



JIMT:
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com [+62 811 7404 455](tel:+628117404455)

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v8i1>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Digital Leadership dan Digital Competency terhadap Employee Performance Dimediasi Digital Self-Efficacy

Fadel Rayhan Hafiz¹, Muafi²

¹Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia, 22311206@students.uii.ac.id

²Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia, 143110401@uii.ac.id

Corresponding Author: 143110401@uii.ac.id¹

Abstract: *This study aims to examine and analyze the influence of Digital Leadership and Digital Competency on Employee Performance, mediated by Digital Self-Efficacy, at PT. XYZ. This is a quantitative study. The sample consists of 113 respondents, and the data analysis employs descriptive statistics. Data were collected by distributing questionnaires to PT. XYZ employees using 1-5 Likert scale. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the aid of SmartPLS4 software. The results indicate that Digital Leadership has a significant negative effect on Employee Performance. Meanwhile, Digital Leadership has a significant positive effect on both Employee Performance and Digital Self-Efficacy. Digital Competency has a significant positive effect on both Employee Performance and Digital Self-Efficacy. Additionally, Digital Self-Efficacy has a significant positive effect on Employee Performance. Mediation analysis results demonstrate that Digital Self-Efficacy successfully mediates the relationship between Digital Leadership and Employee Performance, as well as the relationship between Digital Competency and Employee Performance.*

Keyword: *Digital Leadership, Digital Competency, Employee Performance, Digital Self-Efficacy*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Digital Leadership* dan *Digital Competency* terhadap *Employee Performance* dimediasi *Digital Self-Efficacy* pada PT. XYZ. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 113 responden dengan teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. XYZ dengan menggunakan skala Likert 5 tingkat. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS4. Hasil penelitian menunjukkan *Digital Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Sementara *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* dan *Digital Self-Efficacy*. *Digital Competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* dan *Digital Self-Efficacy*. Serta *Digital Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Hasil pengujian mediasi *Digital Self-Efficacy* terbukti mampu memediasi hubungan antara

Digital Leadership dan Employee Performance, maupun hubungan antara *Digital Competency* dan *Employee Performance*.

Kata Kunci: Kepemimpinan Digital, Kompetensi Digital, Kinerja Karyawan, Efikasi Diri Digital

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital secara pesat membawa perubahan dalam dunia kerja dan cara organisasi menjalankan aktivitas bisnisnya. Organisasi telah mengalami berbagai transformasi, dan mereka membutuhkan pemimpin digital untuk membantu mereka terus berkembang (Zhu et al., 2022). Keterampilan *Digital Leadership* berkontribusi pada peningkatan penggunaan teknologi serta peningkatan keterampilan manajemen dan individu, yang mengarahkan sektor pendidikan menuju budaya pembelajaran digital (Karakose et al., 2021). Pemimpin digital yang tangguh akan memiliki keterampilan baru untuk membantu organisasi secara efektif menavigasi ketidakpastian dan kompleksitas di sekitar mereka, membantu bisnis dalam mendefinisikan strategi digital dan meningkatkan kinerja bisnis (de Araujo et al., 2021).

Digital Leadership sebagai seperangkat kompetensi dan proses perilaku di mana para pemimpin memanfaatkan teknologi digital untuk mendorong perubahan dalam sikap, emosi, kognisi, perilaku, dan kinerja, sehingga menciptakan nilai dan memungkinkan transformasi digital organisasi (Lin, 2024). Meskipun tidak menjamin kesejahteraan psikologis yang lebih baik, *Digital Leadership* berkontribusi pada peningkatannya, yang menegaskan pentingnya efektivitas kepemimpinan tersebut (Dewi & Sjabadhyni, 2021). Membuktikan bahwa *Digital Leadership* memiliki hubungan dalam mendorong perubahan kinerja individual maupun organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital.

Menurut Wang et al., (2021) *Digital Competency* dapat diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus mereka miliki untuk menggunakan teknologi digital secara efektif guna mengevaluasi, mengonsumsi, dan menghasilkan informasi pembelajaran serta berkomunikasi dan berkolaborasi dengan orang lain untuk tujuan pembelajaran. *Digital Competency* merupakan prasyarat karena pentingnya penelitian dan temuan telah merubah secara dramatis dalam beberapa tahun terakhir pada pengetahuan masyarakat (Guillén-Gámez et al., 2024). *Digital Competency* menjadi istilah sentral dalam perdebatan tentang keterampilan dan pengetahuan yang harus dimiliki orang-orang dalam masyarakat pengetahuan (Kryukova et al., 2022). Menunjukkan bahwasannya *Digital Competency* menjadi sesuatu yang penting dan mendasar bagi individu dalam menghadapi perkembangan teknologi serta tuntutan digital.

Digital Self-efficacy didefinisikan sebagai Self-Efficacy yang berkaitan dengan penggunaan sistem digital (Ulfert et al., 2022). Bahwasannya *Digital Self-Efficacy* mewakili keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk menggunakan teknologi secara efektif pada lingkungan digital (Maran et al., 2022). *Digital Self-efficacy* merupakan pendekatan holistik yang menggabungkan keterampilan teknis dan nonteknis yang penting untuk keterlibatan yang efektif dan bertanggung jawab di dunia digital (Ulfert-Blank & Schmidt, 2022). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa Self-Efficacy berhubungan dalam keyakinan individu agar dapat terlibat di dunia digital secara aktif, efektif, dan bertanggung jawab.

