

**PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL DAN DUKUNGAN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA ASN YANG
DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE WELL-BEING*
DI KEMENTERIAN AGAMA
KOTA MEDAN**

TESIS

**OLEH :
RIZKI HANNUM
NPM : 2420030029**



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**

PENGESAHAN


**PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL DAN DUKUNGAN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA ASN YANG
DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE WELL-BEING*
DI KEMENTERIAN AGAMA
KOTA MEDAN**

RIZKI HANNUM
NPM : 2420030029

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis ini Telah Dipertahankan Di hadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis, Pada Hari Rabu, 15 April 2026”

Komisi Penguji

- | | |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Assoc. Prof. Ir, Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D | 1.  |
| 2. Dr. Mutia Arda, S.E., M.Si | 2.  |
| 3. Dr. Hastuti Olivia, S.E, M.Ak. | 3.  |

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN TESIS


Nama : Rizki Hannum
Nomor Pokok Mahasiswa : 2420030029
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen SDM
Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi Digital dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja ASN yang Dimediasi oleh *Employee Well-Being* di Kementerian Agama Kota Medan.


Pengesahan Tesis :
Medan, 10 Mei 2026

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si


Dr. Bahril Datuk S., S.E., M.M., QIA

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi


Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum


Prof. Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ASN YANG DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE WELL-BEING* DI KEMENTERIAN AGAMA KOTA MEDAN

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terpadat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sadang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 10 Mei 2026

Penulis



Rizki Hannum
NPM. 2420030029

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ASN YANG DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE WELL-BEING* DI KEMENTERIAN AGAMA KOTA MEDAN

Oleh :

**RIZKI HANNUM
2420030029**

Transformasi digital di sektor publik menuntut ASN untuk menguasai teknologi digital sekaligus didukung oleh organisasi yang kondusif. Kesenjangan antara tuntutan digitalisasi dan kesiapan ASN di Kementerian Agama Kota Medan menciptakan tantangan tersendiri, di mana rendahnya penguasaan aplikasi digital, belum optimalnya dukungan organisasi, serta meningkatnya tekanan psikologis pegawai berpotensi menghambat pencapaian kinerja yang diharapkan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi digital dan dukungan organisasi terhadap kinerja ASN, serta peran mediasi *employee well-being*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus terhadap 54 ASN di Kantor Kementerian Agama Kota Medan. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.1.0.8. Hasil penelitian menunjukkan: kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, dukungan organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja ASN, kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*, dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*, *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, *employee well-being* memediasi pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja ASN secara signifikan dan *employee well-being* memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja ASN secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa *employee well-being* merupakan jalur kritis yang menghubungkan kompetensi digital dan dukungan organisasi dengan kinerja ASN, khususnya dalam konteks transformasi digital pelayanan publik.

Kata Kunci : Kompetensi Digital, Dukungan Organisasi, Employee Well-Being, Kinerja ASN, SEM-PLS

ABSTRACT

THE EFFECT OF DIGITAL COMPETENCE AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON ASN PERFORMANCE MEDIATED BY EMPLOYEE WELL-BEING AT THE MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS IN MEDAN CITY

By :

**RIZKI HANNUM
2420030029**

Digital transformation in the public sector demands civil servants to master digital technologies while being supported by a conducive organizational environment. The gap between digitalization demands and civil servant readiness at the Ministry of Religious Affairs in Medan City presents distinct challenges, where insufficient mastery of digital applications, suboptimal organizational support, and increasing psychological pressure among employees potentially hinder the achievement of expected performance outcomes. This study aims to analyze the influence of digital competence and organizational support on civil servant performance, as well as the mediating role of employee well-being. A quantitative approach was employed using a census method involving 54 civil servants at the Ministry of Religious Affairs, Medan City. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.1.0.8. The findings reveal that: digital competence has a positive and significant effect on civil servant performance; organizational support has a positive but insignificant direct effect on civil servant performance; digital competence has a positive and significant effect on employee well-being; organizational support has a positive and significant effect on employee well-being; employee well-being has a positive and significant effect on civil servant performance; employee well-being significantly mediates the effect of digital competence on civil servant performance; and employee well-being significantly mediates the effect of organizational support on civil servant performance. These findings confirm that employee well-being serves as a critical pathway linking digital competence and organizational support to civil servant performance, particularly in the context of digital transformation in public services.

