reliabilitas yang menunjukkan tingkat konsistensi internal variabel laten. Berdasarkan hasil perhitungan, seluruh variabel laten memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan Reliabilitas Komposit lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

4.4 Pendekatan Model Struktural

4.4.1 Perhitungan Pengaruh Langsung

Perhitungan pengaruh langsung bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen secara langsung memengaruhi variabel dependen dalam model struktural. Penilaian menggunakan koefisien β dan p value. Koefisien β bertujuan menentukan arah pengaruh antar variabel positif atau negatif. Sementara p value bertujuan menentukan ada dan tidaknya pengaruh dengan ketentuan jika p value berada di bawah 0,5 berarti terdapat pengaruh signifikan dan jika p value berada di atas 0,5 berarti tidak terdapat pengaruh signifikan.

Gambar Koefisien β dan p Value



Gambar 6
Perhitungan Koefisien β dan p Value

Tabel Koefisien β dan ρ Value

Tabel 7
Perhitungan Pengaruh Langsung

Hubungan Variabel	Koefisien β	ρ Value	Temuan Penelitian
Budaya Digital -> Implementasi Transformasi Digital	0,391	0,000	Positif dan Signifikan
Kepemimpinan Digital -> Implementasi Transformasi Digital	0,418	0,000	Positif dan Signifikan
Kemampuan Digital -> Implementasi Transformasi Digital	0,135	0,152	Positif dan Tidak Signifikan
Kepemimpinan Digital -> Budaya Digital	0,574	0,000	Positif dan Signifikan
Kepemimpinan Digital -> Kemampuan Digital	0,575	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: Olah Data Pengaruh Langsung SmartPLS

Tabel di atas merupakan tabel perhitungan pengaruh langsung yang dapat menyajikan hasil analisis hubungan langsung antar variabel laten dalam model struktural penelitian menggunakan pendekatan SEM-PLS.

1. Hasil perhitungan hipotesis satu menyebutkan budaya digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi transformasi digital. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien β sebesar 0,391 (bertanda positif) dan ρ value sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan).
2. Hasil perhitungan hipotesis dua menyebutkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi transformasi digital. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien β sebesar 0,418 (bertanda positif) dan ρ value sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan).
3. Hasil perhitungan hipotesis tiga menyebutkan kemampuan digital berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap implementasi transformasi digital. Dengan kata lain kemampuan digital tidak berpengaruh terhadap implementasi transformasi digital. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien β sebesar 0,135 (bertanda positif) dan ρ value sebesar $0,152 > 0,05$ (tidak signifikan).
4. Hasil perhitungan hipotesis empat menyebutkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya digital. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien β sebesar 0,574 (bertanda positif) dan ρ value sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan).
5. Hasil perhitungan hipotesis lima menyebutkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan digital. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien β sebesar 0,575 (bertanda positif) dan ρ value sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan).

4.4.2 Perhitungan Pengaruh Mediasi

Uji mediasi dengan menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF) digunakan untuk menentukan sejauh mana suatu variabel mediasi berperan dalam menjembatani pengaruh antara variabel independen dan dependen. Interpretasi nilai VAF dibagi ke dalam tiga kategori yakni apabila nilai VAF kurang dari 20%, maka variabel mediasi tidak memiliki peran mediasi; jika nilai VAF berada pada kisaran 20% hingga 80%, maka variabel tersebut berperan sebagai mediator parsial; dan apabila nilai VAF lebih dari 80%, maka variabel tersebut berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antar variabel.

Tabel 8
Perhitungan Pengaruh Mediasi

Hubungan Variabel	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Langsung	Pengaruh Total
Kepemimpinan Digital -> Budaya Digital -> Implementasi Transformasi Digital	0,225		0,643
Kepemimpinan Digital -> Implementasi Transformasi Digital		0,418	
Rasio VAF	34,95%		
Kepemimpinan Digital -> Kemampuan Digital -> Implementasi Transformasi Digital	0,078		0,496
Kepemimpinan Digital -> Implementasi Transformasi Digital		0,418	
Rasio VAF	15,70%		

Sumber: Olah Data Pengaruh Langsung SmarPLS

Tabel di atas merupakan perhitungan pengaruh mediasi yang digunakan untuk menganalisis peran variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh antara variabel independen terhadap dependen menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Uraian hasil perhitungan adalah sebagai berikut:

1. Hasil perhitungan hipotesis enam menyebutkan bahwa budaya digital mampu memediasi parsial pada pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai rasio VAF sebesar 34,95% (VAF berada pada kisaran 20% hingga 80%).
2. Hasil perhitungan hipotesis tujuh menyebutkan kemampuan digital tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai rasio VAF sebesar 15,70% (VAF kurang dari 20%).