Digital Self-Efficacy tidak hanya berkaitan dengan kompetensi namun berhubungan dengan dimensi psikologis yang relevan untuk menavigasi pasar tenaga kerja digital (Paredes-Aguirre & Hernandez-Solis, 2025). Bagaimana DSE mempengaruhi adopsi dan integrasi teknologi tidak hanya secara langsung, tetapi dapat melalui variabel lain, seperti pengembangan profesional atau dukungan kelembagaan (Zhao et al., 2025). Pernyataan tersebut dapat diartikan

Digital Self-Efficacy berkaitan dengan kompetensi pada tenaga kerja serta berhubungan dengan pemahaman dalam penggunaan teknologi. Temuan transformasi digital tidak terbatas pada penerapan teknologi yang lebih banyak dan lebih baik di dunia digital yang berubah dengan cepat, tetapi mencakup upaya untuk menyelaraskan budaya, sumber daya manusia, struktur, dan tugas perusahaan (Shin et al., 2023). Penerapan kepemimpinan transformasional, terbukti dapat meningkatkan *Employee Performance*, dalam hal produktivitas maupun kualitas kerja (Faisal & Mayansara, 2024). Dengan demikian, perusahaan perlu mengintegrasikan teknologi, agar selaras dengan kompetensi dan keyakinan karyawan yang mendukung untuk mencapai peningkatan *Employee Performance* secara optimal.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat menunjukkan hasil yang inkonsisten, *Digital Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Rantauwati, 2022), sementara itu *Digital Leadership* ditemukan berpengaruh positif signifikan (Winanti, 2022). Berdasarkan temuan pada penelitian yang dilakukan oleh Busa et al. (2026) menemukan bahwa *Digital Competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Sementara itu, *Digital Competency* tidak memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Hutasoit et al., 2025), tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* (Widyastuti et al., 2025). Menunjukkan terdapat *research gap* sehingga perlu diteliti kembali.

Sementara itu berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suhada et al. (2025) menemukan bahwa *Digital Competency* tidak hanya berdampak langsung pada kesiapan kerja, namun berpengaruh signifikan melalui peningkatan *Digital Self-Efficacy*. Didukung oleh Rezai et al. (2024) memperkuat pentingnya *Digital Self-Efficacy* sebagai variabel psikologis yang menjembatani kompetensi dan performa. Temuan ini mendorong bahwa *Digital Self-Efficacy* dapat menjadi variabel yang memediasi keterampilan dan kinerja. Serta didukung kuat oleh penelitian menurut Mamdouh et al. (2025) *Digital Self-Efficacy* terbukti memediasi secara parsial hubungan antara *Digital Leadership* dan *Employee Performance*. Dengan demikian, *Digital Self-Efficacy* layak dipertimbangkan sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan bagaimana *Digital Leadership* dan *Digital Competency* dapat meningkatkan *Employee Performance*. Penelitian ini dilakukan untuk mengisi *research gap* melalui pendekatan kuantitatif, perbedaan populasi dan objek serta penggunaan metode yang berbeda. Pemilihan PT XYZ sebagai objek penelitian didasarkan pada karakteristik operasional perusahaan yang relevan dengan perkembangan digitalisasi dalam lingkungan kerja yang termasuk industrial.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Objek penelitian merupakan karyawan pada PT XYZ, perusahaan manufaktur yang bergerak dalam pengolahan barang mentah menjadi barang konsumsi dan berlokasi di wilayah Maguwoharjo, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

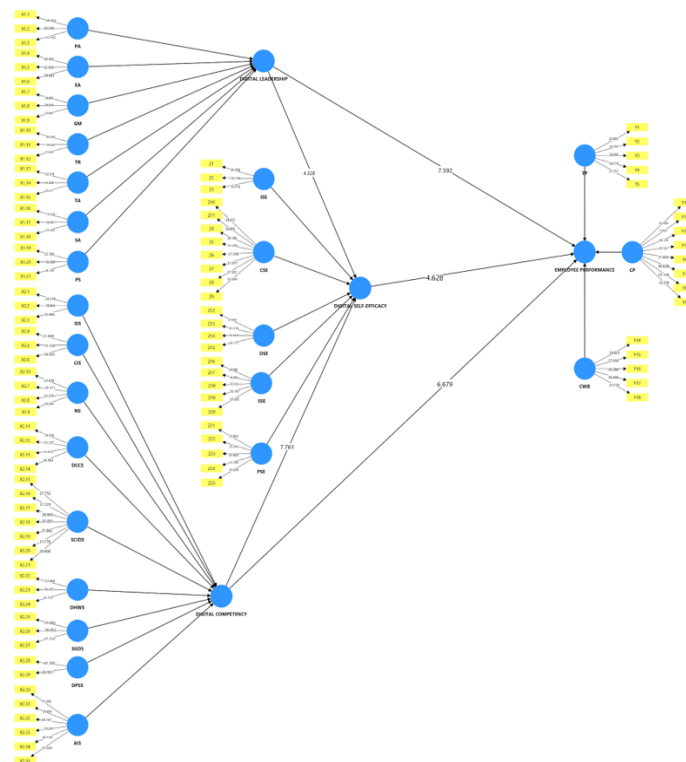
Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok, peristiwa, atau hal menarik yang ingin diteliti oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XYZ yang berjumlah 150 orang. Sampel adalah bagian dari populasi (Sekaran & Bougie, 2016). Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan kriteria responden merupakan karyawan PT XYZ yang telah memiliki masa kerja minimal satu tahun dengan menggunakan teknologi digital dalam aktivitas kerja. Dari 142 kuesioner yang dikembalikan, sebanyak 29 data dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria, sehingga diperoleh 113 responden yang memenuhi kriteria dan layak untuk dianalisis dengan pertimbangan rumus slovin. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Pengujian instrumen dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Pengujian hipotesis dilakukan melalui *path coefficient* dan *bootstrapping* pada SEM-PLS. Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui

peran *Digital Self-Efficacy* dalam menjembatani pengaruh *Digital Leadership* dan *Digital Competency* terhadap *Employee Performance* berdasarkan nilai *indirect effect* dan *direct effect*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengenai deskripsi responden, penelitian ini melibatkan 113 responden. Responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 71 orang (62,8%), sedangkan perempuan sebanyak 42 orang (37,2%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 26–40 tahun, yaitu sebanyak 83 orang (73,5%), diikuti usia 41–45 tahun sebanyak 19 orang (16,8%), usia 19–25 tahun sebanyak 7 orang (6,2%), dan usia lebih dari 45 tahun sebanyak 4 orang (3,5%). Responden dengan pendidikan terakhir lulusan SMA/SMK berjumlah 57 orang (50,4%), diikuti S1 sebanyak 48 orang (42,5%), D3 dan S2 masing-masing 3 orang (2,7%), sedangkan D4 berjumlah 2 orang (1,8%). Berdasarkan lama bekerja, responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun menjadi kelompok terbesar sebanyak 40 orang (35,4%), kemudian 3–5 tahun sebanyak 37 orang (32,7%) dan 1–2 tahun sebanyak 36 orang (31,9%).

Dari sisi penggunaan teknologi digital, platform komunikasi digital digunakan oleh 80 responden (70,7%), sistem absensi digital dengan 79 responden (69,9%) dan Microsoft Office/Google Workspace dengan 61 responden (53,9%). Menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* digital dapat ditentukan oleh seberapa efektif menggunakan tools seperti Microsoft Office untuk mendukung layanan, staf dengan *Self-Efficacy* tinggi dapat menjadi tolak ukur dalam menunjukkan produktivitas yang lebih baik dibandingkan kurang percaya diri dalam menggunakan aplikasi (Abdulkadir et al., 2024). Berdasarkan status pekerjaan, terdapat karyawan tetap sebanyak 64 orang (56,6%), sedangkan karyawan kontrak sebanyak 49 orang (43,4%).



Sumber: data Riset 2026

Gambar 1. Inner model

Berdasarkan Gambar 1, *inner model* menggambarkan hubungan antara variabel-variabel laten dalam penelitian ini, yaitu *Digital Leadership* dan *Digital Competency* sebagai variabel independen, *Digital Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi, serta *Employee Performance* sebagai variabel dependen. Analisis koefisien jalur memberikan informasi mengenai kekuatan

dan arah hubungan yang dihipotesiskan, sementara signifikansi setiap jalur dievaluasi menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hasil analisis pengaruh langsung disajikan pada bagian berikut.

Nilai-nilai yang ditampilkan pada setiap jalur merupakan koefisien jalur yang menunjukkan arah dan besaran hubungan antar-konstrukt. Signifikansi hubungan antar variabel ditentukan melalui hasil uji *bootstrapping* berdasarkan *T-statistics*, *P values*, dan interval kepercayaan. Hasil analisis pengaruh langsung disajikan pada bagian berikut.

Tabel 1. Hasil Path Coefisient

		<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
H1	<i>Digital Leadership -> Employee Performance</i>	-0.541	-0.549	0.071	7.592	0.000
H2	<i>Digital Competency -> Employee Performance</i>	0.566	0.566	0.085	6.679	0.000
H3	<i>Digital Leadership -> Digital Self-Efficacy</i>	0.323	0.323	0.075	4.328	0.000
H4	<i>Digital Competency -> Digital Self-Efficacy</i>	0.482	0.489	0.062	7.761	0.000
H5	<i>Digital Self-Efficacy -> Employee Performance</i>	0.382	0.389	0.083	4.628	0.000

Sumber: data Riset 2026

Analisis pengaruh langsung dilakukan untuk menguji signifikansi dan arah hubungan yang dihipotesiskan antar variabel.

1. Hasil untuk H1 *Digital Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, dengan nilai β sebesar -0,541, *T-statistics* sebesar 7,592, dan *P values* $p < 0,001$. Artinya, dalam model penelitian ini, peningkatan *Digital Leadership* justru berkaitan dengan penurunan *Employee Performance* secara langsung. Karena arah koefisien bernilai negatif dan pengaruhnya signifikan secara statistik, hipotesis pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Performance* diterima secara statistik, tetapi arah pengaruhnya adalah negatif. Dengan demikian, H1 ditolak.
2. Hasil untuk H2 *Digital Competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* dengan nilai $\beta = 0,566$, *T-statistics* sebesar 6,679, dan *P values* $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *Digital Competency* dapat meningkatkan *Employee Performance*. Dengan demikian, H2 diterima.
3. Hasil untuk H3 *Digital Leadership* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Self-Efficacy*, dengan nilai β sebesar 0,323, *T-statistics* sebesar 4,328, dan *P values* $p < 0,001$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Digital Leadership*, maka semakin tinggi keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menggunakan dan menghadapi teknologi digital. Dengan demikian, H3 diterima.
4. Hasil untuk H4 *Digital Competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Self-Efficacy* dengan nilai β sebesar 0,482, nilai *T-statistics* sebesar 7,761, dan *P values* $p < 0,001$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *Digital Competency* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi *Digital Self-Efficacy*. Dengan demikian, H4 diterima.
5. Hasil untuk H5 *Digital Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* dengan nilai β sebesar 0,382, *T-statistics* sebesar 4,628, dan *P values* $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya dalam menggunakan teknologi digital, semakin baik pula *Employee Performance* yang dihasilkan. Dengan demikian, H5 diterima.