Keywords : *Digital Competence, Organizational Support, Employee Well-Being, Civil Servant Performance, SEM-PLS*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kekuatan Rahmat dan Karunia-Nya serta telah memberikan kekuatan dan kesehatan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan tesis ini dengan judul “Pengaruh Kompetensi Digital dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja ASN yang Dimediasi oleh *Employee Well-Being* di Kementerian Agama Kota Medan”.

Tesis ini penulis persembahkan kepada yang teristimewa yaitu Orang tua saya, Ibunda dan Ayahanda saya yang selalu mendoakan segala langkah yang saya capai. Selama masa perkuliahan sampai masa penyelesaian tugas akhir ini, penulis banyak memperoleh bimbingan dan dukungan dari banyak pihak. Untuk itu, dengan setulus hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, SH. M. Hum dan Bapak Bapak Assoc. Prof. Dr. Adi Mansar, S.H., M.Hum selaku Direktur dan Wakil Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
3. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si selaku ketua dan Program Studi Magister Manajemen program pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Dosen pembimbing I yang telah banyak membantu memberikan masukan serta bimbingan dalam penyelesaian tesis ini

4. Bapak Dr. Bahril Datuk S. S.E., M.M., QIA selaku Dosen pembimbing II yang telah banyak membantu memberikan masukan serta bimbingan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen serta pegawai biro Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Rekan-rekan seperjuangan Magister Manajemen 2024 Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Pihak-pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, peneliti memohon maaf jika dalam penulisan tesis ini masih terdapat kesalahan dan kekurangan. Namun, peneliti berharap saran serta kritik dalam rangka perbaikan penulisan tesis ini, Terima kasih.

Medan, April 2026

Penulis,



Rizki Hannum

NPM : 2420030029

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	14
1.3 Pembatasan Masalah	15
1.4 Rumusan Masalah	15
1.5 Tujuan Penelitian	16
1.6 Manfaat Penelitian	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18
2.1 Landasan Teori.....	18
2.1.1 Kinerja.....	18
2.1.1.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	20
2.1.1.2 Indikator Kinerja	23
2.1.2 Kompetensi Digital	27
2.1.2.1 Pengertian Kompetensi Digital	27
2.1.2.2 Peran MSDM dalam Pengembangan Kompetensi Digital Karyawan	30
2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Digital	31
2.1.2.4 Indikator Kompetensi Digital.....	34
2.1.3 Dukungan Organisasi	38
2.1.3.1 Pengertian Dukungan Organisasi	38
2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi	40

2.1.3.3 Indikator Dukungan Organisasi	42
2.1.4 <i>Employee Well-Being</i>	45
2.1.4.1 Defenisi <i>Employee Well-Being</i>	45
2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Well-Being</i>	46
2.1.4.3 Indikator <i>Employee Well-Being</i>	51
2.2 Kajian Penelitian yang Relevan	54
2.3 Kerangka Berfikir.....	57
2.3.1 Kompetensi Digital Berpengaruh terhadap Kinerja	57
2.3.2 Dukungan Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja.....	58
2.3.3 Kompetensi Digital Berpengaruh terhadap <i>Employee Well-Being</i>	59
2.3.4 Dukungan Organisasi Berpengaruh terhadap <i>Employee Well-Being</i>	60
2.3.5 <i>Employee Well-Being</i> Berpengaruh terhadap Kinerja.....	62
2.3.6 <i>Employee Well-Being</i> Memediasi Kompetensi Digital terhadap Kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan	62
2.3.7 <i>Employee Well-Being</i> Memediasi Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan	63
2.4 Hipotesis.....	64
BAB III METODE PENELITIAN	66
3.1 Pendekatan Penelitian	66
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	66
3.3 Populasi dan Sampel	67
3.3.1 Populasi.....	67
3.3.2 Sampel.....	67
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	68
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	71
3.6 Teknik Analisis Data.....	73
3.6.1 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	74

3.6.2	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	75
3.6.3	Uji Hipotesis	77
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	79
4.1	Hasil Penelitian	79
4.1.1	Deskripsi Data.....	79
4.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	83
4.1.2.1	Kinerja.....	83
4.1.2.2	Kompetensi Digital	85
4.1.2.3	Dukungan Organisasi	87
4.1.2.4	Employee Well-Being	90
4.1.3	Analisis Data	92
4.1.3.1	Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model).....	93
4.1.3.2	Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (InnerModel)	101
4.1.4	Pengujian Hipotesis.....	104
4.1.4.1	Pengaruh Langsung (Direct Effect).....	104
4.1.4.2	Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect).....	107
4.1.4.3	Pengaruh Total (Total Effect)	109
4.2	Pembahasan.....	110
4.2.1	Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja ASN	112
4.2.2	Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja ASN	115
4.2.3	Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Employee Well-being ASN	119
4.2.4	Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Employee Well-being ASN	124
4.2.5	Pengaruh Employee Well-being Terhadap Kinerja ASN	128
4.2.6	Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja ASN yang Dimediasi oleh Employee Well-being.....	132
4.2.7	Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja ASN yang Dimediasi oleh Employee Well-being.....	137
BAB V	PENUTUP	143