4.5 Pembahasan

4.5.1 Budaya Digital dan Implementasi Transformasi Digital

Hasil perhitungan hipotesis satu menyebutkan budaya digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi transformasi digital. Temuan ini dapat mengindikasikan bahwa nilai-nilai, norma, dan perilaku kerja yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, inovasi, serta fleksibilitas dalam organisasi pemerintahan desa memainkan peran krusial dalam keberhasilan adopsi teknologi digital. Lingkungan kerja yang mendorong transparansi, pengambilan keputusan secara kolektif, kerja lintas fungsi, dan partisipasi aktif dari seluruh perangkat desa menciptakan fondasi yang kuat untuk menerima perubahan dan mengintegrasikan teknologi secara efektif. Budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan digital memungkinkan proses transformasi berlangsung lebih cepat, efisien, dan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya bergantung pada infrastruktur dan teknologi, tetapi juga sangat ditentukan oleh kesiapan budaya kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi di tingkat akar rumput pemerintahan.

Beberapa riset terdahulu mendukung penelitian ini. Hasil temuan riset terdahulu menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap penerapan implementasi transformasi digital. Budaya digital merupakan aset strategis dalam mendukung transformasi dan eksplorasi teknologi digital (Cardoso et al., 2024; Abdallah et al., 2022; Tokiran et al., 2021).

4.5.2 Kepemimpinan Digital dan Implementasi Transformasi Digital

Hasil perhitungan pada hipotesis dua menyebutkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi transformasi digital. Pernyataan ini menunjukkan bahwa peran pemimpin yang melek teknologi, memiliki visi digital yang jelas, serta mampu mengarahkan dan menginspirasi staf dalam penggunaan teknologi, sangat menentukan keberhasilan proses transformasi digital di tingkat pemerintahan desa. Kepemimpinan yang aktif, adaptif terhadap perubahan teknologi, serta mampu menjadi teladan dalam penerapan digitalisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif dan inovatif. Komitmen pemimpin untuk terus belajar dan mendorong peningkatan kapasitas digital aparatur desa memperkuat kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan digital. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan ke arah yang strategis dan berkelanjutan.

Beberapa riset terdahulu mendukung penelitian ini. Hasil temuan riset terdahulu menyebutkan kepemimpinan digital berdampak terhadap implementasi transformasi digital. Kepemimpinan digital berperan krusial dalam menetapkan visi yang jelas dan mendorong perubahan organisasi untuk memastikan keberhasilan transformasi digital. Kepemimpinan digital mendukung implementasi transformasi digital yang efektif, ditandai dengan dua puluh ciri, dengan tujuh karakteristik utama yang diidentifikasi sebagai hal yang penting (Khurniawan et al., 2024; Tjakraatmadja, 2024; Ridha et al., 2024).

4.5.3 Kemampuan Digital dan Implementasi Transformasi Digital

Hasil perhitungan hipotesis tiga menyebutkan bahwa kemampuan digital berpengaruh positif tidak signifikan terhadap implementasi transformasi digital. Dengan kata lain kemampuan digital tidak berpengaruh terhadap implementasi transformasi digital. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa meskipun individu di lingkungan pemerintahan desa memiliki keterampilan dasar dalam menggunakan teknologi, hal tersebut belum cukup untuk mendorong keberhasilan implementasi transformasi digital secara signifikan. Kondisi ini dapat terjadi karena transformasi digital memerlukan lebih dari sekadar kemampuan teknis; dibutuhkan juga dukungan struktural, kepemimpinan yang kuat, budaya organisasi yang kondusif, serta strategi yang terarah. Dengan kata lain, meskipun aparatur desa mampu mengoperasikan perangkat digital, tanpa adanya visi yang jelas, tata kelola yang baik, serta dorongan budaya dan kepemimpinan yang mendukung, kemampuan digital tersebut tidak serta-merta menghasilkan perubahan sistemik yang diharapkan dalam proses transformasi digital. Temuan ini menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam transformasi digital yang mencakup aspek teknologi, manusia, dan organisasi secara menyeluruh.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu. Beberapa riset terdahulu menemukan bahwa kapabilitas digital sangat berkaitan erat dengan transformasi digital. Hal ini karena kemampuan organisasi dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital akan menentukan sejauh mana transformasi dapat berhasil. Peningkatan kapabilitas digital memberikan kontribusi positif terhadap transformasi digital, khususnya dalam manajemen perubahan (Rupeika et al., 2022; Slavković et al., 2023; Komai et al., 2023).

4.5.4 Kepemimpinan Digital dan Budaya Digital

Hasil perhitungan hipotesis empat menyebutkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya digital. Pernyataan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki literasi digital, visi strategis, serta kemampuan beradaptasi dengan perkembangan teknologi mampu membentuk dan mengarahkan budaya kerja yang mendukung transformasi digital. Kepemimpinan yang aktif dan inklusif dalam menerapkan teknologi tidak hanya mendorong staf untuk mengadopsi perilaku digital, tetapi juga menanamkan nilai-nilai seperti kolaborasi, transparansi, inovasi, dan komunikasi terbuka dalam organisasi. Pemimpin yang menjadi teladan dalam penggunaan teknologi akan memperkuat kepercayaan dan semangat partisipatif aparatur desa, sehingga tercipta budaya digital yang kuat dan menyatu dalam praktik kerja sehari-hari. Dengan demikian, kepemimpinan digital berperan sebagai katalis dalam membentuk lingkungan kerja yang siap menghadapi tantangan era digital secara kolektif dan berkelanjutan.

