

1. Pendahuluan

Digitalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam dinamika sumber daya manusia, dengan menciptakan kebutuhan akan keterampilan yang lebih beragam dan adaptif. Tantangan muncul dalam bentuk kompetisi yang semakin ketat, ketidaksetaraan akses terhadap sumber daya, dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan tuntutan pasar. Selain itu, organisasi harus menghadapi kompleksitas dalam pengelolaan tenaga kerja multikultural, yang memerlukan pendekatan baru dalam manajemen dan pengembangan pegawai.

Begitu pula dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) yang merupakan salah satu institusi yang memegang peranan penting dalam menjaga hak-hak keuangan negara dengan fungsi yang kompleks dan terus berkembang sejalan dengan semakin tingginya aktivitas perdagangan internasional dan tuntutan untuk memenuhi kepentingan nasional. Sebagai salah satu jajaran regional Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta mempunyai tugas untuk mendorong pertumbuhan ekonomi nasional khususnya di Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta. Kontribusi tersebut dilaksanakan secara berkelanjutan dan terukur. Kinerja Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta pada tahun 2024 menjadi salah satu cerminan dari konsistensi kontribusi tersebut. Hal ini tercermin dari capaian seluruh Indikator Kinerja Utama (IKU) yang berjumlah 19 indikator, di mana seluruhnya berhasil mencapai bahkan melampaui target yang telah ditetapkan dengan status kinerja hijau. Selain itu, kinerja pegawai secara keseluruhan menunjukkan hasil yang sangat baik, dengan Nilai Kinerja Pegawai (NKP) sebesar 115,64 persen serta Nilai Kinerja Organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang mencapai 117,29 persen. Capaian ini menunjukkan bahwa secara agregat kinerja organisasi dan pegawai berada pada tingkat yang sangat optimal.



Gambar 1. Nilai Kinerja Pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta Tahun 2024

Sumber: Data Internal Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta Tahun 2024

Meskipun demikian, capaian kinerja yang tinggi tersebut perlu dianalisis lebih lanjut dari perspektif internal organisasi, khususnya terkait faktor-faktor yang menopang keberlanjutan kinerja di tengah dinamika dan kompleksitas transformasi digital. Implementasi berbagai sistem digital seperti CEISA 4.0, digitalisasi layanan kepabeanan dan cukai, serta pemanfaatan teknologi dalam pengawasan dan fasilitasi perdagangan menuntut pegawai untuk memiliki *digital capability* yang memadai. Di sisi lain, keberhasilan pemanfaatan teknologi tersebut sangat dipengaruhi oleh peran pimpinan dalam membangun arah, budaya, dan pola kerja digital yang adaptif. Tanpa kepemimpinan digital yang efektif, kemampuan digital pegawai berpotensi tidak dimanfaatkan secara optimal dalam meningkatkan kinerja.

Digital capability telah menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai, namun temuan penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang belum konsisten. Beberapa studi menunjukkan bahwa *digital capability* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Fu et al., 2023; Silva et al., 2023; Susanti et al., 2023), sementara sebagian lainnya menemukan

bahwa pengaruh *digital capability* tidak selalu signifikan tanpa dukungan faktor manajerial seperti pelatihan, budaya organisasi, dan kepemimpinan digital (Khin & Ho, 2019; Prasetyo et al., 2024). Inkonsistensi ini menunjukkan bahwa pengaruh *digital capability* terhadap kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung.

Hubungan antara *digital capability* dan *digital leadership* juga menunjukkan variasi temuan. Penelitian Shin et al., (2023) menyimpulkan bahwa individu dengan kemampuan digital tinggi cenderung mendukung efektivitas pemimpin dalam transformasi digital. Namun, studi lain menemukan bahwa *digital leadership* lebih ditentukan oleh faktor karakteristik pemimpin daripada kompetensi digital pegawai (Purwoko et al., 2022; Rahman & Abdullah, 2022). Perbedaan ini menunjukkan bahwa hubungan antara *digital capability* dan *digital leadership* belum menjelaskan secara kuat dan perlu diuji kembali dalam konteks organisasi publik.