5.1 Kesimpulan	143
5.2 Saran.....	144
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	145
DAFTAR PUSTAKA.....	146

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Flowchart Resource-Based View Theory oleh Barney (1991).....	30
Gambar 2.2 Kerangka Berfikir	64
Gambar 4.1 Model Penelitian Struktural PLS.....	95
Gambar 4.2 Model Penelitian Struktural PLS setelah Direvisi	97
Gambar 4.3 Hasil Path Analysis.....	107

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Prasurvey Kompetensi Digital (X1)	7
Tabel 1.2 Hasil Prasurvey Dukungan Organisasi (X2)	8
Tabel 1.3 Hasil Prasurvey Employee Well-Being (Z)	9
Tabel 1.4 Hasil Prasurvey Kinerja ASN (Y)	10
Tabel 1.5 Rekapitulasi Hasil Prasurvey Seluruh Variabel	11
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	67
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	80
Tabel 4.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80
Tabel 4.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	81
Tabel 4.4 Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Bekerja	82
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kinerja (Y)	83
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kompetensi Digital (X1).....	85
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Dukungan Organisasi (X2)	87
Tabel 4.8 Skor Angket Variabel Employee Well-Being (Z).....	90
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Average Variance Extracted	98
Tabel 4.10 Validitas Diskriminan	99
Tabel 4.11 Hasil Cronbach's Alpha	100
Tabel 4.12 Hasil Composite Reliability	101
Tabel 4.13 Hasil Uji R-Square	102
Tabel 4.14 Hasil F-Square.....	103
Tabel 4.15 Hasil Koefisien Jalur Pengaruh Langsung (Direct Effect).....	105
Tabel 4.16 Hasil Pengaruh Tidak Langsung	108
Tabel 4.17 Hasil Pengaruh Total	109

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan variabel strategis yang menjadi kunci keberhasilan organisasi pemerintahan dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, pembangunan, dan reformasi birokrasi. Dalam konteks reformasi birokrasi Indonesia yang terus bergulir sejak tahun 2004, peningkatan kinerja ASN telah menjadi agenda prioritas nasional untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel (Aisyah et al., 2024). Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menandai era baru pengelolaan ASN dengan menekankan pada pergeseran dari "Penilaian Kinerja" menuju "Pengelolaan Kinerja" yang lebih holistik, sistematis, dan berkelanjutan. Dalam konteks reformasi birokrasi, pemerintah Indonesia terus berupaya meningkatkan kinerja ASN melalui berbagai program dan kebijakan, termasuk implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang mengintegrasikan teknologi digital dalam setiap lini pelayanan pemerintahan.

Kinerja ASN dipengaruhi oleh berbagai faktor baik dari internal maupun eksternal individu pegawai. (Kasmir, 2019) mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Sementara itu, (Sutrisno, 2011) menyatakan bahwa

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif.

Dalam konteks birokrasi modern, kinerja ASN tidak lagi hanya diukur dari pemenuhan tugas administratif secara rutin, tetapi juga dari kemampuan ASN dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis, kompleks, dan berbasis teknologi digital. Transformasi digital yang masif di sektor publik menuntut ASN untuk bekerja secara lebih cepat, akurat, transparan, dan terintegrasi melalui berbagai sistem informasi pemerintahan. Oleh karena itu, kinerja ASN menjadi variabel kunci yang menentukan keberhasilan reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik.

