

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Puskesmas Lubuk Sikaping dengan fokus pada tenaga kesehatan yang terlibat dalam penggunaan sistem dan layanan berbasis digital. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja digital dengan digital skill sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif-kausal, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan digital, variabel dependen adalah kinerja digital, sedangkan digital skill berperan sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kesehatan yang bekerja di Puskesmas Lubuk Sikaping dan terlibat dalam penggunaan sistem berbasis digital. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan jumlah responden sebanyak 52 orang yang memenuhi kriteria penelitian. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang dimulai dari tanggal 13 Januari 2026 s.d 27 Januari 2026 dan diperoleh 52 jawaban kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel.

4.2 Analisis Pengembalian Kuesioner

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarkan kepada tenaga kesehatan Puskesmas Lubuk Sikaping berikut tabel tingkat pengembalian kuesioner pada penelitian ini.

Tabel 4. 1 Pengembalian Kuesioner

No.	Keterangan	Jumlah
1	Kuesioner yang disebarkan	52
2	Kuesioner yang diisi responden	52

3	Kuesioner yang diolah	52
4	Respond Rate	100%

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Dari tabel 4.1 diatas, total dari keseluruhan kuesioner yang telah disebarkan sebanyak 52 kuesioner, dan kuesioner yang dikembalikan memenuhi syarat untuk diolah, semuanya terisi lengkap sehingga dapat digunakan untuk memproses data. Dengan demikian peneliti memproses semua data dengan jumlah 52 kuesioner dengan tingkat pengembalian 100%.

4.3 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang akan dijelaskan pada penelitian ini adalah berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja di Puskesmas Lubuk Sikaping, jabatan/posisi, unit/bagian, serta pengalaman mengikuti pelatihan digital dalam lima tahun terakhir. Kriteria responden bertujuan untuk memberikan gambaran tentang karakteristik responden berdasarkan kelompok-kelompok tertentu.

4.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 52 responden, diperoleh karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin tenaga kesehatan Puskesmas Lubuk Sikaping sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik		Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	5	9,62%
	Perempuan	47	90,38%
Total		52	100%

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.2, responden penelitian didominasi oleh perempuan yaitu sebanyak 47 orang (90,38%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 5 orang (9,62%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden ini adalah perempuan.

4.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 52 responden, diperoleh karakteristik responden berdasarkan usia tenaga kesehatan Puskesmas Lubuk Sikaping.

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik		Jumlah	Persentase (%)
Usia	<25	0	0%
	25-34	25	48,08%
	35-44	25	48,08%
	45-54	2	3,85%
	>55	0	0%
Total		52	100%

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.3, responden didominasi oleh responden yang berusia 25-34 tahun dan 35-44 tahun, masing-masing sebanyak 25 Orang (48,08%). sementara itu, kelompok umur 35-44 tahun hanya berjumlah 2 orang (3,85). Tidak ada responden yang berusia <25 tahun maupun > 55 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif, dengan mayoritas berusia 25-44 tahun.

4.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 52 responden, diperoleh karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir tenaga kesehatan Puskesmas Lubuk Sikaping.

Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SMA/SMK	0	0%
Diploma	28	53,85%
S1	24	46,15%
S2	0	0%
Total	52	100%

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.4 ditunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir diploma berjumlah 28 orang (53,85%), lalu dengan pendidikan terakhir S1 Sebanyak 24 orang (46,15%), dan tidak terdapat tenaga kesehatan dengan

pendidikan SMA/SMK dan S2. Dapat disimpulkan bahwa responden pada penelitian ini mayoritas adalah perawat dengan lulusan diploma.

4.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja Di Puskemas Lubuk Sikaping

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 52 responden, diperoleh karakteristik responden berdasarkan lama bekerja di Puskesmas Lubuk Sikaping.

Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja Di Puskesmas Lubuk Sikaping

Lama bekerja	Jumlah	Persentase (%)
< 5 tahun	10	19,23%
5-10 tahun	21	40,38%
11-20 tahun	21	40,38%
>20 tahun	0	0%
Total	52	100%

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa penelitian ini sebagian besar didominasi oleh responden dengan masa kerja di Puskesmas Lubuk Sikaping selama 5-10 tahun dan 11-20 tahun, masing-masing sebanyak 21 orang dengan persentase sebesar 40,38%. Posisi ketiga berada pada responden dengan masa kerja <5 tahun, yaitu sebanyak 10 orang (19,23%). Sedangkan tidak terdapat responden dengan masa kerja >20 tahun (0%).

4.3.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Posisi

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 52 responden, diperoleh karakteristik responden berdasarkan jabatan/posisi sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan/Posisi

Jabatan/Posisi	Jumlah	Persentase (%)
Tenaga Kesehatan	47	90,38%
Tenaga Administrasi	5	9,62%
Total	52	100%

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan tabel 4.6 sebagian besar penelitian ini didominasi oleh responden dengan jabatan fungsional yaitu sebanyak 47 orang (90,38%), sedangkan tenaga administrasi sebanyak 5 orang (9,62%). Pengelompokan jabatan dalam penelitian ini didasarkan pada struktur organisasi puskesmas, dimana tenaga kesehatan mencakup staf medis, tenaga fungsional pelayanan, serta petugas rekam medis, sedangkan tenaga administrasi meliputi administrasi umum dan administrasi pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berasal dari unsur pelayanan kesehatan secara langsung terlibat dalam pelaksanaan layanan di puskesmas.

4.3.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit/Bagian

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 52 responden, diperoleh karakteristik responden berdasarkan unit/bagian sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Karakteristik responden Berdasarkan Unit/Bagian

Unit/Bidang	Jumlah	Persentase (%)
Poli umum	4	7,69%
Gigi	1	1,92%
KIA/KB	12	23,08%
Laboratorium	2	3,85%
Farmasi	1	1,92%
Rekam medis	7	13,46%
Administrasi	8	15,38%
Promkes	4	7,69%
Lainnya	13	25,00%
Total	52	100%

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.7 sebagian besar penelitian ini didominasi oleh responden yang bekerja pada unit lainnya sebanyak 13 orang (24,00%), diikuti oleh unit KIA/KB sebanyak 12 orang (23,03%), administrasi sebanyak 8 orang (15,38%), rekam medis sebanyak 7 orang (13,46%), poli umum dan promkes masing-masing 4 orang (7,69%), serta gigi dan farmasi masing-masing 1 orang (1,92%).