Selanjutnya, penelitian mengenai pengaruh *digital leadership* terhadap *employee performance* juga memberikan hasil beragam. Banyak studi menemukan bahwa *digital leadership* meningkatkan kinerja melalui dukungan teknologi, visi digital, dan inovasi (Araujo et al., 2021; Rantauwati et al., 2022). Namun, sebagian studi lainnya melaporkan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh signifikan ketika struktur organisasi birokratis menghambat inovasi digital (Prasetyo et al., 2024; Rahman & Abdullah, 2022). Variasi hasil ini menunjukkan adanya inkonsistensi empiris yang belum terjawab secara jelas.

Adapun penelitian tentang hubungan *digital capability* terhadap *employee performance* melalui mediasi *digital leadership* juga belum banyak dilakukan, terutama pada organisasi pemerintahan. Beberapa studi pada sektor privat menyatakan bahwa *digital leadership* dapat memediasi hubungan tersebut (Araujo et al., 2021; Khin & Ho, 2019), namun studi dalam sektor publik justru melaporkan bahwa peran pemimpin tidak selalu menjadi mediator yang kuat karena keterbatasan regulasi dan budaya organisasi yang hierarkis (Rahman & Abdullah, 2022). Inkonsistensi dan keterbatasan ini menegaskan perlunya penelitian baru yang menguji model hubungan tersebut secara komprehensif.

Dari seluruh studi yang ada, jurnal utama yang menjadi referensi primer penelitian ini adalah Shin et al., (2023) karena jurnal tersebut menggabungkan tiga variabel inti dalam satu kerangka teoretis modern: *digital capability*, *digital leadership*, dan dampak digitalisasi terhadap kinerja individu. Perbedaan utama penelitian ini dengan jurnal Shin et al., (2023) adalah bahwa penelitian tersebut dilakukan pada sektor privat di negara berkembang dengan fokus pada proses digitalisasi organisasi bisnis, sementara penelitian ini dilakukan pada sektor publik Indonesia dengan sistem birokratis yang memiliki pola kepemimpinan, budaya organisasi, dan konteks digitalisasi yang berbeda. Hal ini menjadikan penelitian ini berkontribusi dalam memperkuat teori dengan konteks baru yang belum banyak dieksplorasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dipandang penting untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh *digital capability* terhadap *digital leadership*, pengaruh *digital leadership* terhadap *employee performance*, serta pengaruh langsung *digital capability* terhadap *employee performance*. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran *digital leadership* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *digital capability* dan *employee performance* pada pegawai pelaksana di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi organisasi sebagai dasar perumusan kebijakan pengembangan kompetensi digital pegawai dan penguatan kepemimpinan digital, serta memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur terkait manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan digital di sektor publik..

2. Kajian Pustaka

2.1. Kajian Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1. *Resource-Based View (RBV)*

Resource-Based View (RBV) menyatakan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya internal yang bernilai dan strategis. Dalam konteks organisasi di era digital, sumber daya tersebut tidak hanya berupa aset fisik, tetapi juga mencakup kapabilitas berbasis teknologi dan kompetensi sumber daya manusia. Salah satu bentuk sumber daya strategis tersebut adalah *digital capability*, yaitu kemampuan pegawai dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi.

Namun demikian, RBV menegaskan bahwa keberadaan sumber daya internal seperti *digital capability* tidak secara otomatis meningkatkan kinerja. Sumber daya tersebut perlu dikelola dan diarahkan melalui mekanisme organisasi yang tepat agar dapat menghasilkan output kinerja yang optimal (Teece, 2020). Dalam konteks ini, *digital leadership* dipandang sebagai mekanisme manajerial yang berperan dalam mengorkestrasi dan mengarahkan pemanfaatan *digital capability* pegawai agar selaras dengan kebutuhan organisasi.