Dalam era digital saat ini, kompetensi digital menjadi salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja ASN. Menurut (Carretero et al., 2017), kompetensi digital adalah kemampuan untuk menggunakan teknologi digital dengan percaya diri, kritis, dan kreatif untuk mencapai tujuan terkait pekerjaan, pembelajaran, dan partisipasi dalam masyarakat. Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan positif antara kompetensi digital dengan kinerja ASN. Penelitian yang dilakukan oleh (Siregar & Harahap, 2021) pada ASN di Pemerintah Kota Medan menemukan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi digital ASN maka semakin tinggi pula kinerjanya. Penelitian (R. P. Lubis et al., 2022) mengungkapkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah dengan kontribusi sebesar 42,3% terhadap variasi kinerja. Studi yang dilakukan (Syahputra et al.,

2022) pada pegawai instansi pemerintah di Sumatera Utara juga menunjukkan hasil serupa, dimana kompetensi digital berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai terutama dalam penggunaan aplikasi perkantoran digital seperti sistem persuratan elektronik dan sistem informasi manajemen kepegawaian. Penelitian Ramadhan et al. (2023) menemukan bahwa kompetensi digital ASN dalam mengoperasikan aplikasi pelayanan publik berbasis teknologi informasi berkorelasi positif dengan efisiensi dan efektivitas kinerja mereka.

Selain kompetensi individu, dukungan organisasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja ASN. Dukungan organisasi mencakup penyediaan fasilitas kerja, sistem teknologi yang andal, pelatihan, bantuan teknis, serta perhatian pimpinan terhadap kebutuhan pegawai. Menurut (Eisenberger & Stinglhamber, 2011), persepsi dukungan organisasi yang tinggi akan meningkatkan rasa dihargai dan keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja. Penelitian (Lubis, 2022) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang kuat, terutama dalam bentuk pelatihan digital dan pendampingan teknis, berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN di instansi pemerintah daerah. Sebaliknya, lemahnya dukungan organisasi dapat memperbesar beban kerja dan menghambat pencapaian kinerja optimal. Penelitian yang dilakukan oleh (Harahap & Tirtayasa, 2020) pada pegawai negeri sipil di Kota Medan menemukan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa peningkatan dukungan organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai. Studi (Nasution et al., 2020) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh

signifikan terhadap kinerja ASN dengan kontribusi sebesar 38,7% dalam menjelaskan varians kinerja pegawai. Penelitian (Siregar & Harahap, 2021) pada ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara mengungkapkan bahwa dukungan organisasi dalam bentuk penyediaan fasilitas teknologi, pelatihan, dan kebijakan yang mendukung pegawai berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Meskipun kompetensi digital dan dukungan organisasi berpotensi meningkatkan kinerja ASN, pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung. Dalam praktiknya, tuntutan kerja digital yang tinggi seringkali memicu kelelahan, stres, dan tekanan psikologis apabila tidak diimbangi dengan kesiapan individu dan dukungan organisasi yang memadai. Di sinilah *employee well-being* berperan sebagai mekanisme mediasi yang penting. *Employee well-being* merujuk pada kondisi kesejahteraan fisik, psikologis, dan emosional pegawai di tempat kerja (Diener, 1984). Teori *Happy-Productive Worker* menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki tingkat *well-being* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, kompetensi digital yang rendah dapat meningkatkan stres dan menurunkan *well-being*, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja. Demikian pula, dukungan organisasi yang lemah akan memperbesar job demands, menurunkan *well-being*, dan menekan kinerja ASN. Oleh karena itu, *employee well-being* tidak hanya menjadi variabel antara, tetapi menjadi jalur utama yang menjelaskan bagaimana dan mengapa kompetensi digital serta dukungan organisasi memengaruhi kinerja ASN.

(Schaufeli, 2017) menegaskan bahwa kesejahteraan pegawai tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial atau keamanan kerja, tetapi juga oleh kesehatan mental, keseimbangan hidup, dan kemampuan mengelola tuntutan pekerjaan. Dalam konteks digitalisasi pelayanan publik, *World Health Organization* (2019) mengakui *burnout* sebagai fenomena okupasional yang ditandai dengan tiga dimensi: kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), sikap sinis terhadap pekerjaan (*cynicism*), dan penurunan efikasi profesional (*reduced professional efficacy*). Studi yang dilakukan oleh La Torre et al. (2019) menemukan bahwa pegawai yang kurang memahami penggunaan aplikasi digital cenderung mengalami kecemasan teknologi (*technology anxiety*) dan *digital burnout* yang ditandai dengan kelelahan mental, frustrasi, dan penurunan motivasi kerja. Lebih lanjut, penelitian (Molino et al., 2020) mengungkapkan bahwa kesalahan dalam penginputan data pada sistem digital dapat menimbulkan stres psikologis yang signifikan karena pegawai harus bekerja dengan tingkat kehati-hatian ekstra untuk menghindari kesalahan yang dapat berdampak luas pada sistem informasi organisasi. Kondisi ini diperparah ketika pegawai tidak memiliki kompetensi digital yang memadai, sehingga setiap tugas yang melibatkan teknologi digital menjadi sumber stres dan kelelahan mental. Penelitian Putri dan Amalia (2021) pada ASN di Indonesia menemukan bahwa 47,3% ASN mengalami gejala *burnout* sedang hingga tinggi, terutama yang berkaitan dengan tuntutan penguasaan teknologi digital tanpa dukungan pelatihan yang memadai. Kondisi ini menunjukkan bahwa faktor *well-being*, khususnya pencegahan dan pengelolaan *burnout*, tetap menjadi

isu krusial yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja ASN di era digital, terlepas dari stabilitas status kepegawaian mereka.