Beberapa riset terdahulu mendukung penelitian ini. Hasil temuan riset terdahulu menyebutkan kepemimpinan digital berpengaruh pada budaya digital. Pemimpin yang mengadopsi digitalisasi dapat mengubah praktik yang ada, mampu menumbuhkan lingkungan yang merangkul teknologi dan meningkatkan budaya digital secara keseluruhan, dan berkontribusi pada keberlanjutan kinerja organisasi (Shin et al., 2023; Bala, 2024; Retnowati & Santosa, 2023).

4.5.5 Kepemimpinan Digital dan Kemampuan Digital

Hasil perhitungan pada hipotesis lima menyebutkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan digital. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa peran pemimpin yang melek teknologi dan proaktif dalam aktivitas pemanfaatan digital dapat mendorong peningkatan kapasitas dan keterampilan digital aparatur di lingkungan pemerintahan desa. Pemimpin yang memiliki visi digital, memberikan contoh nyata dalam penggunaan teknologi, serta secara konsisten mendorong pelatihan dan pengembangan kompetensi staf, mampu menciptakan lingkungan yang mendukung aktivitas pembelajaran dan peningkatan kemampuan digital. Dukungan dan arahan yang jelas dari seorang pimpinan juga memberikan motivasi bagi perangkat desa untuk lebih terbuka terhadap perubahan dan aktif dalam mengembangkan kemampuan teknis mereka. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan digital yang baik menjadi faktor penting dalam membentuk sumber daya manusia yang siap menghadapi tuntutan era transformasi digital.

Beberapa riset terdahulu mendukung penelitian ini. Hasil temuan riset terdahulu menyebutkan bahwa kepemimpinan digital memiliki keterkaitan dengan kemampuan digital organisasi. Pemimpin digital yang efektif mampu meningkatkan keterampilan karyawan melalui pelatihan relevan dan dukungan berkelanjutan. Kepemimpinan digital berfungsi sebagai pendorong utama dalam meningkatkan kemampuan dinamis organisasi (Shin et al., 2023; Retnowati & Santosa, 2023; Pandey et al., 2023).

4.5.6 Mediasi Budaya Digital Pada Kepemimpinan Digital dan Implementasi Transformasi Digital

Hasil perhitungan hipotesis enam menyebutkan budaya digital mampu memediasi parsial pada pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital. Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital tidak hanya berpengaruh langsung terhadap keberhasilan transformasi digital, tetapi juga secara tidak langsung melalui pembentukan budaya digital yang kuat. Hal ini berarti pemimpin yang memiliki kompetensi digital dan visi yang jelas mampu menanamkan nilai-nilai seperti kolaborasi, transparansi, inovasi, dan komunikasi terbuka dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat menciptakan lingkungan yang mendukung adopsi teknologi secara efektif. Namun, karena mediasi yang terjadi bersifat parsial, hal ini menandakan bahwa kepemimpinan digital tetap memiliki pengaruh langsung terhadap transformasi digital, terlepas dari budaya yang telah terbentuk. Dengan demikian, peran budaya digital dapat memperkuat namun tidak sepenuhnya menjembatani pengaruh kepemimpinan digital terhadap keberhasilan implementasi transformasi digital. Konsep ini menegaskan betapa pentingnya sinergi antara kepemimpinan dan budaya organisasi dalam proses perubahan berbasis teknologi.

Beberapa riset terdahulu mendukung penelitian ini. Hasil temuan riset terdahulu menyebutkan budaya digital mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital. Efektivitas seorang pemimpin digital akan terwujud ketika ia mampu membangun budaya organisasi dan mendukung efektivitas penerapan transformasi digital (Shin et al., 2023; Cardoso et al., 2024; Bala, 2024; Abdallah et al., 2022).

4.5.7 Mediasi Kemampuan Digital Pada Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Implementasi Transformasi Digital

Hasil perhitungan hipotesis tujuh menyebutkan bahwa kemampuan digital tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital. Pernyataan ini menunjukkan meskipun pemimpin memiliki literasi digital dan mendorong staf untuk meningkatkan keterampilan teknologi, hal tersebut belum cukup untuk menjembatani secara signifikan hubungan antara kepemimpinan digital dan keberhasilan transformasi digital. Artinya, peningkatan kemampuan teknis individu belum secara langsung mengarahkan pada penerapan transformasi digital yang efektif jika tidak didukung oleh faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, strategi yang jelas, atau struktur tata kelola yang mendukung. Ketidakterlibatan kemampuan digital sebagai mediator dalam hubungan ini juga mengindikasikan bahwa transformasi digital lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan yang membangun sistem dan nilai bersama, bukan semata-mata oleh peningkatan keterampilan teknis. Dengan demikian, kemampuan digital tidak dapat berdiri sendiri sebagai penghubung, melainkan harus menjadi bagian dari pendekatan yang lebih holistik dalam proses transformasi digital.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu. Beberapa riset terdahulu menemukan bahwa kemampuan digital mampu memediasi pada pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan digital mampu menumbuhkan kemampuan digital dalam organisasi dapat meningkatkan efektivitas implementasi transformasi digital (Retnowati & Santosa, 2023; Rupeika et al., 2022; Pandey et al., 2023; Slavković et al., 2023).

