

Efek Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Pengaruh Transformasi Digital dan Kepemimpinan Birokratis terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan

Etty Sri Wahyuni^{1*}, Msy. Mikial², Ima Andriyani³, Sari Sakarina⁴

^{1*} Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Tridinanti, Indonesia.

^{2,3,4} Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tridinanti, Indonesia.

Corresponding Email: Naurawahyuni@gmail.com^{1*}

Histori Artikel:

Dikirim 27 Januari 2026; Diterima dalam bentuk revisi 20 Maret 2026; Diterima 10 April 2026; Diterbitkan 1 Juni 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Wahyuni, E. S., Mikial, M., Andriyani, I., & Sakarina, S. (2026). Efek Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Pengaruh Transformasi Digital dan Kepemimpinan Birokratis terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(3), 2452-2462. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i3.6449>.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh transformasi digital dan kepemimpinan birokratis terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif-korelasional dengan metode sensus terhadap 57 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K). Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin serta didukung wawancara dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM dengan bantuan SmartPLS versi 3.2.9. Hasil analisis menunjukkan bahwa transformasi digital dan kepemimpinan birokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun demikian, pengujian efek moderasi mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memoderasi hubungan antara transformasi digital maupun kepemimpinan birokratis dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh pengaruh langsung dari masing-masing variabel tersebut. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di sektor publik terutama dipengaruhi oleh efektivitas transformasi digital dan kepemimpinan birokratis. Meskipun kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja, variabel ini tidak berfungsi sebagai pemoderasi. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja perlu difokuskan pada penguatan implementasi teknologi dan kepemimpinan birokratis, disertai peningkatan kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini terbatas pada satu instansi pemerintah dengan 57 responden, sehingga mungkin membatasi generalisasi hasil. Faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi, seperti budaya organisasi atau kondisi eksternal, tidak diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terkait hubungan antara transformasi digital dan kepemimpinan dalam kinerja sektor publik. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan bagi pembuat kebijakan dan pimpinan instansi dalam mengembangkan inisiatif yang mengintegrasikan teknologi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja untuk mengoptimalkan hasil organisasi.

Kata Kunci: Transformasi Digital; Kepemimpinan Birokratis; Kinerja Pegawai; Kepuasan Kerja.

Abstract

This study aims to analyze the influence of digital transformation and bureaucratic leadership on employee performance with job satisfaction as a moderating variable at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of South Sumatra Province. The study used a quantitative descriptive-correlational approach with a census method on 57 Government Employees with Work Agreements (P3K). Data were collected through a five-point Likert scale questionnaire supported by interviews and documentation. Data analysis was conducted using PLS-SEM with the help of SmartPLS version 3.2.9. The results of the analysis indicate that digital transformation and bureaucratic leadership have a positive and significant influence on employee performance. Job satisfaction is also proven to contribute significantly to improving employee performance. However, testing the moderation effect shows that job satisfaction is unable to moderate the relationship between digital transformation and bureaucratic leadership with employee performance. This indicates that employee performance is more influenced by the direct influence of each of these variables. The research findings indicate that improving employee performance in the public sector is mainly influenced by the effectiveness of digital transformation and bureaucratic leadership. Although job satisfaction plays a role in improving performance, this variable does not function as a moderator. Therefore, performance improvement efforts need to focus on strengthening technology implementation and bureaucratic leadership, along with increasing employee job satisfaction. This study was limited to a single government agency with 57 respondents, which may limit the generalizability of the results. Other potential influencing factors, such as organizational culture or external conditions, were not examined in this study. This study provides theoretical contributions regarding the relationship between digital transformation and leadership in public sector performance. Practically, this research provides guidance for policymakers and agencies in developing initiatives that integrate technology, leadership, and job satisfaction to optimize organizational outcomes.