Tahap analisis hubungan tidak langsung antar variabel penelitian. Analisis pengaruh tidak langsung ini dilakukan untuk menentukan apakah *Digital Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Digital Leadership* dan *Employee Performance*, serta antara *Digital Competency* terhadap *Employee Performance*. Signifikansi pengaruh mediasi tersebut dinilai menggunakan *bootstrapping* berdasarkan estimasi koefisien jalur, *T-statistics*, dan *P values*. Hasil analisis pengaruh tidak langsung disajikan pada bagian berikut.

Tabel 2. Hasil Path Analysis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Digital Leadership -> Digital Self-Efficacy -> Employee Performance	0.124	0.126	0.042	2.918	0.004
Digital Competency -> Digital Self-Efficacy -> Employee Performance	0.184	0.190	0.045	4.070	0.000

Sumber: data Riset 2026

Analisis efek tidak langsung dilakukan untuk menguji apakah *Digital Self-Efficacy* memediasi antara *Digital Leadership* terhadap *Employee Performance* dan *Digital Competency* terhadap *Employee Performance*. Signifikansi efek tidak langsung tersebut dievaluasi menggunakan prosedur *bootstrapping*.

- Hasil untuk H6 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *Digital Self-Efficacy* memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Performance* berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,124$; P-values 0,004). Hipotesis keenam (H6) diterima mengindikasikan hubungan Self-Efficacy dengan pemimpin dapat memberikan dukungan melalui keyakinan dalam teknologi untuk mempengaruhi *Employee Performance*.
- Hasil untuk H7 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *Digital Self-Efficacy* memediasi pengaruh *Digital Competency* terhadap *Employee Performance* berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,184$; P-values $p < 0,001$). Hipotesis ketujuh (H7) diterima.

Tabel 3. Hipotesis Test Recap

	Hipotesis	Informasi
H1	<i>Digital Leadership</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> .	Ditolak
H2	<i>Digital Competency</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> .	Diterima
H3	<i>Digital Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Digital Self-Efficacy</i> .	Diterima
H4	<i>Digital Competency</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Digital Self-Efficacy</i> .	Diterima
H5	<i>Digital Self-Efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> .	Diterima
H6	<i>Digital Self-Efficacy</i> memediasi pengaruh <i>Digital Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	Diterima
H7	<i>Digital Self-Efficacy</i> memediasi pengaruh <i>Digital Competency</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	Diterima

Sumber: data Riset 2026

Pembahasan

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

Digital Leadership terhadap *Employee Performance* dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan, namun negatif ($\beta = -0,541$; P-values $p < 0,001$), hipotesis pertama (H1) ditolak. Memiliki kesesuaian temuan (Rantauwati et al., 2022) *Digital Leadership* berpengaruh negatif

dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Didukung oleh temuan Bethabara et al. (2024), yang menemukan bahwa *Digital Leadership* memiliki arah pengaruh langsung yang negatif terhadap *Employee Performance*, meskipun pengaruh tersebut tidak signifikan. Selaras dengan temuan Yulianti dan Maharani (2024) *Digital Leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *Employee Performance*, atau *Digital Leadership* tidak mampu meningkatkan *Employee Performance*. Kesamaan arah hubungan tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Digital Leadership* tidak selalu secara otomatis menghasilkan peningkatan *Employee Performance*. Dengan kata lain, keberadaan *Digital Leadership* belum tentu mampu meningkatkan *Employee Performance* apabila tidak diikuti dengan kesiapan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi tuntutan digitalisasi.

Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Yolanda & Yulianti (2024), Lestari & Mahanani (2024), Munir et al. (2024) yang menemukan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Menurut penelitian tersebut, kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan teknologi sehingga produktivitas karyawan meningkat.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan sebagian besar penelitian terdahulu dapat dijelaskan melalui kemungkinan adanya peningkatan tuntutan adaptasi teknologi yang menyertai penerapan *Digital Leadership*. Munir et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital dapat memberikan tuntutan baru bagi karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan pola kerja. Apabila tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan kesiapan, kemampuan, dan dukungan yang memadai, penerapan *Digital Leadership* berpotensi menimbulkan beban pembelajaran yang berlebihan, tekanan dalam penggunaan teknologi, serta kelelahan dalam beradaptasi terhadap perubahan digital. Kondisi tersebut dapat mengurangi konsentrasi, kenyamanan, dan efektivitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga berdampak pada penurunan kinerja.

2. Pengaruh *Digital Competency* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil penelitian, *Digital Competency* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0,566$; P-values $p < 0,001$). Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima. Hasil ini membuktikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *Digital Competency* yang mumpuni mampu bekerja secara lebih efektif, efisien, dan produktif. Temuan ini membantah penelitian menurut Nurnabilah (2025) *Digital Competency* tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *Employee Performance*. Widyastuti (2025) sedangkan *Digital Competency* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja. Serta membantah penelitian Hutasoit et al. (2025) bahwa *Digital Competency* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini selaras dengan penelitian Busa et al. (2026), Elfarid et al. (2026) *Digital Competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, karyawan yang mempunyai kemampuan digital lebih baik dan memperoleh pelatihan kerja yang memadai menunjukkan efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja yang lebih baik.

3. Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Digital Self-Efficacy*

Penelitian ini menemukan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Self-Efficacy* ($\beta = 0,323$; P-values $p < 0,001$). Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin yang adaptif, memberikan arahan yang jelas terkait digitalisasi, serta menyediakan dukungan infrastruktur teknologi, sangat efektif dalam menumbuhkan rasa percaya diri karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Bülent Çetinkaya & Lütfi Sürücü (2025) serta Paunil (2024), yang menegaskan bahwa *Digital Leadership* yang efektif mampu meningkatkan technological dan creative self-efficacy. Pemimpin yang berwawasan digital tidak hanya menuntut hasil, tetapi juga

membimbing dan meyakinkan karyawannya bahwa mereka mampu menghadapi tantangan teknologi, sehingga keyakinan diri karyawan meningkat secara signifikan. Didukung oleh Temuan (Rizqi & Syahrizal, 2025), *Digital Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Self-Efficacy karyawan, yang dibuktikan dengan. Pemimpin yang mengintegrasikan strategi digital akan mendorong karyawannya untuk mengambil inisiatif, mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, dan menerima inovasi. Hal-hal tersebut secara langsung akan meningkatkan keyakinan diri karyawan tersebut.

Selaras dengan penelitian Rizqi & Syahrizal (2025), peran kepemimpinan sangat penting dalam memperkuat kepercayaan diri dan kompetensi karyawan. Karyawan yang merasakan adanya kepemimpinan yang kuat di ranah digital cenderung mengembangkan rasa kendali yang lebih tinggi atas hasil pekerjaannya. Hasil penelitian ini didukung oleh Li et al. (2026), Wang et al. (2025) yang menemukan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap digital self-efficacy. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan yang berorientasi pada teknologi digital dapat mendorong peningkatan keyakinan karyawan dalam menggunakan teknologi secara efektif. Pemimpin digital dapat memberikan dukungan, kesempatan belajar, serta dorongan kepada karyawan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi sehingga karyawan menjadi lebih yakin terhadap *Digital Competency* yang dimilikinya.

4. Pengaruh *Digital Competency* terhadap *Digital Self-Efficacy*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Digital Competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Digital Self-Efficacy ($\beta = 0,482$; P-values $p < 0,001$). Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) diterima. Semakin tinggi kompetensi atau penguasaan teknis yang dimiliki seorang karyawan, semakin tinggi pula keyakinan dirinya saat dihadapkan pada tugas-tugas berbasis teknologi. Temuan ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Soheili et.al (2024) ditemukannya dampak langsung yang positif dan signifikan dari *Digital Competency* terhadap *Internet self-efficacy*. Dengan pertumbuhan dan pengembangan *Digital Competency*, individu mampu menggunakan alat dan sumber daya yang ada di internet untuk meningkatkan kemampuan mereka di bidang digital. Hal ini mengartikan bahwa peningkatan keterampilan digital memungkinkan individu secara positif dan signifikan memperkuat keyakinan akan kemampuan mereka dalam memanfaatkan teknologi untuk mencapai tujuan profesional. Menurut Ren et al. (2025), *Digital Competency* memberikan efek langsung yang positif dan secara signifikan memprediksi Self-Efficacy dalam pencarian informasi di web dan Self-Efficacy. Pemahaman ini memfasilitasi kemudahan dalam menjalankan tugas, mengurangi ketidakpastian, dan menumbuhkan motivasi yang lebih kuat untuk bereksperimen, yang pada akhirnya memperkuat Self-Efficacy mereka secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sekaligus mendukung temuan oleh Ginting & Rahayu (2025), Ratnasari & Irwan (2025), Zahara et al. (2026) bahwasannya *Digital Competency* terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara statistik terhadap Self-Efficacy. Hasil pengujian hipotesis dan analisis regresi mereka menunjukkan bahwa *Digital Competency* yang lebih tinggi secara substansial mengarah pada peningkatan Self-Efficacy. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan keterampilan digital memberikan dampak positif secara langsung terhadap terbangunnya keyakinan pada diri pegawai atas kemampuannya untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan mengatasi tantangan di dalam organisasi.

5. Pengaruh *Digital Self-Efficacy* terhadap *Employee Performance*

Pengujian statistik membuktikan bahwa Digital Self-Efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0,382$; P-values $p < 0,001$). Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) diterima. Keyakinan karyawan terhadap kemampuannya menggunakan teknologi merupakan penggerak untuk mencapai kinerja yang optimal. Temuan ini didukung oleh penelitian Menurut Sun & Yoon (2025), Hadi (2023) bahwa Digital self-efficacy memiliki

kontribusi positif yang signifikan terhadap kinerja. Karyawan dengan keyakinan diri yang kuat cenderung memiliki dorongan untuk bekerja keras dan memusatkan perilaku mereka demi mencapai kinerja yang optimal di perusahaan.

Penemuan pada penelitian ini sesuai temuan Siregar (2025), Sivathanu (2025) self-efficacy berhubungan positif dengan employee job performance, berhubungan dengan kesuksesan kerja karyawan ketika karyawan memiliki kepercayaan diri terhadap kapabilitas inovatif dan digital mereka, motivasi dan kapasitas penyelesaian masalah mereka akan meningkat, sehingga menghasilkan luaran pekerjaan yang kreatif dan inovatif.

6. Digital Self-Efficacy dalam Memediasi Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Performance*

Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Performance* melalui *Digital Self-Efficacy* secara positif dan signifikan (nilai $\beta = 0,124$; P-values 0,004). Hipotesis keenam (H6) diterima. Meskipun pengaruh langsung *Digital Leadership* terhadap *Employee Performance* bernilai negatif (pada H1), pengaruh tidak langsungnya melalui *Digital Self-Efficacy* justru bernilai positif. *Digital Leadership* hanya akan berdampak positif pada kinerja apabila pemimpin tersebut berhasil membangun *Digital Self-Efficacy* karyawannya terlebih dahulu. Jika pemimpin hanya menekan bawahan dengan target digital tanpa membangun kepercayaan diri mereka, kinerja akan turun.