5 Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Beberapa kesimpulan pada penelitian ini berorientasi pada ringkasan dari uraian pembahasan yang dijelaskan. Uraian beberapa kesimpulan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi transformasi digital.
2. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi transformasi digital.
3. Kemampuan digital tidak berpengaruh terhadap implementasi transformasi digital.
4. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya digital.
5. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan digital.
6. Budaya digital mampu memediasi parsial pada pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital.
7. Kemampuan digital tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap implementasi transformasi digital.

5.2 Saran Penelitian

Uraian tujuh saran berdasarkan pembahasan dan kesimpulan penelitian mengenai penerapan atau implementasi transformasi digital di pemerintahan desa Kecamatan Bojong:

1. Penguatan Budaya Digital: Pemerintah desa perlu mengembangkan dan memperkuat budaya digital yang mendukung nilai-nilai inovasi, kolaborasi, transparansi, dan fleksibilitas. Pelatihan dan sosialisasi mengenai pentingnya budaya kerja yang adaptif terhadap teknologi harus rutin dilakukan agar transformasi digital dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.
2. Pengembangan Kepemimpinan Digital: Pemimpin desa harus terus ditingkatkan kapasitas digitalnya melalui pelatihan dan pembekalan visi strategis terkait teknologi. Kepemimpinan yang visioner dan adaptif menjadi kunci utama dalam mendorong seluruh perangkat desa untuk aktif berpartisipasi dalam transformasi digital.
3. Pendekatan Holistik dalam Transformasi Digital: Karena kemampuan digital saja tidak cukup memengaruhi implementasi transformasi digital secara signifikan, maka pendekatan yang melibatkan aspek budaya organisasi, kepemimpinan, dan strategi tata kelola perlu diperkuat. Sinergi antar aspek ini menjadi penentu keberhasilan perubahan digital.
4. Fokus pada Pengembangan Budaya Organisasi: Mengingat budaya digital mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap transformasi digital, maka upaya pembentukan budaya yang mendukung teknologi harus menjadi prioritas. Pemimpin harus aktif membangun lingkungan kerja yang terbuka dan inovatif sebagai fondasi transformasi.
5. Penguatan Program Pelatihan Digital Berkelanjutan: Meskipun kemampuan digital individu belum berpengaruh signifikan, peningkatan kapasitas teknis tetap penting. Pemerintah desa perlu menyediakan pelatihan berkelanjutan yang tidak hanya fokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pengembangan soft skill dan pemahaman strategis tentang transformasi digital.
6. Penguatan Sistem dan Tata Kelola Digital: Keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh sistem dan tata kelola yang jelas serta terstruktur. Oleh karena itu, pemerintah desa harus memastikan adanya kebijakan, prosedur, dan sistem pendukung yang memadai untuk mendukung penggunaan teknologi secara efektif dan efisien.
7. Evaluasi dan Monitoring Berkelanjutan: Diperlukan mekanisme evaluasi dan monitoring yang rutin untuk mengukur kemajuan implementasi transformasi digital, termasuk pengaruh budaya digital dan kepemimpinan digital. Hal ini berguna untuk mengidentifikasi hambatan dan memperbaiki strategi agar proses transformasi dapat berjalan optimal.

6 Implikasi Manajerial

Berikut adalah implikasi manajerial dari saran-saran tersebut untuk pemerintahan desa di Kecamatan Bojong dalam rangka mendukung implementasi transformasi digital:

1. **Penguatan Budaya Digital**
Manajer desa harus aktif membangun dan mengelola budaya kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi melalui program internal, seperti workshop, komunikasi rutin, dan penghargaan terhadap inisiatif digital. Hal ini membutuhkan kepemimpinan yang konsisten dalam mendorong perubahan perilaku kerja.
2. **Pengembangan Kepemimpinan Digital**
Manajemen perlu menginvestasikan sumber daya dalam pelatihan dan pengembangan pemimpin desa agar mereka memiliki visi digital yang jelas dan kemampuan untuk menginspirasi staf. Kepemimpinan harus proaktif dalam penggunaan teknologi dan menjadi role model dalam penerapan digitalisasi.
3. **Pendekatan Holistik dalam Transformasi Digital**
Manajemen harus mengadopsi pendekatan terintegrasi yang tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga mengelola budaya organisasi, kepemimpinan, dan tata kelola. Hal ini memerlukan koordinasi antar departemen dan pembentukan tim khusus transformasi digital.
4. **Fokus pada Pengembangan Budaya Organisasi**
Manajer harus menerapkan kebijakan dan praktik kerja yang mengedepankan nilai-nilai transparansi, kolaborasi, dan inovasi. Membangun komunikasi dua arah yang efektif antara pimpinan dan staf menjadi kunci untuk membentuk budaya yang mendukung perubahan digital.
5. **Penguatan Program Pelatihan Digital Berkelanjutan**
Manajemen perlu merancang program pelatihan yang komprehensif dan berkelanjutan, termasuk pelatihan teknis dan manajerial, agar aparatur desa tidak hanya mampu menggunakan teknologi, tetapi juga memahami peranannya dalam transformasi digital secara menyeluruh.
6. **Penguatan Sistem dan Tata Kelola Digital**
Manajemen harus mengembangkan dan mengimplementasikan kebijakan, prosedur, serta sistem pendukung yang jelas untuk penggunaan teknologi digital. Hal ini termasuk memastikan keamanan data, standar operasional, serta mekanisme evaluasi untuk menjaga konsistensi dan efektivitas implementasi digital.
7. **Evaluasi dan Monitoring Berkelanjutan**
Pihak manajemen wajib menetapkan indikator kinerja utama (KPI) terkait transformasi digital dan melakukan evaluasi berkala untuk mengidentifikasi hambatan dan kemajuan. Monitoring ini akan membantu dalam pengambilan keputusan berbasis data dan perbaikan strategi secara cepat dan tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, Y. O., Shehab, E., & Al-Ashaab, A. (2022). Sustainable Digital Transformation: The Role of Organisational Digital Culture. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 25, 60–66. <https://doi.org/10.3233/ATDE.220566>
- Aksenta, A. (2023). *Literasi Digital: Pengetahuan & Transformasi Terkini Teknologi Digital Era Industri 4.0 dan Society 5.0*. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia.
- Aromatica, D. (2024). *Membangun Desa dengan Revolusi Digital*. Jatinangor: Mega Press Nusantara.
- Badruddin, S. (2021). *Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Bala, S. (2024). Exploring the Role of Digital Leadership in Redefining Organizational Culture in the Digital Age. *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, 9(8), 1207–1212. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24aug893>
- Candra, I. A. (2024). *Transformasi Digital: Teori dan Implementasi pada Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0*. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia.
- Cardoso, A., Pereira, M. S., Sá, J. C., Powell, D. J., Faria, S., & Magalhães, M. (2024). Digital Culture, Knowledge, and Commitment to Digital Transformation and Its Impact on the Competitiveness of Portuguese Organizations. *Administrative Sciences*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/admsci.14010008>
- Deni, A. (2023). *Kepemimpinan Digital*. Medan: cendikia mulia mandiri.
- Faliza, N. (2024). *Organizational Culture 4.0: Membangun Budaya Kerja di Era Digital*. Padang: Takaza Innovatix Labs.
- Firican, D. A. (2023). Digital Transformation and Digital Culture: A Literature Review of the Digital Cultural Attributes to Enable Digital Transformation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 791–799. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0073>
- Galup, S. (2012). *Technological Applications and Advancements in Service Science, Management, and Engineering*. Florida Atlantic University: Business Science Reference.

- Gio, P. U. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan Software WarpPLS*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Held, P., Heubeck, T., & Meckl, R. (2025). Boosting SMEs' digital transformation: the role of dynamic capabilities in cultivating digital leadership and digital culture. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00919-5>
- Indarta, Y. (2024). *Kepemimpinan Digital*. Padang: Pustaka Galeri Mandiri.
- Iskandar, A. (2023). *Dasar Metode Penelitian*. Makasar: Yayasan Cendekiawan Inovasi Digital Indonesia.
- Istianingsih, N. (2025). *Membangun Budaya Organisasi Di Era Digital*. Bekasi: Kimhsafi Alung Cipta.
- Khurniawan, A. W., Irmawaty, & Supriadi, D. (2024). The Impact of Digital Leadership on Digital Transformation in University Organizations: an Analysis of Students' Views. *Perspektivy Nauki i Obrazovania*, 67(1), 677–690. <https://doi.org/10.32744/pse.2024.1.38>
- Komai, S., Low, F. S., & SUZUKI, J. (2023). A Critical Review for Digital Capabilities Model. *International Journal of Japan Association for Management Systems*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.14790/ijams.15.1>
- Marsdenia. (2024). *Strategi Keberlanjutan Dan Transformasi Digital Dalam Rangka Membangun Desa Wisata Cerdas Dan Lestari*. Makasar: Nas Media Pustaka.
- Maulani, G. (2024). *Pendidikan di Era Digital*. Banten: Sada Kurnia Pustaka.
- Pandey, J., Majumdarr, S., Hassan, Y., & Benuyenah, V. (2023). Role of Digital Leadership Capability in Shaping IT Innovation: A Digital Agility Perspective. *Journal of Global Information Management*, 31(8), 1–20. <https://doi.org/10.4018/JGIM.333168>
- Pijar, S. (2024). *Era Digital: Menjelajahi Dunia Virtual dan Mengembangkan Keterampilan Digital*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Retnowati, C. N., & Santosa, B. (2023). Digital Leadership, Culture & Employee Capabilities: Sustainable Organizational Performance in Education - A Case Study. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(6), 2023.