4.3.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Mengikuti Pelatihan Digital

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 52 responden, diperoleh karakteristik responden berdasarkan pengalaman mengikuti pelatihan digital dalam lima tahun terakhir sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Mengikuti Pelatihan Digital

Pengalaman Pelatihan Digital	Jumlah	Persentase (%)
Pernah	7	13,46%
Tidak pernah	45	86,54%
Total	52	100%

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan tabel 4.8 sebagian besar responden belum pernah mengikuti pelatihan digital, yaitu sebanyak 45 orang (86,54%) sedangkan responden yang pernah mengikuti pelatihan digital hanya 7 orang (13,46). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kesehatan di Puskesmas Lubuk Sikaping belum memperoleh pengalaman pelatihan digital yang memadai untuk mendukung peningkatan kinerja digital.

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran rinci mengenai tanggapan responden terhadap pernyataan dalam kuesioner berbasis skala *Likert*. Analisis deskriptif memuat tentang variabel kepemimpinan digital, kinerja digital, dan digital skill. Data penelitian diperoleh dari 52 responden yang telah mengisi kuesioner.

4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Digital

Tabel 4.9 menjelaskan rata-rata jawaban responden dalam penelitian mengenai variabel kinerja digital dengan enam pertanyaan. Berikut merupakan hasil dari jawaban responden terhadap item-item pertanyaan tersebut:

Tabel 4. 9 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Digital

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	TCR (%)
Digital Problem Solving Performance									
KD1	Saya sering menemukan solusi untuk masalah kerja dengan bantuan teknologi digital	0	0	6	36	10	52	4,08	81,54
KD4	Saya berusaha mencari cara baru untuk meningkatkan pelayanan puskesmas dengan bantuan teknologi digital	0	0	3	32	17	52	4,27	85,38
KD6	Saya mencoba ide baru saat menggunakan teknologi digital dalam pekerjaan saya	0	0	4	31	17	52	4,25	85,00
								4,20	83,97
Digital Work Efficiency and Quality Performance									
KD2	Saya dapat menyelesaikan tugas lebih cepat berkat penggunaan teknologi digital	0	0	5	33	14	52	4,17	83,46
KD3	Kualitas pekerjaan saya meningkat karena saya menggunakan teknologi digital	0	0	5	32	15	52	4,19	83,85
KD5	Saya membuat solusi kreatif dengan menganalisis data atau informasi digital	0	0	4	34	14	52	4,19	83,85
								4,18	83,72
Total								4,19	83,85

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja digital petugas Puskesmas diukur melalui dua dimensi, yaitu *Digital Problem Solving Performance* dan *Digital Work Efficiency and Quality Performance*. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh indikator kinerja digital memiliki nilai rata-rata (mean) yang tinggi dengan nilai TCR berada pada kategori sangat baik.

Dimensi *Digital Problem Solving Performance* memperoleh nilai mean sebesar 4,20 dengan nilai TCR sebesar 83,97%, yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan yang

baik dalam memanfaatkan teknologi digital untuk membantu menyelesaikan permasalahan kerja serta mencoba ide baru dalam pelaksanaan tugas. Namun demikian, indikator dengan nilai mean dan TCR terendah pada dimensi ini terdapat pada pernyataan “Saya sering menemukan solusi untuk masalah kerja dengan bantuan teknologi digital” (KD1) dengan nilai mean sebesar 4,08 dan TCR sebesar 81,54%.

Selanjutnya, dimensi Digital Work Efficiency and Quality Performance memperoleh nilai mean sebesar 4,18 dengan nilai TCR sebesar 83,72%, yang juga termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas pekerjaan melalui penggunaan teknologi digital dalam aktivitas kerja. Indikator dengan nilai mean dan TCR terendah pada dimensi ini terdapat pada pernyataan “Saya dapat menyelesaikan tugas lebih cepat berkat penggunaan teknologi digital” (KD2) dengan nilai mean sebesar 4,17 dan TCR sebesar 83,46%.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kinerja digital petugas Puskesmas berada pada kategori sangat baik, dengan nilai mean total sebesar 4,19 dan nilai TCR total sebesar 83,85%. Hal ini menunjukkan bahwa responden telah mampu memanfaatkan teknologi digital dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan, baik dalam aspek pemecahan masalah maupun dalam meningkatkan efisiensi serta kualitas kerja.

4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Digital

Tabel 4.10 menjelaskan rata-rata jawaban responden dalam penelitian mengenai variabel kepemimpinan digital dengan enam pertanyaan. Berikut merupakan hasil dari jawaban responden terhadap item-item pertanyaan tersebut:

Tabel 4. 10 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Digital

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	TCR (%)
<i>Digital Networking Orientation</i>									

LD1	Pemimpin saya mampu memimpin perubahan dengan menggunakan teknologi digital di puskesmas	0	0	1	40	11	52	4,19	83,85
								4,19	83,85
Digital Empowerment and Communication									
LD2	Pemimpin saya memiliki visi yang jelas tentang penerapan teknologi untuk meningkatkan pelayanan kesehatan	0	0	3	35	14	52	4,21	84,23
LD3	Pemimpin saya mendorong pegawai untuk menggunakan aplikasi atau sistem digital dalam bekerja	0	0	4	34	14	52	4,19	83,85
LD4	Pemimpin saya mendukung pegawai dalam meningkatkan kemampuan digital melalui pelatihan atau bimbingan	0	0	6	29	17	52	4,21	84,23
								4,20	84,20
Digital Mindset and Adaptability									
LD5	Pemimpin saya memanfaatkan data dan teknologi digital untuk mengambil keputusan pelayanan yang lebih baik	0	0	5	35	12	52	4,13	82,69
LD6	Pemimpin saya memberi contoh langsung dalam penggunaan teknologi digital di tempat kerja	0	0	4	34	14	52	4,19	83,85
								4,16	83,27
Total								4,19	83,78

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan digital di Puskesmas diukur melalui tiga dimensi, yaitu Digital Networking Orientation, Digital Empowerment and Communication, serta Digital Mindset and Adaptability. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh indikator kepemimpinan digital memiliki nilai rata-rata (mean) yang tinggi dengan nilai Tingkat Capaian Responden (TCR) berada pada kategori sangat baik.

Dimensi Digital Networking Orientation memperoleh nilai mean sebesar 4,19 dengan nilai TCR sebesar 83,85%, yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin mampu memimpin perubahan dengan memanfaatkan teknologi digital dalam aktivitas pelayanan di Puskesmas.