Keyword: Digital Transformation; Bureaucratic Leadership; Employee Performance; Job Satisfaction.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi karena berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan dan efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Keberadaan teknologi yang canggih, dukungan anggaran yang memadai, serta sistem kerja yang terstruktur tidak akan memberikan hasil optimal tanpa pengelolaan SDM yang efektif. Oleh karena itu, penguatan manajemen SDM menjadi prasyarat utama dalam meningkatkan kinerja organisasi, baik pada sektor publik maupun sektor swasta. Perkembangan lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi menuntut organisasi untuk beradaptasi melalui penerapan transformasi digital, pembaruan pola kerja, serta penguatan sistem manajemen kinerja. Dalam konteks ini, kinerja pegawai dipahami sebagai tingkat pencapaian hasil kerja yang ditunjukkan melalui kualitas dan kuantitas pelaksanaan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan (Baruna, 2023). Adler (2023) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain sistem manajemen kinerja, gaya kepemimpinan, karakteristik organisasi, serta keberhasilan implementasi transformasi digital yang didukung oleh mekanisme evaluasi dan penghargaan yang efektif. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang berkaitan erat dengan sikap, motivasi, dan kinerja pegawai. Zacher (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan pengalaman kerja yang positif secara emosional dan kognitif. Suryani (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respons afektif pegawai terhadap lingkungan kerjanya, sedangkan Hasibuan (2017) menegaskan bahwa tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi, penempatan kerja, beban kerja, fasilitas, lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan. Transformasi digital merupakan proses perubahan menyeluruh dalam pemanfaatan teknologi digital untuk menyelaraskan proses organisasi dengan tuntutan era Society 5.0 (Hariyono, Pratama, dan Wijaya, 2024). Proses ini tidak hanya mencakup aspek teknologi, tetapi juga melibatkan dimensi strategi dan struktur organisasi (Cosa, 2024). Di sisi lain, kepemimpinan berperan dalam mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi pegawai agar mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif (Salsabila, Rahman, dan Putri, 2022). Kepemimpinan birokratis dicirikan oleh penekanan pada kepatuhan terhadap aturan dan prosedur formal, serta kejelasan standar dan instruksi kerja (Pramudya, Saputra, dan Lestari, 2023; Nisa, Fauzan, dan Rahmawati, 2024). Di sektor publik, pemanfaatan teknologi informasi mendorong percepatan transformasi digital, salah satunya melalui penerapan aplikasi Srikandi yang dikembangkan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Aplikasi ini dirancang untuk meningkatkan efisiensi administrasi, akuntabilitas, dan transparansi pengelolaan dokumen pemerintahan. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan layanan publik dan administrasi keagamaan. Namun, hasil evaluasi menunjukkan adanya penurunan pada beberapa indikator kinerja pegawai, seperti jumlah output, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, tingkat kehadiran, dan efektivitas kerja sama.

Penurunan kinerja tersebut juga diiringi oleh menurunnya tingkat kepuasan kerja pegawai, khususnya yang berkaitan dengan keterbatasan kompetensi digital. Sebagian pegawai masih mengalami kecemasan, kurang percaya diri, dan takut melakukan kesalahan dalam menggunakan sistem digital baru, yang berdampak pada meningkatnya tekanan kerja dan menurunnya kepuasan kerja. Selain itu, proses adaptasi digital sering kali menambah beban kerja tanpa diimbangi dengan dukungan pelatihan, insentif yang memadai, serta infrastruktur teknologi yang stabil. Meskipun aplikasi Srikandi bertujuan meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas administrasi, implementasinya pada tahun 2025 belum sepenuhnya optimal. Data menunjukkan bahwa jumlah dokumen yang diproses meningkat dari 823 dokumen pada tahun 2023 menjadi 3.173 dokumen pada tahun 2024, namun kemudian menurun secara signifikan menjadi 1.246 dokumen pada tahun 2025. Selain itu, jumlah akun pengguna aktif juga menurun sebesar 38 persen, dari 277 akun menjadi 173 akun. Kondisi ini mengindikasikan adanya tantangan dalam keberlanjutan transformasi digital, seperti keterbatasan teknis, kurangnya pelatihan berkelanjutan, serta belum optimalnya sistem evaluasi dan pemberian insentif. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan memiliki peran penting dalam memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, suportif, dan memotivasi pegawai. Namun, pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera

RESEARCH ARTICLE

Selatan, pendekatan kepemimpinan cenderung lebih menekankan pada pencapaian output tanpa sepenuhnya mempertimbangkan tantangan adaptasi digital yang dihadapi pegawai. Kondisi ini berpotensi menurunkan rasa dihargai, membatasi inovasi, dan menghambat komunikasi terbuka terkait kendala teknis. Sebaliknya, kepemimpinan birokratis yang adaptif dan responsif dalam proses transformasi digital diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai

Transformasi digital merupakan upaya organisasi dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses kerja guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas kinerja pegawai. Fahmi (2024) menjelaskan bahwa transformasi digital mencakup perubahan pada aspek teknologi, strategi, budaya organisasi, serta pola kerja. Implementasi sistem digital yang tepat memungkinkan proses kerja berjalan lebih cepat, akurat, dan transparan, sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian Siregar, Nasution, dan Harahap (2025) menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Dengan demikian, transformasi digital menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya di sektor publik. H1: Transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2 Pengaruh Kepemimpinan Birokratis terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan birokratis ditandai oleh penerapan aturan formal, struktur hierarki yang jelas, serta prosedur kerja yang terstandar. Robbins dan Judge (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan birokratis berlandaskan pada otoritas legal-rasional yang bertujuan menciptakan stabilitas dan keteraturan dalam organisasi. Kejelasan pembagian tugas dan tanggung jawab yang dihasilkan dari gaya kepemimpinan ini dapat mendukung pencapaian kinerja pegawai. Penelitian Handayani dan Rakhmawati (2021) serta Syah, Prasetyo, dan Wibowo (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan birokratis berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui pengawasan yang terstruktur dan standar kerja yang jelas. Oleh karena itu, kepemimpinan birokratis yang diterapkan secara efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai. H2: Kepemimpinan birokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja mencerminkan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang ditunjukkan melalui perasaan nyaman, keterlibatan, dan loyalitas terhadap organisasi. Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki motivasi dan komitmen kerja yang lebih baik, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Baruna (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkontribusi langsung terhadap kinerja pegawai melalui pembentukan perilaku kerja yang produktif. Temuan empiris dari Judge, Bono, dan Locke (2021) serta Hermana, Putri, dan Nugroho (2023) juga mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4 Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai

Dalam pelaksanaan transformasi digital, kepuasan kerja dipandang sebagai faktor yang dapat memengaruhi kuat atau lemahnya hubungan antara transformasi digital dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih siap menerima perubahan teknologi, lebih termotivasi untuk mempelajari sistem baru, dan mampu memanfaatkan teknologi digital secara optimal dalam pelaksanaan tugas. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, penerapan transformasi digital

RESEARCH ARTICLE

berpotensi tidak memberikan dampak maksimal terhadap kinerja pegawai karena rendahnya motivasi dan resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel moderasi yang memengaruhi hubungan antara transformasi digital dan kinerja pegawai. H4: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh transformasi digital terhadap kinerja pegawai.

2.5 Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Pengaruh Kepemimpinan Birokratis terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja juga menentukan sejauh mana kepemimpinan birokratis mampu meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan birokratis yang menekankan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja akan lebih efektif apabila pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, sehingga muncul komitmen dan kepatuhan kerja yang kuat. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih menerima arahan pimpinan, menunjukkan kedisiplinan, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat melemahkan pengaruh kepemimpinan birokratis terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan birokratis dan kinerja pegawai. H5: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan birokratis terhadap kinerja pegawai.

2.6 Kesenjangan Penelitian

Penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh transformasi digital dan kepemimpinan birokratis terhadap kinerja pegawai, namun kajian yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada instansi pemerintah, khususnya di lingkungan Kementerian Agama, masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan penelitian untuk memperjelas peran kepuasan kerja dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara transformasi digital, kepemimpinan birokratis, dan kinerja pegawai di sektor publik.