Kementerian Agama Kota Medan merupakan instansi vertikal yang memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan keagamaan kepada masyarakat di wilayah Kota Medan. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, Kementerian Agama Kota Medan memiliki 1749 ASN yang tersebar bidang pelayanan, termasuk pendidikan, bimbingan masyarakat Islam, serta pelayanan administrasi umum. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, ASN di Kementerian Agama Kota Medan telah mengimplementasikan berbagai aplikasi digital sebagai bagian dari transformasi digital pelayanan publik, antara lain: SRIKANDI (Sistem Informasi Naskah Dinas) untuk persuratan elektronik, SAKTI (Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi) untuk pengelolaan keuangan, SIMKAH (Sistem Informasi Manajemen Nikah) untuk pelayanan perkawinan, SIMAS (Sistem Informasi Masjid) untuk pendataan dan pembinaan masjid, SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) untuk administrasi kepegawaian, SIHALAL (Sistem Informasi Halal) untuk platform digital resmi milik Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal, EMIS (*Education Management Information System*) untuk administrasi madrasah dan lain sebagainya.

Berdasarkan laporan monitoring aplikasi digital tahun 2024, tingkat pemanfaatan aplikasi SRIKANDI hanya mencapai 68%, SAKTI 72%, SIMKAH 75%, SIMAS 61%, dan SIMPEG 70% dari total ASN yang seharusnya menggunakan aplikasi tersebut. Data ini mengindikasikan adanya kesenjangan

kompetensi digital di kalangan ASN yang berpotensi menghambat pencapaian kinerja optimal.

Hasil observasi awal dan wawancara dengan beberapa pegawai mengidentifikasi beberapa permasalahan terkait dukungan organisasi, antara lain: (1) belum optimalnya program pelatihan dan pengembangan kompetensi digital dengan hanya 35% ASN yang mendapat pelatihan aplikasi digital dalam setahun terakhir, (2) keterbatasan infrastruktur teknologi dengan rasio komputer terhadap pegawai masih 1:2, (3) belum adanya sistem *reward and punishment* yang jelas terkait penggunaan aplikasi digital, dan (4) tingginya beban kerja administratif yang menyebabkan 48% pegawai mengalami tekanan psikologis dan penurunan kesejahteraan (*well-being*). Fenomena ini diperkuat dengan hasil survei kepuasan pegawai tahun 2025 yang menunjukkan bahwa 52% pegawai merasa kurang mendapat dukungan organisasi dalam menghadapi perubahan sistem kerja digital, dan 46% pegawai menyatakan mengalami *work-life balance* yang buruk akibat tuntutan penguasaan teknologi digital tanpa dukungan yang memadai.

Untuk memperkuat identifikasi masalah, peneliti melakukan prasurvei terhadap 30 ASN di Kementerian Agama Kota Medan pada bulan Desember 2025. Berikut hasil prasurvei untuk setiap variabel:

Tabel 1.1 Hasil Prasurvei Kompetensi Digital (X1)

No	Pernyataan	Ya	Tidak	% Ya
1	Saya mampu mengoperasikan aplikasi SRIKANDI dengan baik untuk persuratan elektronik	18	12	60%
2	Saya mampu mengoperasikan aplikasi SAKTI dengan baik untuk pengelolaan keuangan	16	14	53,3%
3	Saya mampu mengoperasikan aplikasi SIMKAH dengan baik untuk pelayanan perkawinan	19	11	63,3%

No	Pernyataan	Ya	Tidak	% Ya
4	Saya mampu mengoperasikan aplikasi SIMAS dengan baik untuk pendataan masjid	14	16	46,7%
5	Saya mampu mengoperasikan aplikasi SIMPEG dengan baik untuk kepegawaian	17	13	56,7%
6	Saya mampu mengatasi masalah teknis saat menggunakan aplikasi digital tanpa bantuan	15	15	50%
7	Saya mampu beradaptasi dengan cepat ketika ada pembaruan/update aplikasi digital	16	14	53,3%
8	Saya mampu berkolaborasi dengan rekan kerja melalui platform digital dengan efektif	18	12	60%
9	Saya mampu mengintegrasikan penggunaan beberapa aplikasi digital sekaligus dalam pekerjaan	13	17	43,3%
10	Saya memiliki pengetahuan yang memadai tentang keamanan data dalam penggunaan aplikasi digital	15	15	50%
	Rata-rata Keseluruhan	161	139	53,7%

Sumber: Data Prasurvey, Desember 2025 (N=30).