Selanjutnya, dimensi Digital Empowerment and Communication memperoleh nilai mean sebesar 4,20 dengan nilai TCR sebesar 84,10%, yang termasuk dalam kategori sangat baik. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki visi yang jelas terhadap penerapan teknologi digital serta aktif mendorong dan mendukung pegawai dalam penggunaan aplikasi digital, termasuk melalui pelatihan maupun bimbingan. Indikator dengan nilai mean tertinggi terdapat pada pernyataan LD2 dan LD4, yaitu “Pemimpin saya memiliki visi yang jelas tentang penerapan teknologi untuk meningkatkan pelayanan kesehatan” dan “Pemimpin saya mendukung pegawai dalam meningkatkan kemampuan digital melalui pelatihan atau bimbingan” dengan nilai mean sebesar 4,21 dan TCR sebesar 84,23%.

Dimensi Digital Mindset and Adaptability memperoleh nilai mean sebesar 4,16 dengan nilai TCR sebesar 83,27%, yang juga berada pada kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin cukup adaptif terhadap perubahan digital serta mampu memberikan contoh dalam penggunaan teknologi. Namun demikian, indikator dengan nilai mean dan TCR terendah terdapat pada pernyataan “Pemimpin saya memanfaatkan data dan teknologi digital untuk mengambil keputusan pelayanan yang lebih baik” (LD5) dengan nilai mean sebesar 4,13 dan TCR sebesar 82,69%.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan digital di Puskesmas berada pada kategori sangat baik, dengan nilai mean total sebesar 4,19 dan nilai TCR total sebesar 83,78%. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin telah mampu mengarahkan, mendukung, serta menjadi teladan dalam penerapan teknologi digital, sehingga dapat mendorong efektivitas dan peningkatan kualitas pelayanan kesehatan di Puskesmas.

4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Digital Skill

Tabel 4.11 menjelaskan rata-rata jawaban responden dalam penelitian mengenai variabel digital skill dengan tujuh pertanyaan. Berikut merupakan hasil dari jawaban responden terhadap item-item pertanyaan tersebut:

Tabel 4. 11 Analisis Deskriptif Variabel Digital Skill

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Total	Mean	TCR (%)
Digital Technical Skill									
DS1	Saya menguasai dengan baik penggunaan aplikasi digital seperti SIMPUS, SIKDA, atau aplikasi pelayanan lainnya	1	0	9	36	6	52	3,88	77,69
DS2	Rekan kerja sering bertanya kepada saya ketika menghadapi masalah teknis terkait penggunaan aplikasi digital Puskesmas	1	0	14	31	6	52	3,79	75,77
								3,84	76,73
Digital Communication Skill									
DS3	Saya menggunakan teknologi digital (WA grup, SIMPUS, SIKDA, dan lainnya) untuk berkoordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan	1	0	6	30	15	52	4,12	82,31
DS7	Kerja sama atau kolaborasi dengan rekan maupun lintas program menjadi lebih efektif melalui teknologi digital	0	0	2	39	11	52	4,17	83,46
								4,22	84,43
Digital Analytical Skill									
DS4	Saya menggunakan teknologi digital untuk mencari informasi atau solusi terkait pelayanan kesehatan	0	0	5	32	15	52	4,19	83,85
DS6	Dengan teknologi digital, saya lebih akurat dalam memprediksi atau menganalisis kebutuhan pelayanan	0	0	2	35	15	52	4,25	85,00
								4,22	82,89
Digital Thinking Skill									
DS5	Penggunaan teknologi digital memudahkan saya dalam membuat keputusan penting terkait pelayanan	0	0	5	35	12	52	4,13	82,69
								4,13	82,69
Total								4,08	81,82

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa digital skill petugas Puskesmas diukur melalui empat dimensi, yaitu Digital Technical Skill, Digital Communication Skill, Digital Analytical Skill, dan Digital Thinking Skill. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum digital skill petugas

Puskesmas berada pada kategori baik dengan nilai rata-rata (mean) dan Tingkat Capaian Responden (TCR) yang relatif tinggi.

Dimensi Digital Technical Skill memperoleh nilai mean sebesar 3,84 dengan nilai TCR sebesar 76,73%, yang termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa petugas cukup mampu menguasai penggunaan aplikasi digital seperti SIMPUS, SIKDA, maupun aplikasi pelayanan lainnya. Namun demikian, dimensi ini memiliki nilai paling rendah dibandingkan dimensi lainnya. Indikator dengan nilai mean dan TCR terendah terdapat pada pernyataan “Rekan kerja sering bertanya kepada saya ketika menghadapi masalah teknis terkait penggunaan aplikasi digital Puskesmas” (DS2) dengan nilai mean sebesar 3,79 dan TCR sebesar 75,77%.

Selanjutnya, dimensi Digital Communication Skill memperoleh nilai mean sebesar 4,15 dengan nilai TCR sebesar 82,89%, yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa petugas mampu memanfaatkan teknologi digital untuk berkoordinasi dan berkolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator tertinggi pada dimensi ini terdapat pada pernyataan “Kerja sama atau kolaborasi dengan rekan maupun lintas program menjadi lebih efektif melalui teknologi digital” (DS7) dengan nilai mean sebesar 4,17 dan TCR sebesar 83,46%.

Dimensi Digital Analytical Skill memperoleh nilai mean sebesar 4,22 dengan nilai TCR sebesar 84,43%, yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa petugas memiliki kemampuan yang baik dalam menggunakan teknologi digital untuk mencari informasi, menganalisis data, serta memprediksi kebutuhan pelayanan. Indikator tertinggi terdapat pada pernyataan “Dengan teknologi digital, saya lebih akurat dalam memprediksi atau menganalisis kebutuhan pelayanan” (DS6) dengan nilai mean sebesar 4,25 dan TCR sebesar 85,00%.

Dimensi Digital Thinking Skill memperoleh nilai mean sebesar 4,13 dengan nilai TCR sebesar 82,69%, yang juga termasuk dalam kategori sangat baik.