3. Metode Penelitian

3.1 Desain dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif-korelasional untuk menganalisis pengaruh transformasi digital dan kepemimpinan birokratis terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Desain penelitian yang digunakan adalah cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu (Sugiyono, 2022). Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan pada bulan Oktober hingga Januari 2026, dengan tujuan memperoleh gambaran empiris mengenai peran transformasi digital dan kepemimpinan birokratis dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan organisasi sektor publik.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini terdiri atas seluruh pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (P3K) yang berjumlah 57 pegawai. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian (Sugiyono, 2022). Pendekatan ini memastikan cakupan yang menyeluruh dan menghilangkan kesalahan pengambilan sampel yang dapat muncul jika hanya sebagian populasi yang dipilih.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data:

- 1) Data primer, yang dikumpulkan secara langsung dari responden melalui kuesioner terstruktur yang dirancang untuk menangkap persepsi terhadap variabel-variabel penelitian.
- 2) Data sekunder, yang diperoleh dari dokumen organisasi, laporan resmi, arsip, dan publikasi yang relevan dengan konteks penelitian. Data ini memberikan konteks tambahan dan dukungan untuk analisis.

RESEARCH ARTICLE

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan tiga metode yang saling melengkapi:

- 1) Kuesioner: Menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur persepsi responden terhadap setiap variabel, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).
- 2) Wawancara: Dilakukan untuk memperoleh informasi kualitatif yang dapat mendukung dan memperkaya temuan kuantitatif.
- 3) Studi pustaka: Dilakukan untuk memperkuat kerangka teori dan mendukung analisis data, mencakup literatur terkait transformasi digital, kepemimpinan, dan kinerja pegawai.

3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini melibatkan empat variabel utama yang didefinisikan dan dioperasionalkan sebagai berikut:

- 1) Transformasi Digital (X_1) – Berdasarkan Reis & Melão (2023), diukur melalui empat dimensi: teknologi digital, strategi organisasi, sumber daya manusia digital, dan budaya digital.
- 2) Kepemimpinan Birokratis (X_2) – Mengacu pada teori Weber (dikutip dalam Azizah & Nurdin, 2024), diukur melalui struktur hierarki, aturan formal, impersonalitas, dan kompetensi teknis.
- 3) Kepuasan Kerja (Y) – Berdasarkan teori Herzberg (dalam Suryani, 2024), diukur menggunakan dua dimensi: faktor pemotivasi (intrinsik) dan faktor higienis (ekstrinsik).
- 4) Kinerja Pegawai (Z) – Mengacu pada Mangkunegara (2022), dinilai melalui lima dimensi: kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif.

Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert 1 sampai 5, di mana 1 menunjukkan “sangat tidak setuju” dan 5 menunjukkan “sangat setuju.”

3.6 Teknik Analisis Data

Data penelitian dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Metode ini digunakan untuk menguji hubungan struktural antarvariabel serta efek moderasi dalam model penelitian. Tahapan analisis yang dilakukan meliputi:

- 1) Analisis Deskriptif – untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban kuesioner.
- 2) Analisis Model Pengukuran (Outer Model) – untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk melalui pengujian *loading factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha*.
- 3) Analisis Model Struktural (Inner Model) – untuk menguji pengaruh langsung transformasi digital dan kepemimpinan birokratis terhadap kinerja pegawai serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan melihat nilai R^2 , Q^2 , dan *t-statistic* ($p \leq 0,05$).
- 4) Analisis Efek Moderasi, untuk menilai peran kepuasan kerja dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh transformasi digital dan kepemimpinan birokratis terhadap kinerja pegawai melalui pengujian *interaction effect*.

3.7 Pengujian Hipotesis

Hipotesis dievaluasi berdasarkan kriteria statistik sebagai berikut:

- 1) Pengaruh signifikan: Apabila nilai *t-statistic* $\geq 1,96$ atau *p-value* $\leq 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima.
- 2) Pengaruh tidak signifikan: Apabila nilai *t-statistic* $< 1,96$ atau *p-value* $> 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) diterima.

Pendekatan ini digunakan untuk memastikan bahwa pengujian pengaruh langsung maupun efek moderasi antarvariabel dilakukan secara sistematis serta memenuhi prinsip validitas statistik penelitian.