Berdasarkan hasil tersebut, temuan ini membantah penelitian menurut Kurniawati (2022), Elsayy & Abu-Alhaija (2026) ditemukan self-efficacy tidak mampu memediasi hubungan antara leadership dan performance.

Meskipun begitu temuan ini didukung kuat oleh penelitian menurut Mamdouh et al. (2025), *Digital Leadership* tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap *Employee Performance*, tetapi juga beroperasi melalui mekanisme psikologis. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Digital Self-Efficacy* berfungsi sebagai mediator parsial yang krusial, dimana pemimpin yang mampu memberikan dukungan teknologi dan pelatihan dapat meningkatkan keyakinan karyawan akan kemampuan digital mereka, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja. Selaras dengan temuan Yang et al. (2025), menunjukkan bahwa *Digital Leadership* meningkatkan innovation self-efficacy, yang memediasi pengaruh terhadap employee creativity sebagai aspek kinerja inovatif, sehingga memperkuat argumen bahwa *Digital Self-Efficacy* menjadi jalur tidak langsung utama dari *Digital Leadership* ke performa karyawan. Dapat dikatakan Self-Efficacy memegang peranan penting sebagai mediator karena individu yang merasa yakin dengan kemampuannya untuk menguasai teknologi akan lebih mampu mengonversi kapabilitas kepemimpinan tersebut menjadi hasil kerja atau kesiapan kerja yang nyata. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin sangat vital dalam membangun keyakinan diri karyawan agar mereka dapat memanfaatkan transformasi digital secara optimal untuk mencapai target performa.

7. Digital Self-Efficacy dalam Memediasi Pengaruh *Digital Competency* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung, *Digital Self-Efficacy* terbukti positif dan signifikan memediasi hubungan *Digital Competency* terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0,184$; P-values $p < 0,001$). Hipotesis ketujuh (H7) diterima. Menyimpulkan bahwa *Digital Competency* tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi memicu pengaruh positif terhadap variabel lain. Karyawan dengan kompetensi yang memadai akan berkaitan dengan kepercayaan diri yang mendorong karyawan untuk bekerja melampaui standar kinerja.

Temuan ini membantah temuan Annisa et al. (2024) *Self-efficacy* tidak memediasi hubungan *digital competence* terhadap kinerja. Namun sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Dewi et al. (2025) dan Rosadi (2026), bahwa *self-efficacy* memediasi digital competence

terhadap *Employee Performance* berpengaruh positif dan signifikan. Membuktikan bahwa *self-efficacy* sebagai variabel mediator yang untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara *Digital Competency* dan *Employee Performance*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, berikut adalah beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini:

1. *Digital Leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Menunjukkan bahwa penerapan *Digital Leadership* yang tinggi berhubungan dengan penurunan *Employee Performance* secara langsung, yang kemungkinan disebabkan oleh tingginya tuntutan adaptasi teknologi yang tidak diimbangi dengan kesiapan karyawan.
2. *Digital Competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *Digital Competency* yang baik mampu bekerja secara lebih efisien, dan produktif, sehingga menjadi modal utama untuk menyelesaikan tugas dengan akurasi dan kecepatan tinggi.
3. *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Self-Efficacy*. Menunjukkan bahwa pemimpin yang adaptif, dengan arah dan tujuan jelas terkait digitalisasi, secara efektif dapat menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam menghadapi tantangan teknologi.
4. *Digital Competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Digital Self-Efficacy*. Menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi teknis yang dimiliki seorang karyawan, semakin tinggi pula keyakinan dirinya saat dihadapkan pada tugas-tugas berbasis teknologi, karena dengan mudah memahami sistem digital berdasarkan kepercayaan dirinya berbasis kompetensi yang dimiliki.
5. *Digital Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Menunjukkan bahwa keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menggunakan teknologi merupakan dorongan yang mempengaruhi perilaku mereka demi mencapai kinerja yang optimal.
6. *Digital Self-Efficacy* terbukti memediasi hubungan antara *Digital Leadership* dan *Employee Performance*. Menunjukkan bahwa *Digital Leadership* hanya akan berdampak positif pada kinerja apabila pemimpin mampu membangun keyakinan karyawannya. Peningkatan keyakinan diri serta dorongan digital dari pemimpin dapat mempengaruhi hasil.
7. *Digital Self-Efficacy* terbukti memediasi hubungan antara *Digital Competency* dan *Employee Performance*. Menunjukkan bahwa kecakapan *Digital Competency* tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, di mana kompetensi teknis menumbuhkan kepercayaan diri yang kemudian mendorong karyawan untuk bekerja melampaui standar.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian hanya dilakukan pada objek dan periode tertentu sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada seluruh aspek dan hanya terfokus pada sektor industri dan wilayah tertentu. Adanya keterbatasan dalam menggunakan variabel sehingga terdapat faktor dan potensi yang dapat diteliti lebih dalam. Oleh karena itu, hasil penelitian dapat dikembangkan lebih lanjut untuk penelitian dimasa yang akan datang.