Temuan ini menunjukkan bahwa teknologi digital membantu petugas dalam membuat keputusan penting terkait pelayanan kesehatan di Puskesmas.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa digital skill petugas Puskesmas berada pada kategori baik, dengan nilai mean total sebesar 4,08 dan nilai TCR total sebesar 81,82%. Hal ini menunjukkan bahwa petugas telah memiliki kemampuan yang cukup baik dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pekerjaan, terutama dalam aspek komunikasi, analisis informasi, serta pengambilan keputusan. Namun demikian, masih diperlukan peningkatan pada aspek kemampuan teknis digital agar petugas lebih percaya diri dalam menangani permasalahan teknis dan mampu mengoptimalkan penggunaan aplikasi pelayanan secara lebih maksimal.

4.4 Analisis Faktor Penghambat Dan Pendorong Kinerja Digital

Selain menggunakan pernyataan tertutup untuk mengukur variabel penelitian, kuesioner dalam penelitian ini juga membuat pertanyaan terbuka yang bertujuan untuk menggali secara lebih mendalam faktor-faktor yang menghambat dan mendorong kinerja digital responden. Responden diminta untuk menyebutkan masing-masing tiga faktor penghambat dan tiga faktor pendorong berdasarkan pengalaman mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan terbuka tersebut, data dianalisis secara deskriptif kualitatif melalui proses pengelompokan jawaban responden ke dalam beberapa tema yang memiliki kesamaan makna. Karena responden dapat menyebutkan lebih dari satu faktor, maka jumlah dan persentase menunjukkan frekuensi kemunculan jawaban, bukan jumlah responden secara mutlak.

4.4.1 Faktor Penghambat Kinerja Digital

Berdasarkan hasil pengelompokan jawaban responden terhadap faktor penghambat kinerja digital, diperoleh beberapa kelompok utama sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Faktor Penghambat Kinerja Digital

Faktor Penghambat	Frekuensi	Persentase
Jaringan dan akses internet tidak stabil	38	73,08
Keterbatasan fasilitas / perangkat digital	29	55,77
Keterbatasan kemampuan / pemahaman digital	26	50,00
Masalah aplikasi dan sistem	24	46,15
Keterbatasan waktu dan beban kerja	17	32,69

Ket: Frekuensi menunjukkan jumlah kemunculan jawaban yang sama dari responden, persentase dihitung dari total 52 responden, satu responden dapat menyebutkan lebih dari satu faktor
Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan tabel 4.12 Faktor penghambat utama kinerja digital adalah tidak stabilan jaringan dan akses internet, yang disebutkan oleh 73,08% responden. Selain itu, keterbatasan fasilitas dan kemampuan penggunaan teknologi juga menjadi kendala signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa hambatan kinerja digital di Puskesmas Lubuk Sikaping tidak hanya bersumber dari aspek teknis, tetapi juga dari kesiapan sumber daya manusia dan dukungan sarana prasarana.

4.4.2 Faktor Pendorong Kinerja Digital

Selain faktor penghambat, responden juga diminta untuk menyebutkan faktor-faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja digital. Hasil pengelompokan jawaban responden disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 13 Faktor Pendorong Kinerja Digital

Faktor Pendorong	Frekuensi	Persentase
Ketersediaan fasilitas dan infrastruktur yang memadai	35	67,31
Keudahan dan kecepatan dalam bekerja	33	63,46
Kemampuan dan keterampilan digital	27	51,92
Akses data dan informasi yang lebih baik	25	48,08
Pelatihan dan dukungan organisasi	18	34,52

Ket: Frekuensi menunjukkan jumlah kemunculan jawaban yang sama dari responden, persentase dihitung dari total 52 responden, satu responden dapat menyebutkan lebih dari satu faktor

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan tabel 4.13 Faktor pendorong utama kinerja digital adalah ketersediaan fasilitas dan infrastruktur digital yang memadai, diikuti oleh kemudahan dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital dirasakan mampu menkaringkatkan efisiensi kerja tenaga kesehatan, terutama apabila didukung oleh sarana yang memadai dan kemampuan digital individu.

4.4.3 Keterkaitan Temuan Pernyataan Terbuka Dengan Hasil Penelitian

Temuan dari pertanyaan terbuka ini sejalan dengan hasil analisis deskriptif dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini, yang menunjukkan bahwa kinerja digital dipengaruhi oleh kepemimpinan digital, dan digital skill petugas. Faktor penghambat yang ditemukan, seperti keterbatasan jaringan, fasilitas, dan pemahaman teknologi, mengindikasikan perlunya peningkatan pelatihan dan sarana pendukung agar digital skill petugas dapat berkembang optimal. Sementara itu, faktor pendorong seperti ketersediaan fasilitas yang memadai, kemudahan dalam bekerja, serta kemampuan digital individu menegaskan peran kepemimpinan digital yang efektif dan kesiapan petugas dalam mendorong keberhasilan transformasi digital. Dengan demikian hasil pertanyaan terbuka ini berfungsi sebagai penguat (*supporting findings*) terhadap hasil penelitian kuantitatif yang telah dilakukan.

4.5 Analisis Data Variabel

Pada penelitian ini pengujian data menggunakan *software SmartPLS 4.1* dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari *measurement model*, *structural model*, uji hipotesis, dan uji moderasi. Sebelum proses pengolahan data menggunakan *SmartPLS 4.1*, akan dilakukan pengolahan data terlebih dahulu dengan bantuan *software Microsoft Excel*.

4.5.1 Outer Model (Measurement Model)

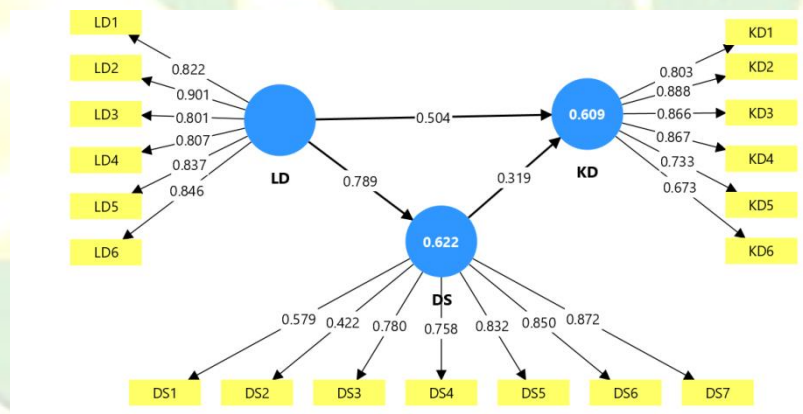
Langkah pertama dalam mengevaluasi hasil PLS-SEM adalah dengan melibatkan pemeriksaan model pengukuran. Kemudian jika model pengukuran memenuhi semua kriteria yang diperlukan, akan dilanjutkan dengan menilai

model struktural. Model pengukuran ini digunakan untuk pengukuran konstruk atau variabel laten beserta indikator-indikatornya dengan tujuan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang digunakan (Hair., et al., 2021). Berikut adalah bagian-bagian dari analisis model pengukuran atau *measurement model* yang penelitian gunakan dalam penelitian ini.