Dengan demikian, RBV memberikan landasan teoretis untuk menjelaskan hubungan antara *digital capability* dan *employee performance*, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *digital leadership*. *Digital leadership* berfungsi sebagai proses internal yang menjembatani bagaimana kemampuan digital pegawai dapat dikonversi menjadi peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penggunaan RBV dalam penelitian ini relevan untuk menjelaskan pengaruh *digital capability* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *digital leadership* pada pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. (Hair et al., 2021; Shin et al., 2023).

2.1.2. *Digital Capability*

Digital capability merujuk pada kemampuan individu dalam memahami, mengadopsi, dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja. Dalam konteks organisasi modern, *digital capability* mencakup kemampuan menggunakan sistem digital, beradaptasi terhadap perubahan teknologi, memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas kerja, serta berkolaborasi melalui platform digital (Fu et al., 2023; Shin et al., 2023).

Pada sektor publik, *digital capability* dipandang sebagai salah satu faktor strategis karena berkaitan langsung dengan kemampuan organisasi dalam memberikan layanan publik berbasis teknologi. Susanti et al., (2023) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital pada instansi pemerintah sangat bergantung pada kemampuan pegawai untuk mengoperasikan sistem elektronik, memahami alur data, serta mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kerja administratif maupun operasional. Hal ini selaras dengan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang menerapkan CEISA 4.0, *monitoring* fasilitas KITE, sistem dokumen elektronik, dan integrasi data lintas unit. Pegawai dengan *digital capability* yang tinggi lebih mudah menyesuaikan diri dengan sistem baru, menghasilkan data yang akurat, meminimalkan kesalahan *input*, dan mampu berkolaborasi secara lebih efektif melalui *platform* digital.

Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa *digital capability* tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tersebut sangat bergantung pada bagaimana kemampuan digital diarahkan dan difasilitasi dalam organisasi. Oleh karena itu, *digital capability* dipandang sebagai sumber daya internal yang berpotensi meningkatkan *employee performance*, terutama ketika didukung oleh mekanisme kepemimpinan yang efektif (Shin et al., 2023).

2.1.3. *Digital Leadership*

Digital leadership merujuk pada kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengarahkan, memfasilitasi, dan mendorong pegawai agar mampu bekerja secara efektif di lingkungan kerja digital. Kepemimpinan digital tidak hanya menekankan pada penguasaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan membangun visi digital, mengelola perubahan, serta menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap digitalisasi (Araujo et al., 2021; Shin et al., 2023).

Dalam konteks Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, peran *digital leadership* menjadi semakin penting seiring dengan implementasi berbagai sistem digital seperti CEISA 4.0, *Single Window*, *digital profiling*, dan *monitoring* fasilitas KITE/TPB. Pemimpin yang memiliki *digital leadership* yang baik mampu mengarahkan pemanfaatan sistem tersebut secara optimal, sehingga mendukung efektivitas proses kerja, kualitas layanan, dan pencapaian target kinerja pegawai.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, baik secara langsung maupun sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh *digital capability* terhadap kinerja. Kepemimpinan digital memungkinkan kemampuan digital pegawai dimanfaatkan secara terarah, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan adaptabilitas pegawai terhadap perubahan sistem digital (Araujo et al., 2021; Shin et al., 2023).

2.1.4. *Employee Performance*

Employee performance merujuk pada tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja pegawai mencerminkan produktivitas, kualitas hasil kerja, kemampuan bekerja sama, komitmen, serta adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan (Prasetyo et al., 2024; Silva et al., 2023).

Dalam konteks Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, *employee performance* menjadi aspek krusial mengingat tuntutan layanan publik yang berbasis digital, akurasi pengawasan, serta kecepatan proses kepabeanaan dan cukai. Pemanfaatan sistem digital dalam pelaksanaan tugas menuntut pegawai untuk mampu bekerja secara efektif, adaptif, dan kolaboratif agar target kinerja organisasi dapat tercapai secara berkelanjutan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *employee performance* dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, khususnya *digital capability* dan *digital leadership*. Kemampuan digital pegawai memungkinkan penyelesaian pekerjaan secara lebih efisien, sementara kepemimpinan digital berperan dalam mengarahkan dan memfasilitasi pemanfaatan kemampuan tersebut sehingga berdampak positif terhadap kinerja pegawai (Araujo et al., 2021; Shin et al., 2023).