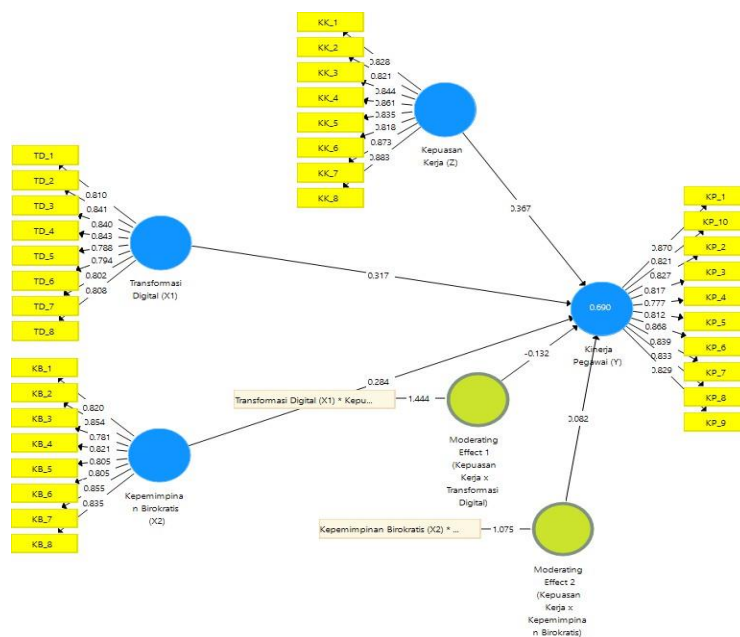
RESEARCH ARTICLE

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

4.1.1 Hasil Uji Outer Model

Analisis SEM-PLS diawali dengan evaluasi outer model yang bertujuan untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas indikator pada masing-masing variabel laten. Tahap ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk secara tepat dan konsisten, sekaligus sebagai tahapan awal sebelum dilakukan pengujian hubungan antarvariabel pada inner model. Melalui evaluasi tersebut, peneliti dapat mengidentifikasi sejauh mana kontribusi masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten yang diukur.



Gambar 1. Model Konstruk

Tabel 1. Outer Loading

No	Transformasi Digital (X1)	Kepemimpinan Birokratis (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Keterangan
1	0.810	0.820	0.828	0.870	Valid
2	0.841	0.854	0.821	0.821	Valid
3	0.840	0.781	0.844	0.827	Valid
4	0.843	0.821	0.861	0.817	Valid
5	0.788	0.805	0.835	0.777	Valid
6	0.794	0.805	0.818	0.812	Valid
7	0.802	0.855	0.873	0.868	Valid
8	0.808	0.835	0.883	0.839	Valid
9				0.833	Valid
10				0.829	Valid

Analisis nilai loading factor sebagaimana ditampilkan pada tabel outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai di atas batas minimum 0,70. Hasil ini menegaskan bahwa setiap indikator mampu menggambarkan konstruk yang diukurnya secara baik dan konsisten, sehingga memenuhi persyaratan validitas konvergen. Oleh karena itu, seluruh konstruk dalam model penelitian dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan pada tahap analisis berikutnya.

RESEARCH ARTICLE

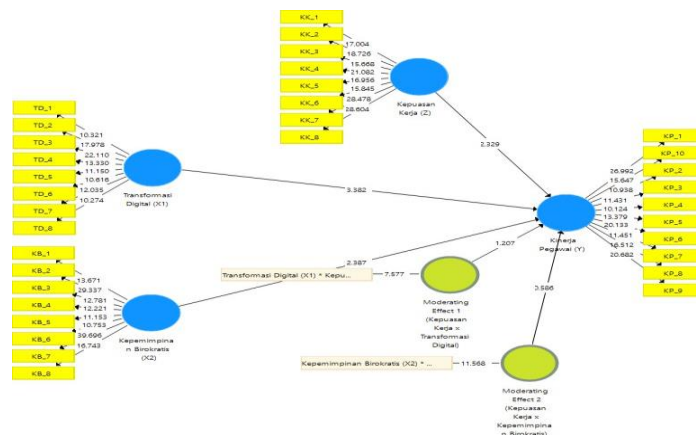
Tabel 2. Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Construct Reliability and Validity				
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Birokratis (X2)	0.932	0.935	0.943	0.676
Kepuasan Kerja (Z)	0.943	0.945	0.953	0.715
Kinerja Pegawai (Y)	0.950	0.951	0.957	0.688
Moderating Effect 1 (Kepuasan Kerja x Transformasi Digital)	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderating Effect 2 (Kepuasan Kerja x Kepemimpinan Birokratis)	1.000	1.000	1.000	1.000
Transformasi Digital (X1)	0.928	0.930	0.941	0.666