4.5.1.1 Uji Validitas

4.5.1.1.1 *Convergent Validity*

Convergent validity adalah sejauh mana konstruk tersebut konvergen untuk menjelaskan varians item-itemnya. Tingkat *convergent validity* nya dapat dikatakan tinggi jika memiliki korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Akan tetapi, pada penelitian pengembangan awal nilai *outer loading* 0,60 masih bisa diterima Ghazali, (2021).



Gambar4. 1 Hasil Outer Loading SmartPLS Versi 4.1 Model Awal

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Tabel 4. 14 Hasil Outer Loading

No	Kepemimpinan Digital	Digital Skill	Kinerja Digital
LD1	0.822		
LD2	0.901		
LD3	0.801		
LD4	0.807		
LD5	0.837		
LD6	0.846		
DS1		0.579	
DS2		0.422	

DS3		0.780	
DS4		0.758	
DS5		0.832	
DS6		0.850	
DS7		0.872	
KD1			0.803
KD2			0.888
KD3			0.866
KD4			0.867
KD5			0.733
KD6			0.673

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

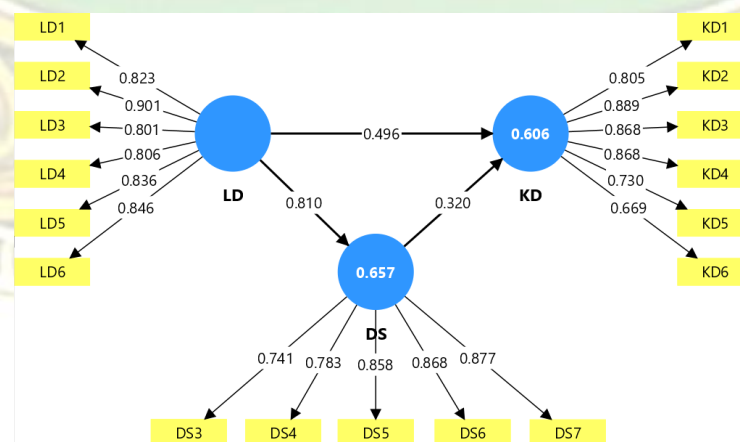
Setelah dilihat pada tabel 4.14 diatas terdapat beberapa indikator dengan *outer loading* yang kacil dari 0,6 harus dihapus, karena indikator tersebut dianggap tidak mampu mengukur variabel. Tabel 4.15 berikut merincikan indikator-indikator yang dikeluarkan dari model:

Tabel 4. 15 Indikator Yang Dikeluarkan Tahap Awal

Variabel	Indikator	Kode Indikator
Digital Skill	Saya menguasai dengan baik penggunaan aplikasi digital seperti SIMPUS, SIKDA, atau aplikasi pelayanan lainnya	DS1
Digital Skill	Rekan kerja sering bertanya kepada saya ketika menghadapi masalah teknis terkait penggunaan aplikasi digital Puskesmas	DS2

Sumber: pengelolaan data primer (2026)

Setelah mengeliminasi beberapa indikator, selanjutnya dilakukan pengujian ulang untuk mendapatkan nilai *outer loading*, dan diperoleh model sebagai berikut:



Gambar4. 2 Hasil Outer Loading Kedua

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Tabel 4. 16 Hasil Outer Loading Setelah Pengujian Kedua

No	Kepemimpinan Digital	Digital Skill	Kinerja Digital
LD1	0.823		
LD2	0.901		
LD3	0.801		
LD4	0.806		
LD5	0.836		
LD6	0.846		
DS3		0.741	
DS4		0.783	
DS5		0.858	
DS6		0.868	
DS7		0.877	
KD1			0.805
KD2			0.889
KD3			0.868
KD4			0.868
KD5			0.730
KD6			0.669

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan gambar 4.2 Dan Tabel 4.16 Di atas setelah dilakukan dua kali pengujian *outer loading*, diperoleh hasil yang menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,6 sehingga semua indikator pada model kedua mampu untuk mengukur variabel. Selanjutnya dalam menentukan *convergent validity* diperlukan untuk melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan syarat nilai AVE harus lebih besardari 0,5. Berikut nilai AVE yang diperoleh dari kedua pengujian *outer loading* pada *First order*.

Tabel 4. 17 Nilai AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	Nilai AVE (Average Variance Extracted)
Kepemimpinan digital	0,700
Digital skill	0,684
Kinerja digital	0,654

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Nilai AVE pada Tabel 4.17 Menunjukkan bahwa setelah dua kali pengujian outer loading peningkatan nilai dan seluruh konstruk telah memenuhi kriteria AVE di atas 0,50, maka, berdasarkan nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa *convergent validity* semua indikator pada penelitian ini sudah valid.

4.5.1.2 Discriminant Validity

Nilai Discriminant validity dapat dilihat melalui nilai cross loading serta dengan memperhatikan nilai Fornell-Larcker Criterion. Dalam melakukan analisis Fornell-Larcker Criterion ini nilai hubungan variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar dari hubungan variabel dengan variabel lain. Sedangkan untuk nilai cross loading untuk setiap korelasinya variabel dengan indikator harus memiliki nilai lebih besar dari pada nilai korelasi dengan variabel lain, hal ini akan menunjukkan variabel lain dapat memprediksi ukuran pada konstruk mereka lebih dari ukuran pada konstruk lainnya, dan dapat juga dikatakan variabel tersebut memiliki tingkat yang baik terhadap discriminant validity terpenuhi.