- Ridha, R., Susanto, T. D., & Subriadi, A. P. (2024). Literature Review: Characteristics of Digital Leadership in Digital Transformation. *Jurnal Sistem Informasi*, 13(3), 1022. <https://doi.org/10.32520/stmsi.v13i3.3796>
- Rostikawati, D. (2023). *Strategi Kepemimpinan Di Era Digital*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). The Effect of Digital Orientation and Digital Capability on Digital Transformation of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(2), 669–685. <https://doi.org/10.3390/jtaer17020035>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3), 1–15.
- Sihotang, D. M. (2023). *Sistem Informasi Desa : Dari Ekosistem Hingga Strategi Adopsi*. Indramayu: Adab Indonesia.
- Siregar, H. (2023). *Metodologi Penelitian (Sebuah Pengantar Bidang Pendidikan)*. Yogyakarta: Jejak Pustaka.
- Slavković, M., Pavlović, K., Mamula Nikolić, T., Vučenović, T., & Bugarčić, M. (2023). Impact of Digital Capabilities on Digital Transformation: The Mediating Role of Digital Citizenship. *Journal Systems*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/systems11040172>
- Tehuayo, E. (2024). *Pengantar Bisnis : Konsep, Strategi, dan Implementasi dalam Dunia Usaha*. Padang: Takaza Innovatix Labs.
- Tjakraatmadja, S. D. I. J. (2024). Assessing The Human Dimension Of Digital Leadership To Successful Digital Transformation. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 8(3), 1293–1312.
- Tokiran, N. S. M., Hussin, N., & Shahibi, M. S. (2021). Challenges in Implementation of Digital Culture Environment among Rural Community in Malaysia: An Overview. *Journal of Asian Scientific Research*, 11(3), 25–33. <https://doi.org/10.18488/journal.2.2021.113.25.33>
- Wicaksana, S. A. (2022). *Transformasi Digital: Perspektif Organisasi, Talenta, Dan Budaya Digital*. Riau: Dd Publishing.
- Yamin, S. (2023). *Smartpls 3, Amos & Stata: Olah Data Statistik (Mudah & Praktis)*. Bekasi: Dewangga Energi Internasional Publishing.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth
Perangkat Desa Se-Kecamatan Bojong Kabupaten Tegal
Di
Tempat

Salam Hormat

Terlebih dahulu kami mohon maaf yang sebesar-besarnya kepada pegawai pemerintahan desa atas beredarnya kuesioner ini. Dalam rangka untuk memenuhi tugas tesis saya pada Program Studi Magister Manajemen Universitas BPD, perkenankanlah saya mengadakan penelitian berjudul: *“Dampak Kepemimpinan Digital Terhadap Implementasi Transformasi Digital: Peran Budaya Digital Dan Kemampuan Digital Sebagai Pemediasi.”*

Mohon kiranya Bapak/Ibu/Saudara/i berkenan untuk membantu saya dengan cara mengisi data kuesioner yang diberikan berkenaan dengan penelitian tersebut. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i akan saya rahasiakan dan hanya diperlukan untuk kepentingan penelitian semata. Oleh karena itu jawaban yang disesuaikan dengan kondisi yang sebenarnya akan sangat membantu saya dalam penelitian ini. Saya juga berharap agar bisa menyumbangkan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi pengembangan desa pada masa yang akan datang.
Sekian dan Terima Kasih.

Hormat Kami

TRI HIDAYATI
NIM. 22232538

TATA CARA PENGISIAN JAWABAN

Pengisian jawaban dapat dilakukan dengan mencentang (√) salah satu jawaban pilihan dengan kriteria:

SS = Sangat Setuju
S = Setuju
N = Netral
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

PROFIL RESPONDEN

Umur = ☐ 20 – 30 Tahun ☐ 31 – 40 Tahun
☐ 41 – 50 Tahun ☐ > 51 Tahun
Pendidikan = ☐ SMP ☐ SLTA
☐ Diploma ☐ S1
Lama Bekerja = ☐ 0 – 1 Tahun ☐ 2 – 5 Tahun
☐ 6 – 10 Tahun ☐ > 10 Tahun

KUESIONER IMPLEMENTASI TRANSFORMASI DIGITAL

No	Indikator	Pernyataan Kuesioner	SS	S	N	TS	STS
1	<i>Assessment</i>	Pemerintah desa telah melakukan penilaian (assessment) terhadap kesiapan digital sebelum menerapkan teknologi informasi					
2	<i>Infrastructure and resources</i>	Pemerintah desa memiliki infrastruktur dan sumber daya yang memadai untuk mendukung penerapan aplikasi digital					
3	<i>Self support and development</i>	Pemerintah desa mampu mengelola dan mengembangkan sendiri teknologi digital yang telah diterapkan					
4	<i>Strategy and governance</i>	Pemerintah desa memiliki strategi dan tata kelola yang jelas dalam penerapan transformasi digital					