2.2. Kerangka Pemikiran

Transformasi digital dalam organisasi sektor publik menuntut pegawai untuk memiliki kemampuan digital yang memadai agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan adaptif. Dalam perspektif Resource-Based View (RBV), kemampuan digital pegawai merupakan sumber daya internal yang bernilai strategis karena berpotensi meningkatkan kinerja apabila dikelola dan dimanfaatkan secara optimal. Namun demikian, RBV juga menegaskan bahwa kepemilikan sumber daya saja tidak secara otomatis menghasilkan kinerja yang unggul, melainkan memerlukan mekanisme pengelolaan yang tepat.

Dalam konteks tersebut, *digital capability* dipandang sebagai kapasitas pegawai dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung proses kerja, sementara *digital leadership* berperan sebagai mekanisme manajerial yang mengarahkan, memfasilitasi, dan mengorkestrasi

pemanfaatan kemampuan digital tersebut. Kepemimpinan digital memungkinkan kemampuan digital pegawai diterjemahkan ke dalam praktik kerja yang efektif melalui penetapan visi digital, pengelolaan perubahan, serta pembentukan budaya kerja berbasis teknologi.

Selanjutnya, pemanfaatan *digital capability* yang diarahkan oleh *digital leadership* diharapkan berdampak pada *employee performance*, yang tercermin dalam produktivitas, kualitas kerja, kemampuan berkolaborasi, komitmen, dan adaptabilitas pegawai. Dengan demikian, kerangka pemikiran penelitian ini menempatkan *digital leadership* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana dan mengapa *digital capability* dapat memengaruhi *employee performance*. Hubungan antarvariabel tersebut diuji dalam konteks pegawai pelaksana di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, yang menghadapi tuntutan kerja berbasis berbagai sistem digital.

2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.3.1. Pengaruh *Digital Capability* terhadap *Digital Leadership*

Digital capability mencerminkan kemampuan individu dalam memahami dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif. Dalam organisasi yang sedang mengalami transformasi digital, kemampuan digital menjadi fondasi penting bagi munculnya kepemimpinan digital yang efektif. Pemimpin atau calon pemimpin yang memiliki *digital capability* yang tinggi cenderung lebih mampu memahami potensi teknologi, merumuskan visi digital, serta mengarahkan pegawai dalam pemanfaatan sistem digital.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *digital capability* berpengaruh positif terhadap *digital leadership*, karena kemampuan digital memungkinkan pemimpin menjalankan peran kepemimpinan secara adaptif dan berbasis teknologi (Shin et al., 2023). Secara logis, semakin tinggi *digital capability* yang dimiliki, semakin besar pula kemampuan individu untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan digital dalam organisasi.

H1: *Digital Capability* berpengaruh positif terhadap *Digital Leadership*.

2.3.2. Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Performance*

Digital leadership berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemanfaatan teknologi digital secara efektif. Pemimpin digital mampu mengarahkan pegawai, mendorong kolaborasi, serta mengelola perubahan sistem kerja berbasis teknologi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efisien dan berkualitas.

Dalam konteks sektor publik, kepemimpinan digital menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa digitalisasi proses kerja berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance* karena pemimpin digital mampu memfasilitasi penggunaan teknologi dan meningkatkan motivasi serta adaptabilitas pegawai (Araujo et al., 2021; Shin et al., 2023). Oleh karena itu, *digital leadership* diperkirakan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

H2: *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

2.3.3. Pengaruh *Digital Capability* terhadap *Employee Performance*

Digital capability memungkinkan pegawai untuk memanfaatkan teknologi digital dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat, akurat, dan adaptif. Pegawai dengan kemampuan digital yang baik cenderung mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas.