Berikut tabel hasil dari *cross loading* antara indikator dengan masing-masing variabel:

Tabel 4. 18 Nilai Cross Loading

Variabel	Kepemimpinan Digital	Digital Skill	Kinerja Digital
DS3	0.529	0.741	0.443
DS4	0.628	0.783	0.526
DS5	0.740	0.858	0.655
DS6	0.666	0.868	0.597
DS7	0.754	0.877	0.718
KD1	0.698	0.649	0.805
KD2	0.654	0.636	0.889
KD3	0.663	0.513	0.868
KD4	0.634	0.614	0.868
KD5	0.507	0.530	0.730
KD6	0.471	0.551	0.669
LD1	0.823	0.655	0.601
LD2	0.901	0.722	0.693
LD3	0.801	0.654	0.573
LD4	0.806	0.662	0.597
LD5	0.836	0.706	0.632
LD6	0.846	0.666	0.687

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan hasil pada tabel, dapat dilihat bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang seharusnya diukur. Misalnya, indikator DS3–DS7 memiliki nilai loading tertinggi terhadap variabel Digital Skill (contohnya DS7 sebesar 0.877), dibandingkan terhadap variabel lain seperti Kepemimpinan Digital dan Kinerja Digital. Hal serupa terlihat pada indikator KD1–KD6 yang menunjukkan nilai loading tertinggi terhadap variabel Kinerja Digital (misalnya KD2 sebesar 0.889), serta indikator LD1–LD6 yang memiliki nilai loading tertinggi terhadap variabel Kepemimpinan Digital (contohnya LD2 sebesar 0.901). Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator telah memiliki korelasi yang kuat terhadap konstruk yang diwakilinya. Secara umum, dapat disimpulkan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang baik, karena setiap indikator mampu membedakan konstruknya sendiri dengan konstruk lain dalam model penelitian.

Tabel 4. 19 Hasil *fornell-lacker criterion*

Variabel	Digital Skill	Kinerja Digital	Kepemimpinan Digital
Digital Skill	0.827	-	-
Kinerja Digital	0.722	0.809	-
Kepemimpinan Digital	0.810	0.756	0.836

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Hasil dari table 4.19 di atas menunjukkan bahwa nilai Fornell–Larcker Criterion pada seluruh variabel telah memenuhi syarat validitas diskriminan yang baik. Hal ini terlihat dari nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing variabel yang lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya.

Dengan demikian, setiap indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu merepresentasikan konstruknya masing-masing secara lebih kuat dibandingkan dengan konstruk lain. Oleh karena itu, berdasarkan hasil uji Fornell–Larcker Criterion, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada variabel Digital Skill, Kinerja Digital, dan Kepemimpinan Digital dinyatakan valid dan telah memenuhi kriteria discriminant validity.

Selain menggunakan pendekatan Fornell–Larcker Criterion, pengujian discriminant validity dalam penelitian ini juga dilakukan dengan metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Uji HTMT bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat perbedaan yang memadai dengan konstruk lainnya, sehingga variabel yang diuji benar-benar mengukur konsep yang berbeda. Kriteria pengujian HTMT dinyatakan terpenuhi apabila nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas maksimum yang direkomendasikan, yaitu $< 0,90$.

Tabel 4. 20 Heterotrait-Monotrait Rasio (HTMT)

	Digital Skill	Kinerja Digital	Kepemimpinan Digital
Digital Skill			
Kinerja Digital	0.800		
Kepemimpinan Digital	0.893	0.829	

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan hasil uji HTMT pada tabel di atas, diketahui bahwa nilai HTMT antara variabel Digital Skill dan Kinerja Digital sebesar 0,800, antara Digital Skill dan Kepemimpinan Digital sebesar 0,893, serta antara Kinerja Digital dan Kepemimpinan Digital sebesar 0,829. Seluruh nilai tersebut berada di bawah batas cut-off 0,90, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria discriminant validity. Dengan demikian, variabel Digital Skill, Kinerja Digital, dan Kepemimpinan Digital dinyatakan memiliki perbedaan yang jelas serta mampu mengukur konstraknya masing-masing secara valid.

4.5.1.3 Uji Reliabilitas

Pada pengujian reliabilitas, kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* besar dari 0,70 dan nilai *cronbach's alpha* besar dari 0,60. Berikut ini tabel mengenai nilai *cronbach alpha*:

Tabel 4. 21 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Kepemimpinan Digital	0.914	0.916	0.933
Kinerja Digital	0.892	0.901	0.918
Digital Skill	0.884	0.899	0.915

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan table 4.21 diatas, hasil uji reliabilitas menunjukkan hasil yang baik, ini menandakan kuesioner penelitian bersifat reliabel atau konsisten yang digambarkan dengan nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70 dan nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60.

4.5.2 Model Structural (Inner Model)

Pengujian inner model dilakukan setelah seluruh indikator variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel berdasarkan hasil pengujian model pengukuran (*outer model*). Setelah terpenuhinya syarat validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah menguji hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Berikut disajikan hasil dari pengujian model struktural (inner model) yang menunjukkan kekuatan serta arah hubungan antar variabel penelitian.

4.5.2.1 Model R-Square

Analisis model struktural (*inner model*) dapat dilakukan dengan melihat nilai R-square, dimana perubahan nilai pada R-square dapat digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Aturan pada nilai R-square seperti, nilai R-square sebesar 0,75 dapat digambarkan sebagai substansial, nilai R-square sebesar 0,5 dianggap moderat dan nilai R square 0,25 dianggap lemah. Berikut nilai *R-Square*:

Tabel 4. 22 Nilai R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Digital Skill	0.657	0.650
Kinerja Digital	0.606	0.590

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan hasil pada tabel, variabel Digital Skill memiliki nilai R-Square sebesar 0.657 dan R-Square Adjusted sebesar 0.650, yang berarti bahwa 65,7% variasi Digital Skill dapat dijelaskan oleh variabel independen yang

memengaruhinya dalam model penelitian. Sementara itu, variabel Kinerja Digital memiliki nilai R-Square sebesar 0.606 dan R-Square Adjusted sebesar 0.590, yang menunjukkan bahwa 60,6% variasi Kinerja Digital dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang terdapat dalam model. Dengan demikian, nilai R-Square pada kedua variabel termasuk dalam kategori moderat hingga kuat, yang mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik terhadap hubungan antar variabel laten.

4.5.2.2 Model F-Square

Setelah dilakukan pengujian koefisien determinasi (R-square), tahap selanjutnya adalah menguji effect size (f-square). Pengujian f-square bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Nilai f-square menunjukkan seberapa besar pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen, dengan kriteria interpretasi yaitu 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar).