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability di atas batas minimum 0,70 serta nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50. Temuan ini menegaskan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen yang baik, termasuk konstruk efek moderasi yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat kuat. Sejalan dengan pendapat Ghozali (2021), hasil tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten secara akurat dan andal, sehingga layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

4.1.2 Hasil Analisis Inner Model

Koefisien jalur (path coefficients) yang dihasilkan dalam model struktural diuji untuk mengetahui signifikansi pengaruh transformasi digital dan kepemimpinan birokratis terhadap kinerja pegawai, termasuk pengujian efek moderasi kepuasan kerja. Pengujian signifikansi dilakukan melalui prosedur bootstrapping untuk memperoleh nilai t-statistic sebagai dasar penentuan pengaruh antarvariabel. Tingkat signifikansi ditetapkan pada taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) dengan nilai t- table sebesar 1,96. Hubungan antarvariabel, baik pengaruh langsung maupun efek moderasi, dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic hasil bootstrapping lebih besar dari nilai t-table tersebut. Hasil analisis bootstrapping untuk model penelitian ini ditampilkan pada gambar berikut.



Gambar 2. Hasil Evaluasi Bootstrapping

4.1.3 Pengaruh Total

Analisis pengaruh total dilakukan untuk menilai kontribusi keseluruhan antar konstruk dalam model penelitian, yang mencakup pengaruh langsung serta pengaruh interaksi (efek moderasi) kepuasan kerja. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai sejauh mana transformasi digital dan kepemimpinan birokratis, baik secara langsung maupun melalui peran moderasi kepuasan kerja, mempengaruhi kinerja pegawai. Nilai pengaruh total digunakan untuk mengidentifikasi konstruk yang memiliki kontribusi paling dominan dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Ringkasan hasil analisis pengaruh total disajikan pada tabel berikut.

RESEARCH ARTICLE

Tabel 3. Pengaruh Total

Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O...)	P Values
Kepemimpinan Birokratis (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.284	0.266	0.119	2.387	0.017
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.367	0.421	0.157	2.329	0.020
Moderating Effect 1 (Kepuasan Kerja x Transformasi Digital) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0.132	-0.144	0.109	1.207	0.228
Moderating Effect 2 (Kepuasan Kerja x Kepemimpinan Birokratis) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.082	0.096	0.139	0.586	0.558
Transformasi Digital (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.317	0.297	0.094	3.382	0.001

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur (path coefficients) dengan tingkat signifikansi 0,05 dan nilai t-table sebesar 1,96, diperoleh hasil pengujian hubungan antarvariabel sebagai berikut:

- 1) Transformasi Digital (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai t-statistic sebesar 3,382 > 1,96 dengan p-value 0,001 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis H1 diterima.
- 2) Kepemimpinan Birokratis (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai t-statistic sebesar 2,387 > 1,96 dengan p-value 0,017 < 0,05. Dengan demikian, Kepemimpinan Birokratis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis H2 diterima.
- 3) Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan nilai t-statistic sebesar 2,329 > 1,96 dengan p-value 0,020 < 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis H3 diterima.
- 4) Efek moderasi Kepuasan Kerja pada hubungan Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai t-statistic sebesar 1,207 < 1,96 dengan p-value 0,228 > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memoderasi pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis moderasi H4 ditolak.
- 5) Efek moderasi Kepuasan Kerja pada hubungan Kepemimpinan Birokratis terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai t-statistic sebesar 0,586 < 1,96 dengan p-value 0,558 > 0,05. Dengan demikian, Kepuasan Kerja juga tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan Kepemimpinan Birokratis terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis moderasi H5 ditolak.