Saran

Perusahaan disarankan untuk tidak hanya menerapkan kebijakan digital, namun sekaligus sebagai fasilitator yang memberikan kepastian dalam menggunakan teknologi dan memberikan pendampingan yang memadai. Sementara untuk karyawan disarankan meningkatkan *Digital Competency* secara mandiri maupun melalui fasilitas perusahaan. Dengan mengembangkan keterampilan dapat meningkatkan keyakinan diri dalam menghadapi sistem kerja berbasis

teknologi. Sementara itu pertimbangan untuk memperluas pemahaman dalam konteks faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Performance* secara digital, kepemimpinan serta Self-Efficacy. Dengan metode dan analisis yang berbeda akan semakin memperdalam pemahaman terkait dengan penelitian.

Kontribusi Author

Seluruh penulis berkontribusi secara signifikan terhadap penelitian ini. Kontribusi meliputi konseptualisasi penelitian, penyusunan kerangka teori, pengumpulan data, analisis data, interpretasi hasil, penulisan naskah, revisi ilmiah, serta persetujuan akhir terhadap naskah yang akan dipublikasikan. Seluruh penulis menyatakan telah membaca dan menyetujui versi final artikel.

Pernyataan Pengungkapan AI

Penulis menyatakan bahwa naskah penelitian ini disiapkan, diteliti, ditulis, dan disunting secara mandiri tanpa menggunakan bantuan teknologi atau teknik kecerdasan buatan (AI).

REFERENSI

- Annisa, S., Siahaan, E., & Lumbanraja, P. (2024). Impact of digital transformation on banking employee performance with self-efficacy as a mediator. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 523–531. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.39](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.39)
- Bethabara, M., Fatimah, A., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh digital leadership dan digital capabilities terhadap employee performance yang dimediasi oleh job satisfaction pada PT Bank Central Asia Tbk Kanwil VIII. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13764217>
- Busa, A., Hidayah, Z., & Nas, W. (2026). Pengaruh kompetensi digital dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *work-life balance* sebagai variabel moderasi. *Journal of Authentic Research*, 5(1), 225–238. <https://doi.org/10.36312/j9wtk370>
- Çetinkaya, B., & Sürücü, L. (2025). Contextualizing the links between digital leadership, creative self-efficacy and innovation performance. *Studies in Media and Communication*, 13(4), 30–42. <https://doi.org/10.11114/smc.v13i4.7774>
- de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45–56. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18>
- Dewi, N. P., Nurhatisyah, N., Elkarima, N., & Pawar, A. (2025). Transformational leadership, digital competence, and employee performance: Examining the mediating role of self-efficacy and the moderating influence of perceived organizational support. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(1), 47–72. <https://doi.org/10.18196/mb.v16i1.25429>
- Dewi, R. K., & Sjabadhyini, B. (2021). Digital leadership as a resource to enhance managers' psychological well-being in the COVID-19 pandemic situation in Indonesia. *South East Asian Journal of Management*, 15, 154–168.
- Elsawy, M. M., & Abu-Alhaija, A. S. (2026). The Effect of Innovation and Adaptive Digital Leadership on Employee Performance in Egypt: The Mediating Role of Technical Self-Efficacy. *Sustainability*, 18(4), 1989. <https://doi.org/10.3390/su18041989>
- Faisal, A., & Mayansara, A. (2024). Pengaruh kinerja dengan kepemimpinan transformasional: Perspektif teknologi dalam meningkatkan motivasi karyawan. *Jurnal Teknologi Dan Sains Modern*, 1(2), 69–75.
- Ginting, Y. W., & Rahayu, S. (2025). Digital competence and its effect on self-efficacy: A study at the Communication and Informatics Office of Langkat Regency. In *Proceedings of International Conference on Islamic Community Studies* (pp. 3857–3865).
- Guillén-Gámez, F. D., Ruiz-Palmero, J., & Gómez-García, M. (2024). Digital competences in research: Creativity and entrepreneurship as essential predictors for teacher training.

- Journal of Computers in Education*, 11, 1263–1282. <https://doi.org/10.1007/s40692-023-00299-3>
- Hadi, P. (2023). The influence of self-efficacy on employee performance mediated by work motivation and work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(2), 653–661.
- Hutasoit, A. W., Satriawan, B., Khaddafi, M., & Friadi, J. (2025). Pengaruh inovasi, kompetensi digital, lingkungan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai PU. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 6(1), 145–157. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3529>
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448.
- Kryukova, N. I., Chistyakov, A. A., Shulga, T. I., Omarova, L. B., Tkachenko, T. V., Malakhovsky, A. K., et al. (2022). Adaptation of higher education students' digital skills survey to Russian universities. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 18, eM2183. <https://doi.org/10.29333/ejmste/12558>
- Kurniawati, R. (2022). Transformational leadership dan job performance dengan self efficacy sebagai variabel mediasi pada anggota Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI-AD). *Indonesian Journal of Behavioral Studies*, 2(2), 115–123.
- Lestari, Y., & Maharani, E. (2024). Pengaruh digital leadership, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan usia milenial PT. Pegadaian Galeri24. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, 11(3), 59–72. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v11i3.701>
- Li, J., Wang, Y., & Han, J. (2026). A study on the relationship between digital leadership, digital self-efficacy, and work engagement: The moderating role of technostress. *Frontiers in Psychology*, 17, 1751207.
- Lin, Q. (2024). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522>
- Mamdouh, A., Adel, R., Khourshed, N., & Ragheb, M. A. (2025). Impact of digital leadership on employee performance with mediation roles of digital self-efficacy and employee motivation. *Business Ethics and Leadership*, 9(3), 109–129. [https://doi.org/10.61093/bel.9\(3\).109-129.2025](https://doi.org/10.61093/bel.9(3).109-129.2025)
- Maran, T. K., Liegl, S., Davila, A., Moder, S., Kraus, S., & Mahto, R. V. (2022). Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychological traits. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121352. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121352>
- Munir, M., Firdaus, R., Suhardi, S., & Amin, M. (2024). The influence of digital leadership, work-life balance, employee engagement, and organizational learning on employee performance with job satisfaction as a moderating variable. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 12(3), 204–216. <https://doi.org/10.35335/ijafibs.v12i4.332>
- Nurnabilah, K. A., & Apriadi, D. (2025). Pengaruh kompetensi digital dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan SMPN 29 Bandung. *Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*, 5(3), 628–637. <https://doi.org/10.51903/jupea.v5i3.4292>
- Paunil, L. O. V. (2024). The mediating effects of generational affiliation to the influence of principals' digital leadership on teachers' technological self-efficacy. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(4), 1250–1267. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.04.13>
- Paredes-Aguirre, M., Hernandez-Pozas, O., Ayala, Y., & Aguirre, R. C. (2025). The stress-busting power of digital self-efficacy: Does training format matter for workers? *Current*