Tabel 4. 23 Nilai F-Square

	Digital Skill	Kinerja Digital	Kepemimpinan Digital
Digital Skill		0.089	
Kinerja Digital			
Kepemimpinan Digital	1.914	0.215	

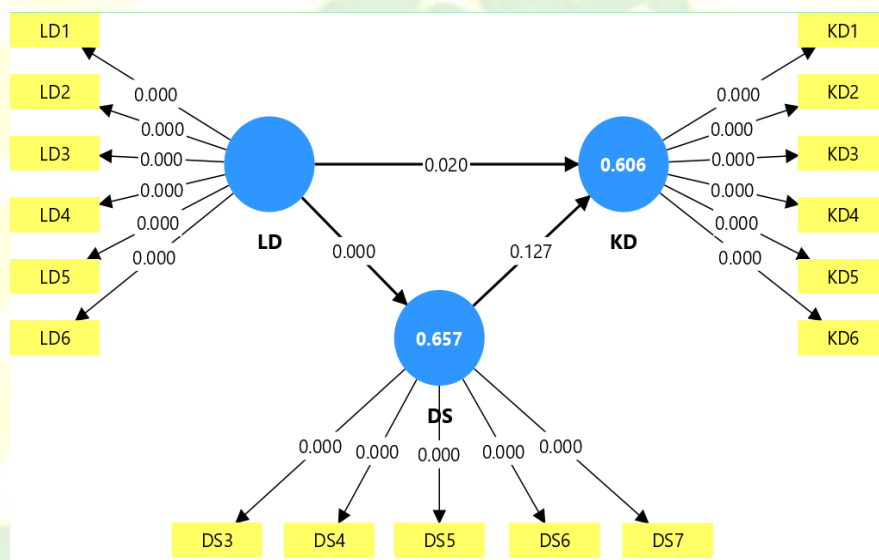
Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan hasil uji f-square pada tabel di atas, diketahui bahwa pengaruh Digital Skill terhadap Kinerja Digital memiliki nilai f-square sebesar 0,089, yang termasuk dalam kategori kecil. Selanjutnya, pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Digital Skill memiliki nilai f-square sebesar 1,914, yang termasuk dalam kategori besar. Sedangkan pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Digital memiliki nilai f-square sebesar 0,215, yang termasuk dalam kategori sedang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Digital memberikan kontribusi yang sangat kuat terhadap peningkatan Digital Skill, serta memiliki pengaruh yang cukup berarti terhadap

Kinerja Digital, sementara Digital Skill memberikan kontribusi yang relatif kecil terhadap Kinerja Digital.

4.5.3 Uji Hipotesis

Pengujian ini menggunakan fitur bootstrapping yang terdapat pada software SmartPLS versi 4.1. Pada pengujian hipotesis ini dapat melihat hubungan antar variabel apakah berhubungan positif atau negatif, hal ini dapat dilihat dengan memperhatikan original sample pada path coefficients. Uji hipotesis dapat dinyatakan diterima apabila t-statistik bernilai di atas 1,65 dan p-value dibawah 0,05. Berikut ini adalah gambar dari hasil bootstrapping:



Gambar4. 3 Hasil Bootstrapping

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berikut ini Adalah hasil dari tes *bootstrapping* berdasarkan *path coefficient*:

Tabel 4. 24 Hasil Path Coefficient

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Digital Skill (DS) -> Kinerja Digital (KD)	0.320	0.295	0.210	1.526	0.127	Hipotesis ditolak
Kepemimpinan Digital (LD) -> Kinerja Digital (KD)	0.496	0.523	0.213	2.333	0.020	Hipotesis diterima

> Kinerja Digital (KD)						
Kepemimpinan Digital (LD) - > Digital Skill (DS)	0.810	0.811	0.071	11.341	0.000	Hipotesis diterima

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Hasil pengujian hubungan antara Digital Skill terhadap Kinerja Digital menunjukkan nilai original sample sebesar 0.320, t-statistics sebesar 1.526, dan p-value sebesar 0.127 (> 0.05). Hasil ini mengindikasikan bahwa Digital Skill tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Digital. Artinya, peningkatan keterampilan digital yang dimiliki responden belum secara langsung mampu meningkatkan kinerja digital. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Digital Skill berpengaruh terhadap Kinerja Digital dinyatakan ditolak.

Selanjutnya, hasil pengujian hubungan antara Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Digital menunjukkan nilai original sample sebesar 0.496, t-statistics sebesar 2.333, dan p-value sebesar 0.020 (< 0.05). Temuan ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Digital. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan digital dalam organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja digital yang dihasilkan. Oleh karena itu, hipotesis ini dinyatakan diterima.

Kemudian, hasil pengujian hubungan antara Kepemimpinan Digital terhadap Digital Skill menunjukkan nilai original sample sebesar 0.810, t-statistics sebesar 11.341, dan p-value sebesar 0.000 (< 0.05). Hasil ini mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Digital Skill. Artinya, kepemimpinan yang mampu mendorong pemanfaatan teknologi digital akan meningkatkan keterampilan digital pegawai. Dengan demikian, hipotesis ini dinyatakan diterima.

4.5.4 Uji Mediasi

Hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi pada penelitian ini dapat dilihat pada variabel berikut ini:

Tabel 4. 25 Hasil *Specific Indirect Effect*

Variabel	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kepemimpinan Digital (LD) -> Digital Skill (DS) -> Kinerja Digital (KD)	0.239	0.173	1.497	0.134	Hipotesis ditolak

Sumber: Pengelolaan data primer (2025)

Berdasarkan hasil pengujian efek mediasi pada tabel, hubungan Kepemimpinan Digital (LD) terhadap Kinerja Digital (KD) melalui Digital Skill (DS) memiliki nilai *sample mean* sebesar 0,239, yang menunjukkan arah pengaruh positif. Nilai *t-statistics* sebesar 1,497 lebih kecil dari batas kritis 1,64, serta nilai *p-values* sebesar 0,134 yang lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Digital melalui Digital Skill tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, Digital Skill tidak mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan Digital dan Kinerja Digital, sehingga hipotesis mediasi dinyatakan ditolak.

4.5.5 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

4.5.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Digital Skill

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap digital skill, dengan nilai *t-statistic* sebesar 11,341 dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan digital terhadap digital skill diterima. Artinya, semakin baik kepemimpinan digital yang diterapkan, maka semakin tinggi pula keterampilan digital yang dimiliki pegawai.