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai t-statistic sebesar 3,382 > 1,96 dan p-value 0,001 < 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin optimal penerapan transformasi digital, semakin meningkat pula kinerja pegawai. Digitalisasi proses kerja, pemanfaatan sistem informasi, dan penggunaan teknologi digital terbukti mampu meningkatkan efisiensi, ketepatan, serta kualitas penyelesaian tugas pegawai. Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan pandangan bahwa transformasi digital mampu memperbaiki alur kerja organisasi dan mendukung pencapaian kinerja yang lebih efektif. Temuan ini juga mendukung penelitian Siregar, Nasution, dan Harahap (2025) yang menyatakan bahwa transformasi digital memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor publik. Berdasarkan hasil pengujian, Kepemimpinan Birokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai t-statistic sebesar 2,387 > 1,96 dan p-value 0,017 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang menekankan kejelasan aturan, struktur kerja yang tertata, serta akuntabilitas mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan birokratis memberikan kepastian peran dan prosedur kerja yang jelas, sehingga pegawai dapat bekerja secara lebih terarah dan konsisten. Hasil ini sejalan dengan penelitian Handayani dan Rakhmawati (2021) serta Syah, Prasetyo, dan Wibowo (2023) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan birokratis yang diterapkan secara konsisten berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di organisasi publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai t-statistic sebesar 2,329 > 1,96 dan p-value 0,020 < 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Pegawai yang merasa puas terhadap lingkungan kerja, sistem kerja, dan perlakuan organisasi akan memiliki motivasi, komitmen, serta

RESEARCH ARTICLE

keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) serta didukung oleh penelitian Hermana, Putri, dan Nugroho (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil pengujian efek moderasi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Transformasi Digital dan Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar $1,207 < 1,96$ dengan p-value $0,228 > 0,05$. Dengan demikian, pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai tidak dipengaruhi oleh tingkat Kepuasan Kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa transformasi digital tetap mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung, terlepas dari tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi transformasi digital lebih ditentukan oleh efektivitas sistem dan proses kerja dibandingkan faktor psikologis kepuasan kerja sebagai variabel pemoderasi. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh Kepemimpinan Birokratis terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistic sebesar $0,586 < 1,96$ dan p-value $0,558 > 0,05$. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak memperkuat maupun memperlemah hubungan antara kepemimpinan birokratis dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan birokratis memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai tanpa dipengaruhi oleh kondisi kepuasan kerja. Kepemimpinan yang menekankan aturan dan struktur tetap efektif dalam meningkatkan kinerja meskipun tingkat kepuasan kerja pegawai berbeda-beda.

5. Kesimpulan

Hasil estimasi model struktural menggunakan SmartPLS versi 3.2.9 menunjukkan bahwa seluruh pengaruh langsung yang diuji dalam penelitian ini terbukti signifikan, sedangkan pengujian efek moderasi kepuasan kerja tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan demikian, tidak semua hipotesis penelitian didukung secara empiris. Adapun kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan transformasi digital yang efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui penyederhanaan proses kerja, peningkatan efisiensi, dan dukungan teknologi terhadap pelaksanaan tugas.
- 2) Kepemimpinan Birokratis berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Kepemimpinan yang menekankan kejelasan aturan, struktur kerja yang tertata, serta akuntabilitas terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung.
- 3) Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap lingkungan kerja dan sistem organisasi cenderung menunjukkan motivasi, komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi.
- 4) Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh transformasi digital terhadap kinerja pegawai bersifat langsung dan tidak bergantung pada tingkat kepuasan kerja.
- 5) Kepuasan Kerja tidak memoderasi pengaruh Kepemimpinan Birokratis terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, efektivitas kepemimpinan birokratis dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak diperkuat maupun diperlemah oleh tingkat kepuasan kerja pegawai.

Meskipun penelitian ini memberikan temuan yang relevan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

- 1) Penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah, yaitu Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas ke instansi publik lainnya.
- 2) Jumlah responden yang relatif terbatas berpotensi memengaruhi kekuatan generalisasi temuan penelitian.

RESEARCH ARTICLE

- 3) Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga belum sepenuhnya menggali aspek mendalam terkait persepsi, sikap, dan dinamika psikologis pegawai dalam menghadapi transformasi digital dan kepemimpinan birokratis.
- 4) Variabel yang diteliti terbatas pada transformasi digital, kepemimpinan birokratis, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, sementara faktor lain seperti budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi belum dianalisis.