Namun, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan temuan yang tidak konsisten terkait pengaruh langsung *digital capability* terhadap *employee performance*. Beberapa penelitian menemukan pengaruh positif, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa kemampuan digital

tidak selalu berdampak langsung pada kinerja tanpa dukungan faktor organisasi lainnya (Fu et al., 2023; Shin et al., 2023). Meskipun demikian, secara konseptual *digital capability* tetap dipandang sebagai sumber daya internal yang berpotensi meningkatkan kinerja pegawai.

H3: *Digital Capability* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

2.3.4. Pengaruh *Digital Capability* terhadap *Employee Performance* melalui *Digital Leadership*

Berdasarkan perspektif RBV, sumber daya internal seperti *digital capability* perlu dikelola dan diorkestrasi agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal. *Digital leadership* berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pemanfaatan *digital capability* pegawai dengan pencapaian kinerja. Tanpa kepemimpinan digital yang efektif, kemampuan digital pegawai berpotensi tidak termanfaatkan secara maksimal.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *digital leadership* memediasi hubungan antara *digital capability* dan kinerja, di mana pengaruh *digital capability* terhadap kinerja menjadi lebih kuat ketika melalui peran kepemimpinan digital (Araujo et al., 2021; Shin et al., 2023). Dengan demikian, *digital leadership* menjelaskan bagaimana dan mengapa *digital capability* dapat dikonversi menjadi peningkatan *employee performance*.

H4: *Digital Capability* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Digital Leadership*.

2.4. Model Penelitian

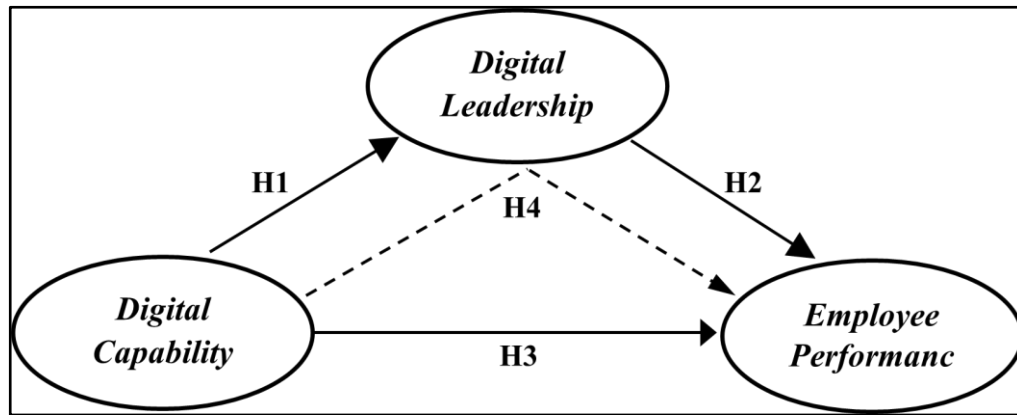
Model ini dibangun berdasarkan teori *Resource-Based View* (RBV), temuan penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya. RBV menempatkan kemampuan internal organisasi sebagai sumber daya strategis yang dapat menciptakan kinerja unggul.

Model penelitian ini terdiri atas tiga variabel utama:

- 1) ***Digital Capability* (X)** sebagai variabel independen yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam menggunakan, memahami, dan mengintegrasikan teknologi digital.
- 2) ***Digital Leadership* (Z)** sebagai variabel mediasi yang berperan dalam memperkuat atau menjembatani pengaruh *digital capability* terhadap kinerja pegawai.
- 3) ***Employee Performance* (Y)** sebagai variabel dependen yang menggambarkan tingkat efektivitas kerja pegawai dalam organisasi yang terdigitalisasi.