Dari 10 indikator kompetensi digital, hanya 53,7% responden yang menjawab "Ya" atau mampu melaksanakan aspek kompetensi digital dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi digital ASN di Kementerian Agama Kota Medan masih perlu ditingkatkan, terutama pada aspek pengoperasian aplikasi SIMAS (46,7%), integrasi multiple aplikasi (43,3%), dan problem solving teknologi digital (50%).

Tabel 1.2 Hasil Prasurvey Dukungan Organisasi (X2)

No	Pernyataan	Ya	Tidak	% Ya
1	Organisasi menyediakan fasilitas komputer/laptop yang memadai untuk mendukung pekerjaan digital	13	17	43,3%
2	Organisasi menyediakan koneksi internet yang stabil dan memadai	15	15	50%
3	Organisasi menyelenggarakan pelatihan kompetensi digital secara berkala	12	18	40%
4	Atasan memberikan dukungan dan motivasi dalam penggunaan aplikasi digital	20	10	66,7%
5	Organisasi memiliki tim bantuan teknis (helpdesk) yang responsif saat ada kendala aplikasi	16	14	53,3%
6	Organisasi menerapkan kebijakan work-life balance yang mendukung kesejahteraan pegawai	14	16	46,7%

No	Pernyataan	Ya	Tidak	% Ya
7	Organisasi memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dalam kinerja digital	15	15	50%
8	Organisasi peduli terhadap kesehatan dan kesejahteraan pegawai	17	13	56,7%
9	Organisasi memberikan fleksibilitas waktu kerja untuk mengurangi beban pegawai	11	19	36,7%
10	Organisasi melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan terkait implementasi teknologi digital	13	17	43,3%
	Rata-rata Keseluruhan	146	154	48,7%

Sumber: Data Prasurvey, Desember 2025 (N=30)

Hasil prasurvey menunjukkan bahwa hanya 48,7% responden merasakan adanya dukungan organisasi yang memadai. Aspek yang paling rendah adalah penyelenggaraan pelatihan berkala (40%) dan fleksibilitas waktu kerja (36,7%). Meskipun dukungan atasan relatif baik (66,7%), dukungan organisasi secara keseluruhan masih perlu ditingkatkan.

Tabel 1.3 Hasil Prasurvey Employee Well-Being (Z)

No	Pernyataan	Ya	Tidak	% Ya
1	Saya merasa sehat secara fisik dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari	19	11	63,3%
2	Saya merasa sehat secara mental/psikologis dalam bekerja	15	15	50%
3	Saya memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi	13	17	43,3%
4	Saya merasa puas dengan lingkungan kerja yang ada	16	14	53,3%
5	Saya memiliki hubungan yang positif dan harmonis dengan rekan kerja	22	8	73,3%
6	Saya tidak merasa stres berlebihan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab	12	18	40%
7	Saya merasa bahagia dan bersemangat dalam bekerja setiap hari	17	13	56,7%
8	Saya merasa memiliki energi yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	16	14	53,3%
9	Saya merasa dihargai dan diakui kontribusinya oleh organisasi	14	16	46,7%
10	Saya merasa nyaman dengan beban kerja yang diberikan saat ini	11	19	36,7%

No	Pernyataan	Ya	Tidak	% Ya
	Rata-rata Keseluruhan	155	145	51,7%

Sumber: Data Prasurvey, Desember 2025 (N=30)

Tingkat *employee well-being* ASN berada pada level 51,7%, yang menunjukkan kondisi kesejahteraan pegawai yang belum optimal. Aspek yang paling memprihatinkan adalah kenyamanan dengan beban kerja (36,7%), tingkat stres (40%), dan work-life balance (43,3%). Meskipun hubungan dengan rekan kerja cukup baik (73,3%), aspek kesejahteraan lainnya masih memerlukan perhatian serius.