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi pimpinan organisasi, disarankan untuk terus memperkuat implementasi transformasi digital melalui peningkatan infrastruktur teknologi, pelatihan berkelanjutan, serta pendampingan teknis. Selain itu, penerapan kepemimpinan birokratis yang adaptif dan responsif terhadap perubahan perlu ditingkatkan untuk mendukung kinerja pegawai.
- 2) Bagi pegawai, diharapkan dapat meningkatkan kesiapan dan kemampuan dalam menghadapi perubahan berbasis digital, serta menjaga komitmen dan profesionalisme kerja agar kinerja tetap optimal.
- 3) Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan lebih banyak instansi dan responden, menambahkan variabel lain yang relevan, serta menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik.

6. Referensi

- Adler, R. W. (2023). *Strategic performance management: Accounting for organizational control* (2nd ed.). Routledge.
- Ayun, T. Q., & Erlin, N. A. (2025). Digital leadership and job satisfaction: The role of intrinsic motivation as mediating variable. *Journal of Management and Administration Provision (JMAP)*.
- Azizah, N. S., & Nurdin, N. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja ASN pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(2).
- Baruna, H. (2023). Peran psychological capital, quality of work life, leadership terhadap employee performance. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(1).
- Cosa, M. (2024). Business digital transformation: Strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 244–259.
- Fahmi, T. (2024). Transformasi digital dan pengaruhnya terhadap budaya organisasi: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Manajemen Akuntansi dan Ilmu Ekonomi*, 1(2), 101–109.
- Handayani, D., & Rakhmawati, A. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan birokratis terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Publik*, 8(3), 112–123.
- Handrian, & Iwari. (2020). Gaya kepemimpinan birokratis memimpin berdasarkan adanya peraturan. *Jurnal on Education*.

RESEARCH ARTICLE

- Hariyono, C., Candra, I. A., Mauliansyah, F., Wahyudin, Y., & Rizal, M. (2024). *Transformasi digital: Teori dan implementasi pada era revolusi industri 4.0 menuju era society 5.0*. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Hermana, D., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Freshmart Superstore Bahu Mall Manado. *Productivity*, 4(1).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Naibaho, S., Adriani, Z., & Hendriyadi. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan birokrasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada dinas perindustrian dan perdagangan provinsi jambi. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi*, 3(4).
- Nisa, R., Nurwahidah, I., Prasetya, G. A., & Nurhidayat, R. (2024). Karakteristik kepemimpinan efektif. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(4), 449–456.
- Pramudya, A. A., Purnama, M. R., Andarbeni, N. S., Nurjayanti, P., & Anshori, M. I. (2023). Implementasi budaya kerja dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis & Manajemen*, 1(4), 24–40.
- Reis, J., & Melão, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*, 9(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). New York: Pearson Education.
- Salsabila, B., Lestari, F. I., Erlita, M., Insani, R. D., Santika, R., Ningsih, R. A., Triska, T., & Mustika, D. (2022). Tipe dan gaya kepemimpinan pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 9979–9985.
- Saptaprasetya, E. P., Ginting, G., & Maharani, A. (2025). Pengaruh transformasi digital dan digital leadership terhadap kinerja pegawai pelayanan teknik PT PLN (Persero) UP3 Situbondo dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(5).
- Siregar, D. R., Karhab, R. S., & Anitra, V. (2025). Pengaruh kompetensi digital dan transformasi digital terhadap kinerja pegawai pada dinas energi dan sumber daya mineral provinsi kalimantan timur. *Jurnal Social Society*, 5(1).
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulastri, S., & Methasari, M. (2025). Transformasi digital dalam manajemen SDM serta dampaknya terhadap produktivitas dan kepuasan pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2).
- Suryani, L. (2024). *Psikologi kerja modern: Aspek emosional dan kepuasan kerja*. Jakarta: Prenadamedia.
- Syah, J. S., Wahono, B., & Dianawati, E. (2023). Pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan birokratis terhadap kinerja karyawan pada UB Guest House. *Jurnal Riset Management*.
- Zacher, H. (2024). *The good working life: Experiencing satisfaction, meaningfulness, and psychological richness in organizations*. Springer Palgrave Macmillan.