KUESIONER BUDAYA DIGITAL

No	Indikator	Pernyataan Kuesioner	SS	S	N	TS	STS
1	Tranparansi dan komunikasi terbuka	Pemerintah desa mendorong transparansi dan komunikasi terbuka, termasuk dalam membahas kegagalan dan pembelajaran dari kesalahan.					
2	Kolaborasi dan pengambilan keputusan kolektif	Pengambilan keputusan di pemerintah desa dilakukan secara kolektif dengan melibatkan seluruh perangkat desa					
3	Kolaborasi lintas fungsi	Pemerintah desa menjalin kerja sama lintas fungsi antara bidang atau bagian yang berbeda untuk mencapai tujuan bersama					
4	Struktur organisasi yang fleksibel dan datar	Struktur organisasi di pemerintah desa bersifat fleksibel dan tidak terlalu kaku dalam hal hierarki jabatan					
5	Inovasi dan partisipasi aktif	Pemerintah desa mendorong inovasi dan partisipasi aktif dari seluruh perangkat desa dalam pengembangan layanan digital					

KUESIONER KEMAMPUAN DIGITAL

No	Indikator	Pernyataan Kuesioner	SS	S	N	TS	STS
1	Kemampuan mengoperasikan perangkat lunak dasar	Saya mampu mengoperasikan perangkat lunak dasar seperti Microsoft Word, Excel, atau aplikasi sejenis untuk menunjang pekerjaan					
2	Kemampuan entri dan pengelolaan data	Saya memiliki kemampuan dalam melakukan entri data dan mengelola data secara sistematis dan akurat					
3	Kemampuan komunikasi digital	Saya mampu berkomunikasi secara efektif menggunakan media digital seperti email, aplikasi pesan instan, atau platform kolaborasi online					
4	Kemampuan dalam menggunakan aplikasi dan layanan digital	Saya terbiasa menggunakan berbagai aplikasi dan layanan digital yang diterapkan di lingkungan pemerintahan desa					
5	Kemampuan dasar dalam pengelolaan website	Saya memiliki pengetahuan dasar dalam mengelola konten atau informasi pada situs web desa					
6	Kemampuan keamanan dan etika digital	Saya memahami pentingnya keamanan digital dan menerapkan etika digital dalam penggunaan teknologi informasi					

KUESIONER KEPEMIMPINAN DIGITAL

No	Indikator	Pernyataan Kuesioner	SS	S	N	TS	STS
1	Literasi digital	Pemimpin di desa saya memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menggunakan teknologi digital dan internet					
2	Visi digital	Pemimpin di desa saya memiliki visi jangka panjang terkait pemanfaatan teknologi digital untuk kemajuan desa					
3	Pertahanan	Pemimpin di desa saya menunjukkan komitmen untuk terus meningkatkan kemampuan digitalnya dan mendorong stafnya melakukan hal yang sama					
4	Kehadiran	Pemimpin di desa saya hadir secara nyata dan aktif dalam penerapan program digital serta menjadi contoh bagi stafnya					
5	Kemampuan beradaptasi	Pemimpin di desa saya mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan memberi ruang untuk inovasi dalam pekerjaan					
6	Kesadaran diri	Pemimpin di desa saya memahami kekuatan dan kelemahannya dalam memimpin di era digital serta mampu mengevaluasi dampaknya					

LAMPIRAN 2

JAWABAN KUESIONER PENELITIAN

Resp	Implementasi Transformasi Digital				Budaya Digital				
	ITD1	ITD2	ITD3	ITD4	BD1	BD2	BD3	BD4	BD5
1	4	4	4	4	4	3	4	4	4
2	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	5	4	5	4	5	4	4	4	5
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
6	4	4	4	5	5	5	4	5	5
7	5	4	4	4	5	4	5	4	4
8	4	5	4	5	5	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	3	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	4	4	5	5	5	5
14	5	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	5	3	4	5	5	5	5	5
16	5	5	4	4	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	2	4	2	4
21	4	4	4	4	5	5	4	5	5
22	4	4	4	4	5	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	2	4	2	4
24	4	4	3	4	4	4	3	4	3
25	4	4	4	4	4	3	4	3	4
26	4	4	3	4	4	4	4	5	4
27	4	4	4	4	4	4	5	4	4
28	4	4	3	3	4	4	4	4	4
29	4	4	2	2	4	4	4	4	4
30	4	4	3	3	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	3	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	5	4	4	4	5	5	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	2	4	4	3	4	3	4
39	4	4	5	5	4	4	4	4	5
40	4	4	2	4	5	4	5	5	5

Resp	Implementasi Transformasi Digital				Budaya Digital				
	ITD1	ITD2	ITD3	ITD4	BD1	BD2	BD3	BD4	BD5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	5	4	4	4	4	4	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	4	4	4	5	4	4	4	4
46	4	4	3	4	4	3	4	4	4
47	4	4	3	4	4	3	4	4	4
48	4	4	3	4	4	3	4	4	4
49	3	3	3	3	4	4	4	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	5	5	5	4	4	5	5	5
55	4	5	5	4	5	5	5	5	5
56	2	4	4	4	4	4	5	5	4
57	4	4	4	5	5	4	4	4	4
58	5	5	5	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	3	4	4	4	4	4	4
65	4	4	3	4	4	4	4	4	4
66	4	4	3	4	4	4	4	4	4
67	4	4	3	4	4	4	4	4	4
68	4	4	3	4	4	4	4	4	4
69	4	5	4	4	5	5	4	5	5
70	4	5	4	3	5	4	3	4	5
71	4	5	4	2	5	4	3	4	5
72	4	5	4	3	5	5	4	5	5
73	4	5	4	4	4	5	5	5	5
74	5	5	4	2	4	5	4	5	4
75	4	5	4	3	5	5	5	5	4
76	5	5	4	3	5	5	4	5	4
77	5	5	5	5	4	5	5	5	5
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	5	3	4	4	5	5	5	4