Tabel 1.4 Hasil Prasurvey Kinerja ASN (Y)

No	Pernyataan	Ya	Tidak	% Ya
1	Saya selalu menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang baik sesuai standar	19	11	63,3%
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang sesuai target	18	12	60%
3	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai deadline yang ditentukan	14	16	46,7%
4	Saya menggunakan sumber daya organisasi (waktu, biaya, fasilitas) secara efektif dan efisien	16	14	53,3%
5	Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa harus selalu diperintah	17	13	56,7%
6	Saya mampu bekerja sama dengan baik dalam tim untuk mencapai tujuan bersama	21	9	70%
7	Saya memiliki tingkat kehadiran dan kedisiplinan yang baik	22	8	73,3%
8	Saya selalu mencapai atau melampaui target kinerja yang ditetapkan	13	17	43,3%
9	Saya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada stakeholder/masyarakat	18	12	60%
10	Saya terus berupaya meningkatkan kompetensi dan kinerja diri secara berkelanjutan	20	10	66,7%
	Rata-rata Keseluruhan	178	122	59,3%

Sumber: Data Prasurvey, Desember 2025 (N=30)

Kinerja ASN menunjukkan persentase 59,3%, yang mengindikasikan bahwa kinerja pegawai masih di bawah standar optimal yang diharapkan. Aspek

yang paling rendah adalah pencapaian target kinerja (43,3%) dan ketepatan waktu penyelesaian tugas (46,7%). Meskipun kedisiplinan (73,3%) dan kerja sama tim (70%) relatif baik, aspek hasil kerja yang terukur masih perlu ditingkatkan.

Tabel 1.5 Rekapitulasi Hasil Prasurvey Seluruh Variabel

Variabel	Total Jawaban "Ya"	Total Kemungkinan Jawaban	Persentase	Kategori
Kompetensi Digital (X1)	161	300	53,7%	Rendah
Dukungan Organisasi (X2)	146	300	48,7%	Rendah
Employee Well-Being (Z)	155	300	51,7%	Rendah
Kinerja ASN (Y)	178	300	59,3%	Rendah

Sumber: Data Prasurvey, Desember 2025 (N=30)

Keterangan Kategori:

- Tinggi: $\geq 70\%$ (menunjukkan kondisi yang baik)
- Sedang: 60% - 69% (menunjukkan kondisi yang cukup namun perlu perbaikan)
- Rendah: $< 60\%$ (menunjukkan kondisi yang perlu perhatian serius dan perbaikan segera)

Temuan prasurvey tersebut menunjukkan bahwa permasalahan kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan tidak berdiri sendiri, melainkan berkaitan erat dengan kondisi kompetensi digital dan dukungan organisasi yang belum optimal. Rendahnya kompetensi digital ASN dalam mengoperasikan berbagai aplikasi pelayanan publik berbasis digital berpotensi meningkatkan beban psikologis kerja, seperti stres, kecemasan teknologi (*technology anxiety*), dan kelelahan mental akibat tuntutan adaptasi sistem yang terus berubah. Kondisi tersebut pada akhirnya menurunkan tingkat *employee well-being* pegawai dan berdampak pada penurunan

kualitas, ketepatan waktu, serta pencapaian target kinerja ASN. Di sisi lain, lemahnya dukungan organisasi yang tercermin dari keterbatasan pelatihan kompetensi digital, infrastruktur teknologi yang belum memadai, serta kebijakan kerja yang kurang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, berpotensi memperbesar *job demands* yang harus dihadapi ASN. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya organisasi tersebut menyebabkan menurunnya kesejahteraan pegawai (*employee well-being*), yang selanjutnya menekan kinerja ASN, baik dari aspek pencapaian target, efektivitas kerja, maupun kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Dengan demikian, *employee well-being* menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kompetensi digital dan dukungan organisasi mempengaruhi kinerja ASN. Kinerja yang rendah bukan semata-mata disebabkan oleh keterbatasan kemampuan teknis atau fasilitas kerja, tetapi juga oleh menurunnya kesejahteraan psikologis pegawai akibat tekanan adaptasi teknologi digital dan dukungan organisasi yang belum optimal.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat jelas adanya urgensi untuk melakukan kajian mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN di era transformasi digital, khususnya di Kementerian Agama Kota Medan. Kesenjangan antara pencapaian kinerja yang diharapkan dengan realitas di lapangan, disparitas kompetensi digital ASN, tantangan dukungan organisasi yang belum optimal, serta pentingnya kesejahteraan pegawai sebagai fondasi kinerja berkelanjutan, menjadi fenomena yang perlu dieksplorasi secara ilmiah. Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan bukan hanya

bersifat teknis, tetapi juga bersumber dari kesiapan kompetensi digital, dukungan organisasi, serta kesejahteraan psikologis ASN dalam menghadapi transformasi digital.