Hasil ini mengindikasikan bahwa pimpinan memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan kemampuan digital pegawai, baik melalui arahan kerja berbasis teknologi, dukungan penggunaan sistem informasi, maupun pemberian contoh dalam pemanfaatan teknologi digital. Dalam konteks Puskesmas, pimpinan menjadi aktor utama yang menentukan sejauh mana teknologi digunakan dan diintegrasikan dalam proses pelayanan kesehatan.

Jika dikaitkan dengan karakteristik responden, sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan kesehatan dan bukan teknologi informasi. Oleh karena itu, peningkatan digital skill sangat bergantung pada kebijakan dan arahan pimpinan. Kepemimpinan digital yang kuat mampu mendorong pegawai untuk belajar dan menggunakan teknologi secara lebih aktif, meskipun tidak memiliki latar belakang pendidikan teknologi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Kane et al. (2019) dan Zeike et al. (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap pengembangan kompetensi digital pegawai. Secara teori, hasil ini juga mendukung pandangan bahwa pemimpin berperan sebagai penggerak utama dalam proses transformasi digital organisasi.

4.5.5.2 Pengaruh Digital Skill Terhadap Kinerja Digital

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa digital skill berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja digital, dengan nilai t-statistic sebesar 1,526 dan p-value sebesar 0,127 ($> 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif digital skill terhadap kinerja digital ditolak, sehingga keterampilan digital yang dimiliki pegawai belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja digital.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki kemampuan dasar dalam penggunaan teknologi dan sistem informasi kesehatan, keterampilan tersebut belum dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan kinerja digital. Digital skill cenderung digunakan sebatas untuk memenuhi kebutuhan administrasi dan pelayanan rutin, bukan sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja.

Jika ditinjau dari karakteristik responden, sebagian besar pegawai berada pada kelompok usia dewasa hingga menjelang pensiun. Pada kelompok usia ini, adaptasi terhadap perkembangan teknologi digital cenderung lebih lambat dibandingkan kelompok usia muda, sehingga digital skill yang dimiliki belum sepenuhnya terinternalisasi dalam pola kerja sehari-hari. Selain itu, berdasarkan

kuesioner yang dikumpulkan dari 52 responden, mayoritas tenaga kesehatan belum pernah mengikuti pelatihan digital dalam lima tahun terakhir, yaitu sebanyak 45 orang (86,54%), sedangkan yang pernah mengikuti pelatihan hanya 7 orang (13,46%). Kondisi ini menunjukkan bahwa keterampilan digital yang ada masih terbatas dan belum diperkuat melalui pengalaman pelatihan, sehingga kontribusinya terhadap kinerja digital menjadi tidak signifikan.

Dari perspektif puskesmas, sistem kerja yang bersifat rutin, prosedural, dan berpedoman pada standar operasional prosedur (SOP). Dalam kondisi tersebut, kinerja pegawai lebih ditentukan oleh kepatuhan terhadap SOP dan arahan pimpinan dibandingkan oleh tingkat keterampilan digital individu. Temuan ini sejalan dengan Van Laar et al. (2017) dan Hair et al. (2022) yang menyatakan bahwa digital skill tidak selalu berdampak langsung pada kinerja apabila tidak didukung oleh konteks organisasi dan karakteristik individu.

Selain itu, faktor organisasi dan sarana/prasarana juga memengaruhi efektivitas digital skill. Berdasarkan Tabel 4.12, faktor penghambat utama kinerja digital di Puskesmas Lubuk Sikaping adalah tidak stabilnya jaringan dan akses internet (73,08%), keterbatasan fasilitas/perangkat digital (55,77%), serta keterbatasan kemampuan/pemahaman digital (50,00%). Hal ini menunjukkan bahwa hambatan kinerja digital tidak hanya berasal dari individu, tetapi juga dari aspek teknis dan dukungan organisasi.

Sementara itu, faktor pendorong kinerja digital (Tabel 4.13) mencakup ketersediaan fasilitas dan infrastruktur yang memadai (67,31%), kemudahan dan kecepatan dalam bekerja (63,46%), kemampuan dan keterampilan digital (51,92%), akses data dan informasi yang lebih baik (48,08%), serta pelatihan dan dukungan organisasi (34,52%). Hal ini menegaskan bahwa digital skill akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila didukung oleh sarana, pelatihan, dan lingkungan kerja yang kondusif.

4.5.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Digital

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja digital, dengan nilai t-statistic sebesar 2,333 dan p-value sebesar 0,020 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja digital diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja digital pegawai. Pimpinan yang mampu mengarahkan penggunaan teknologi, memastikan pemanfaatan sistem informasi kesehatan, serta memberikan dukungan terhadap proses digitalisasi kerja dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai.

Dalam konteks Puskesmas, pimpinan memiliki kewenangan dalam menetapkan kebijakan penggunaan teknologi serta mengoordinasikan pelaksanaan pelayanan berbasis digital. Oleh karena itu, keberhasilan kinerja digital lebih banyak ditentukan oleh kepemimpinan digital dibandingkan oleh kemampuan digital individu secara terpisah.

Temuan ini sejalan dengan penelitian El Sawy et al. (2016) dan Kane et al. (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi dalam menghadapi transformasi digital. Secara teori, hasil ini memperkuat pandangan bahwa pemimpin merupakan faktor kunci dalam keberhasilan penerapan teknologi di organisasi.

4.5.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Digital Melalui Digital Skill

Berdasarkan hasil uji specific indirect effect, diketahui bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja digital melalui digital skill, dengan nilai t-statistic sebesar 1,497 dan p-value sebesar 0,134 ($> 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan digital terhadap kinerja digital melalui digital skill ditolak.

Hasil ini mengindikasikan bahwa digital skill belum mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja digital. Artinya, meskipun kepemimpinan digital dapat meningkatkan digital skill, peningkatan tersebut belum cukup kuat untuk menjadi jalur perantara dalam meningkatkan kinerja digital pegawai.

Jika dikaitkan dengan karakteristik responden, pemanfaatan teknologi di Puskesmas masih sangat bergantung pada arahan dan kebijakan pimpinan. Pegawai menggunakan teknologi lebih karena tuntutan sistem dan SOP, bukan karena inisiatif atau pemanfaatan digital skill secara mandiri. Kondisi ini menyebabkan kinerja digital lebih dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan digital.

Temuan ini sejalan dengan Hair et al. (2022) yang menyatakan bahwa suatu variabel hanya dapat berperan sebagai mediator apabila memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Karena digital skill tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja digital, maka perannya sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini tidak terpenuhi.