- Research in Behavioral Sciences*, 8, 100161.
<https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2024.100161>
- Rantauwati, E. A., Zulkifli, Z., & Putriana, L. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital, Pengembangan Karier Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 2(2), 38-49.
- Rezai, M., Vahhab, Z., Izadi, F., & Jahanbani, F. (2024). Examining the mediating role of digital self-efficacy in the relationship between academic self-concept and academic performance of students. *Journal of Adolescent and Youth Psychological Studies*, 5(10), 43–51.
- Ren, J., Guo, J., & Li, H. (2025). Linking digital competence, self-efficacy, and digital stress to perceived interactivity in AI-supported learning contexts. *Scientific Reports*, 15(1), 33182. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-18873-3>
- Rizqi, H. A., & Syahrizal, S. (2025). Effect of digital leadership on career satisfaction: The mediating role of self-efficacy in Padang startups. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 8(3), 419–429. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v8i3.48284>
- 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*, 15(3), 2027. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Sivathanu, B., Pillai, R., Rana, N. P., & Alsagr, N. (2026). Assessing the impact of generative AI use on employee job performance: A social cognitive theory perspective. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 34(1), 1–23. <https://doi.org/10.4018/JGIM.411187>
- Soheili, F., Abdi, A., & Khanchezar, T. (2024). The mediating role of internet self-efficacy in the relationship between teachers' digital competence and professional growth. *Journal of Knowledge-Research Studies*, 3(1), 21–39. <https://doi.org/10.22034/jkrs.2024.59251.1043>
- Suhada, S., Idries, F. A., Wulandari, N. D., Oktariantara, I., Romandhani, A. O., & Riyadhho, A. (2025). Digital skills and work readiness: Unveiling the mediating effect of digital self-efficacy. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 23(1).
- Sun, T., & Yoon, M. (2025). The impact of digital transformation on faculty performance in higher education: The mediating role of digital self-efficacy and the moderating role of task-technology fit. *Frontiers in Psychology*, 16, 1693375. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1693375>
- Ulfert, A.-S., Antoni, C. H., & Ellwart, T. (2022). The role of agent autonomy in using decision support systems at work. *Computers in Human Behavior*, 126, 106987. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106987>
- Ulfert-Blank, A. S., & Schmidt, I. (2022). Assessing digital self-efficacy: Review and scale development. *Computers & Education*, 191, 104626. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104626>
- Wang, M., He, S., Li, Y., & Lin, M. (2025). How to motivate engineering education faculty for instructional innovation: The digital leadership effectiveness test. *International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP)*, 15(5), 42–56. <https://doi.org/10.3991/ijep.v15i5.55945>
- Wang, X., Wang, Z., Wang, Q., Chen, W., & Pi, Z. (2021). Supporting digitally enhanced learning through measurement in higher education: Development and validation of a university students' digital competence scale. *Journal of Computer Assisted Learning*, 37, 1063–1076. <https://doi.org/10.1111/jcal.12546>
- Widyastuti, R., Trang, I., & Taroreh, R. N. (2025). The influence of digital competency and leadership on employee performance with job satisfaction as a mediation variable in BPSDM Office of the Ministry of Communication and Digital. *Abdurrauf Science and Society*, 1(4), 850–861. <https://doi.org/10.70742/asoc.v1i4.329>

- Winanti, M. (2022). How is the role of digital leadership and knowledge sharing on performance? An empirical study on SMEs in Bandung, West Java. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1).
- Yang, M., Talha, M., Zhang, S., & Zhang, Y. (2025). Exploring the mechanisms linking digital leadership to employee creativity: A moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 15(8), 1024.
- Yolanda, D. I. E., & Yulianti, E. (2024). Pengaruh digital leadership terhadap kreativitas dan dampaknya pada kinerja karyawan milenial: Peran leader member exchange. *Dialektika: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 9(2), 225–235. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v9i2.3937>
- Yulianti, E., & Maharani, N. (2024). Pengaruh digital leadership terhadap kinerja karyawan: Peran mediasi kreativitas dan perilaku kerja inovatif. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 30(2), 145–164. <https://doi.org/10.59725/ema.v30i2.127>
- Zahara, D. F., Kumbara, V. B., & Charli, C. O. (2026). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi digital pegawai terhadap produktivitas pegawai melalui self-efficacy sebagai variabel intervening pada Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. HB. Saanin Padang. *Journal of Business Economics and Management*, 2(3), 2720–2727.
- Zhao, J., Li, S., & Zhang, J. (2025). Understanding teachers' adoption of AI technologies: An empirical study from Chinese middle schools. *Systems*, 13(4), 302.
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 827057.