Resp	Implementasi Transformasi Digital				Budaya Digital				
	ITD1	ITD2	ITD3	ITD4	BD1	BD2	BD3	BD4	BD5
81	4	5	3	4	4	4	5	5	4
82	4	5	3	4	4	4	5	5	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	3	4	4	4	4	4	4
85	4	5	4	4	4	5	5	5	4
86	4	4	4	4	4	4	4	5	4
87	4	3	3	3	4	4	4	4	4
88	4	5	5	4	4	5	5	4	4
89	3	4	4	4	3	3	5	5	4
90	4	4	4	4	4	4	5	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	5	5	4
93	5	5	4	4	5	5	5	5	4
94	5	5	5	5	5	5	5	4	5
95	5	3	4	5	5	5	5	3	5
96	5	3	4	5	5	5	5	3	5
97	4	4	4	4	4	4	4	5	5
98	4	4	4	4	4	4	4	5	5
99	4	4	3	3	4	4	3	4	4
100	4	4	3	3	4	4	3	4	4
101	4	4	3	3	4	4	3	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	4	4	4	4	4	5	4	4	4
104	4	4	4	4	4	4	4	4	5
105	4	4	5	4	5	5	5	5	5
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5
107	5	4	4	4	4	4	4	4	4
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	5	4	4	4	5	5	5	5	5
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	4	4	3	3	4	4	4	4	4
112	4	4	3	3	4	4	4	4	4
113	5	4	4	4	5	5	4	4	5
114	4	3	4	3	3	3	4	4	4
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	5	5	4	5	4	5	5	5	5
118	5	5	5	4	4	5	5	5	4
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	4	5	4	5	5	5	5	4	4

Resp	Implementasi Transformasi Digital				Budaya Digital				
	ITD1	ITD2	ITD3	ITD4	BD1	BD2	BD3	BD4	BD5
121	4	4	3	3	3	3	4	4	4
122	2	2	2	3	4	5	4	4	3
123	3	3	2	2	4	4	4	4	3
124	5	5	5	5	5	5	5	5	5
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	5	5	5	5	5	5	5	5	5
127	5	5	5	5	5	5	5	5	5
128	4	5	5	5	4	4	5	4	5
129	4	5	5	4	5	4	5	4	5
130	2	4	4	4	4	4	5	5	4
131	4	4	4	5	5	4	4	4	4
132	4	5	5	5	4	4	5	4	5

Resp	Kemampuan Digital						Kepemimpinan Digital					
	KD1	KD2	KD3	KD4	KD5	KD6	KPD1	KPD2	KPD3	KPD4	KPD5	KPD6
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4
6	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
7	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
21	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
22	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
24	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
25	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
26	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4
27	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
28	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
29	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
30	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
34	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
39	4	5	4	4	2	5	4	5	5	5	4	4
40	4	5	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4

Resp	Kemampuan Digital						Kepemimpinan Digital					
	KD1	KD2	KD3	KD4	KD5	KD6	KPD1	KPD2	KPD3	KPD4	KPD5	KPD6
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
43	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5
44	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
46	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
47	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
48	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
49	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
55	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
56	5	4	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4
57	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
64	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
69	5	4	4	5	5	5	3	2	4	2	4	5
70	5	4	4	4	4	5	3	2	4	2	4	5
71	5	4	4	4	4	5	3	2	4	2	4	5
72	5	4	4	4	4	5	3	2	4	2	4	5
73	5	4	4	4	4	5	5	2	3	2	4	4
74	5	4	4	4	4	5	5	2	3	2	4	5
75	5	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3
76	5	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
78	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
79	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
80	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3

Resp	Kemampuan Digital						Kepemimpinan Digital					
	KD1	KD2	KD3	KD4	KD5	KD6	KPD1	KPD2	KPD3	KPD4	KPD5	KPD6
81	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
82	5	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3
83	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
84	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
86	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3
87	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5
90	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
94	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
97	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
98	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
100	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
101	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4
104	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
105	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
106	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
107	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4
108	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	4	4	3	5	4	3	5	3	4	4	4	4
113	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
114	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
118	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5

Resp	Kemampuan Digital						Kepemimpinan Digital					
	KD1	KD2	KD3	KD4	KD5	KD6	KPD1	KPD2	KPD3	KPD4	KPD5	KPD6
121	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
122	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4
123	4	3	3	3	2	2	3	4	4	4	4	3
124	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
127	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
128	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
129	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
130	4	4	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4
131	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5
132	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5