Adapun visualisasi model penelitian ini ditampilkan sebagai berikut:

Model Penelitian



Gambar 2. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini memerlukan data numerik yang dapat dianalisis secara statistik untuk mengetahui pengaruh langsung, tidak langsung, serta pengaruh mediasi antara *Digital Capability*, *Digital Leadership*, dan *Employee Performance* pada pegawai Kanwil DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Penelitian eksplanatori dipilih karena fokus utama penelitian ini adalah untuk menguji teori dan mengonfirmasi hubungan antar variabel berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dibangun dalam Bab II. Dalam pendekatan ini, variabel-variabel penelitian diukur menggunakan instrumen kuesioner berbasis skala Likert, kemudian dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Metode ini memungkinkan pengujian model yang kompleks, termasuk hubungan mediasi, serta sesuai untuk penelitian yang melibatkan variabel laten yang diukur melalui beberapa indikator.

Pemilihan PLS-SEM juga didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini mampu menghasilkan estimasi yang baik meskipun data tidak sepenuhnya berdistribusi normal, ukuran sampel relatif moderat, dan model mengandung lebih dari satu konstruk laten yang terhubung dalam bentuk hubungan langsung maupun tidak langsung. Hal ini relevan dengan kondisi penelitian di lingkungan DJBC yang memiliki jumlah pegawai terbatas, namun hubungan antar variabel dalam penelitian bersifat kompleks dan menuntut pengujian struktural yang komprehensif.

Dengan demikian, jenis dan pendekatan penelitian ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman empiris yang akurat tentang bagaimana *Digital Capability* memengaruhi *Digital Leadership* dan *Employee Performance*, serta bagaimana peran mediasi dari *Digital Leadership* bekerja dalam konteks transformasi digital di instansi pemerintah. Temuan penelitian melalui pendekatan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis maupun praktis bagi penguatan kebijakan dan strategi peningkatan kinerja pegawai di DJBC.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Berdasarkan data

kepegawaian, jumlah pegawai secara keseluruhan pada unit kerja adalah 153 orang, yang terdiri dari pegawai dengan berbagai jenjang jabatan, baik struktural maupun pelaksana.

Namun demikian, penelitian ini secara khusus memfokuskan kajian pada pegawai dengan level pelaksana, karena kelompok pegawai ini merupakan pengguna utama sistem dan aplikasi digital dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Pegawai pelaksana berinteraksi secara langsung dengan berbagai sistem digital seperti CEISA 4.0, *IT Inventory*, sistem *monitoring* fasilitas, aplikasi digital internal, serta berbagai perangkat teknologi lainnya dalam menjalankan tugas teknis maupun administratif. Dengan demikian, kelompok ini merupakan unit analisis yang paling relevan untuk mengukur *digital capability*, *digital leadership* (sebagai persepsi terhadap atasan langsung), dan *employee performance* dalam konteks transformasi digital pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Berdasarkan pertimbangan tersebut, dari total 153 pegawai, jumlah pegawai dengan level pelaksana yang menjadi fokus populasi penelitian ini adalah 123 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan seluruh populasi untuk dijadikan responden, sehingga hasil penelitian diharapkan lebih representatif (Sugiyono, 2019).

Sejalan dengan fokus penelitian, sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai level pelaksana pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang berjumlah 123 orang. Penggunaan sampling jenuh pada kelompok pelaksana dilakukan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antara *digital capability*, *digital leadership*, dan *employee performance* dalam konteks pengguna langsung sistem digital organisasi.

Jumlah sampel tersebut dinilai memadai untuk analisis menggunakan *metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS), mengingat PLS-SEM tidak mensyaratkan ukuran sampel yang besar dan lebih menekankan pada kemampuan prediksi model serta pengujian hubungan antar variabel laten (Hair et al., 2021).

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah penting dalam penelitian kuantitatif untuk memperoleh data yang dapat diukur dan dianalisis secara statistik. Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari responden, yaitu 123 pegawai level pelaksana di Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Instrumen utama yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian yang telah diuraikan dalam kajian pustaka. Kuesioner diberikan dalam bentuk kuesioner daring (*online questionnaire*) menggunakan *platform* digital seperti *Google Form* atau aplikasi formulir elektronik lainnya. Pemilihan metode daring dilakukan untuk memastikan kemudahan distribusi, efisiensi waktu pengisian, serta aksesibilitas bagi seluruh pegawai pelaksana yang tersebar pada beberapa bidang dan seksi di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Kuesioner disusun menggunakan skala *Likert* lima poin, yaitu:

- a. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5
- b. Jawaban Setuju (S) diberi nilai 4
- c. Jawaban Netral (N) diberi nilai 3

- d. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
e. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1

Tabel 1. Skala *Likert*

No.	Jawaban	Nilai
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Netral (N)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel diperlukan untuk memastikan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini dapat diukur secara kuantitatif dan diinterpretasikan secara konsisten. Variabel-variabel penelitian terdiri dari *Digital Capability* sebagai variabel independen, *Digital Leadership* sebagai variabel mediasi, dan *Employee Performance* sebagai variabel dependen. Tabel berikut menyajikan konstruksi variabel, definisi operasional, indikator, serta skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 2. Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konsep	Indikator	Sumber	Skala
<i>Digital Capability</i> (X)	Kemampuan individu untuk memahami, menggunakan, mengintegrasikan, dan beradaptasi dengan teknologi digital dalam pelaksanaan tugas	1. Kemampuan menggunakan teknologi digital. 2. Kemampuan beradaptasi dengan perubahan teknologi. 3. Kemampuan mengintegrasikan alat digital dalam pekerjaan. 4. Kemampuan mengembangkan keterampilan digital secara mandiri. 5. Kemampuan berkolaborasi menggunakan <i>platform</i> digital.	Fu et al., (2023); Shin et al., (2023);	Likert 1–5
<i>Employee Performance</i> (Y)	Tingkat efektivitas individu dalam mencapai target kinerja, beradaptasi, berkolaborasi, serta menjaga kualitas kerja di era digital	1. Produktivitas kerja. 2. Kreativitas dan inisiatif. 3. Kerja sama tim. 4. Komitmen terhadap pekerjaan. 5. Kemampuan beradaptasi.	Prasetyo et al., (2024); Silva et al., (2023)	Likert 1–5
<i>Digital Leadership</i> (Z)	Gaya kepemimpinan yang mengintegrasikan kompetensi digital dan kemampuan	1. Visi digital. 2. Kompetensi digital. 3. Dorongan inovasi digital. 4. Kolaborasi berbasis digital.	Araujo et al., (2021); Shin et	Likert 1–5

	transformatif untuk mendorong inovasi, kolaborasi, dan budaya digital dalam organisasi	5. Adaptabilitas terhadap perubahan digital. 6. Penciptaan budaya kerja digital.	al., (2023)	
--	--	---	----------------	--

3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan bagian penting dalam penelitian kuantitatif karena menentukan bagaimana data yang terkumpul diolah untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis. Dalam penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada pertimbangan bahwa model penelitian memiliki variabel laten yang kompleks, melibatkan hubungan langsung, tidak langsung, serta hubungan mediasi, dan jumlah sampel yang relatif moderat (123 responden).

PLS-SEM merupakan pendekatan pemodelan struktural berbasis varians yang cocok digunakan pada penelitian eksploratif maupun eksplanatori, terutama ketika tujuan utama penelitian adalah memprediksi dan menjelaskan hubungan antar variabel laten (Ghozali, 2021). Selain itu, PLS-SEM memiliki keunggulan dalam mengatasi data yang tidak harus berdistribusi normal, sesuai dengan karakteristik data kuesioner Likert pada penelitian ini.

Secara umum, proses analisis data menggunakan SmartPLS dilakukan melalui dua tahapan utama: evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

3.5.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk laten. Evaluasi dilakukan melalui beberapa uji berikut:

a. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen diuji menggunakan dua ukuran utama:

- *Outer Loadings* ≥ 0.7
Indikator dinyatakan valid jika memiliki nilai *loading* ideal ≥ 0.7 , namun nilai 0.6 masih dapat diterima dalam penelitian sosial (Hair et al., 2021; Sarstedt et al., 2020)
- *Average Variance Extracted (AVE)* ≥ 0.5
Konstruk dinyatakan valid apabila nilai AVE ≥ 0.50 (Henseler, 2020).

b. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan memeriksa apakah konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain. Metode yang digunakan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*). HTMT merupakan metode yang direkomendasikan paling akurat dalam mendeteksi masalah diskriminan dibandingkan Fornell-Larcker (Hair et al., 2022). HTMT valid dengan nilai ≤ 0.85 atau maksimum 0.90 (Benitez et al., 2020; Henseler, 2020). Jika nilai HTMT melebihi batas, maka konstruk dinilai tidak memiliki kejelasan diskriminatif terhadap konstruk lain.

c. Uji Reliabilitas

Diukur menggunakan:

- *Composite Reliability (CR)* $\geq 0.7 \rightarrow$ *reliable* (Hair et al., 2023)
- *Cronbach's Alpha* $\geq 0.7 \rightarrow$ konsisten (Sarstedt et al., 2020)

CR lebih diprioritaskan daripada *Cronbach's Alpha* karena dianggap lebih stabil Cronbach's Alpha cenderung bias ke bawah (Hair et al., 2022).

3.5.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model menguji kekuatan hubungan antar variabel laten serta mengukur seberapa jauh variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Evaluasi *inner model* dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

a. **Uji R-Square (R^2)**

Menunjukkan kekuatan penjelasan model terhadap variabel dependen:

- 0.75 = kuat
- 0.50 = moderat
- 0.25 = lemah

(Hair et al., 2022)

R^2 digunakan untuk *Employee Performance* dan *Digital Leadership*.

b. **Uji Q-Square (Q^2) Predictive Relevance**

Jika $Q^2 > 0$, maka model memiliki relevansi prediktif, semakin besar nilainya semakin baik model dalam memprediksi data aktual (Sarstedt et al., 2022)).

c. **Uji Signifikansi Jalur (*Path Coefficients*)**

Diuji melalui *bootstrapping* (Hair et al., 2021) dengan nilai:

- $t\text{-statistic} \geq 1.96$ pada $\alpha = 0.05$
- $p\text{-value} \leq 0.05$

Hasil uji ini menjawab pengaruh langsung:

- *Digital Capability* → *Digital Leadership*
- *Digital Leadership* → *Employee Performance*
- *Digital Capability* → *Employee Performance*

d. **Uji Efek Mediasi**

Diuji menggunakan *Bootstrapping Indirect Effect* (Benitez et al., 2020). Pada penelitian ini, uji mediasi digunakan untuk mengetahui apakah *Digital Leadership* memediasi pengaruh *Digital Capability* terhadap *Employee Performance*.

Kriteria penilaian mediasi:

- *Full mediation* jika pengaruh langsung tidak signifikan tetapi pengaruh tidak langsung signifikan.
- *Partial mediation* jika keduanya signifikan.
- *No mediation* jika pengaruh tidak langsung tidak signifikan.

(Sarstedt et al., 2020)

e. **Uji Effect Size (f^2)**

Mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen:

- 0.02 = kecil
- 0.15 = sedang
- 0.35 = besar

(Hair et al., 2022)

f^2 memberikan pemahaman lebih dalam terhadap kekuatan pengaruh masing-masing variabel.

f. **Model Fit (SRMR dan NFI)**

Sebagai pelengkap evaluasi *inner model*, penelitian ini juga melaporkan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI) yang tersedia dalam keluaran SmartPLS.

- SRMR mengukur rata-rata perbedaan antara korelasi yang diamati dengan korelasi yang diimplikasikan oleh model, nilai SRMR < 0.08 menunjukkan kesesuaian model yang baik, sedangkan nilai SRMR < 0.10 masih dapat diterima sebagai tingkat kesesuaian model

yang memadai, mengingat PLS-SEM berorientasi pada prediksi (Hair et al., 2021, 2022; Sarstedt et al., 2022).

- NFI merupakan indeks *incremental fit* yang membandingkan model penelitian dengan *null model*. Nilai $NFI \geq 0.90$ menunjukkan tingkat *fit* yang baik (Hair et al., 2022; Sarstedt et al., 2022).