Meskipun secara teoretis kompetensi digital dan dukungan organisasi diyakini sebagai pendorong utama kinerja, terdapat kesenjangan hasil (*research gap*) dalam literatur empiris yang menunjukkan adanya kontradiksi pengaruh. Di satu sisi, penelitian (Siregar & Harahap, 2021) mengonfirmasi pengaruh positif kompetensi digital terhadap kinerja melalui efisiensi kerja. Namun, di sisi lain, perspektif '*dark side of digitalization*' menunjukkan bahwa tuntutan kompetensi digital yang tinggi justru dapat berdampak negatif melalui fenomena *technostress* dan *digital burnout* yang menurunkan produktivitas (Molino et al., 2020). Hal serupa ditemukan pada variabel dukungan organisasi; sementara (Harahap & Tirtayasa, 2020) menemukan hubungan positif yang kuat, beberapa studi lain menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang tidak tepat sasaran seperti pelatihan yang bersifat *one-size-fits-all* justru meningkatkan beban kognitif pegawai dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja jangka panjang. Inkonsistensi temuan ini mengindikasikan adanya variabel mediator yang terabaikan. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung menguji pengaruh langsung (*direct effect*) tanpa mempertimbangkan aspek psikologis pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan menempatkan *employee well-being* sebagai variabel mediasi. Hal ini didasarkan pada argumen bahwa kompetensi dan dukungan organisasi tidak akan mencapai hasil kinerja optimal jika mengorbankan kesejahteraan mental pegawai, terutama dalam konteks

transformasi digital yang masif di Kementerian Agama Kota Medan. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Kompetensi Digital dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja ASN yang Dimediasi oleh *Employee Well-Being* di Kementerian Agama Kota Medan"**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan belum sepenuhnya optimal dalam mendukung pelayanan publik berbasis digital, khususnya terkait kecepatan, ketepatan, dan efektivitas penyelesaian pekerjaan melalui aplikasi pemerintahan.
2. Tuntutan kerja berbasis digital cenderung meningkatkan beban kerja dan tekanan psikologis ASN, terutama bagi pegawai yang belum memiliki kesiapan kompetensi digital yang memadai.
3. Dukungan organisasi dalam implementasi kerja digital belum dirasakan optimal oleh seluruh ASN, baik dalam bentuk pelatihan yang berkelanjutan, pendampingan teknis, ketersediaan sarana prasarana, maupun responsivitas sistem dan jaringan teknologi informasi.
4. Tingkat *employee well-being* ASN di Kementerian Agama Kota Medan masih tergolong rendah (51,7%) yang ditandai dengan tingginya stres kerja, rendahnya *work-life balance*, serta ketidaknyamanan terhadap beban kerja,

sehingga berpotensi menurunkan kinerja ASN terutama dalam menghadapi tuntutan transformasi digital.

1.3 Pembatasan Masalah

Untuk memfokuskan penelitian, pembatasan masalah ditetapkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada ASN yang bekerja di lingkungan Kementerian Agama Kota Medan baik yang bertugas pada unit kerja administratif maupun unit pelayanan teknis yang secara langsung menggunakan aplikasi digital dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
2. Variabel independen yang digunakan adalah kompetensi digital dan variabel independen selanjutnya adalah dukungan organisasi.
3. Variabel dependen penelitian adalah kinerja ASN.
4. Variabel mediasi yang diteliti adalah *employee well-being*. Aspek kesejahteraan di luar konteks pekerjaan, seperti kondisi kesehatan klinis atau masalah personal di luar organisasi, tidak menjadi fokus penelitian.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Apakah kompetensi digital berpengaruh terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan?

2. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan?
3. Apakah kompetensi digital berpengaruh terhadap *employee well-being* ASN di Kementerian Agama Kota Medan?
4. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap *employee well-being* ASN di Kementerian Agama Kota Medan?
5. Apakah *employee well-being* berpengaruh terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan?
6. Apakah *employee well-being* memediasi pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan?
7. Apakah *employee well-being* memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi digital terhadap *employee well-being* ASN di Kementerian Agama Kota Medan.
4. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap *employee well-being* ASN di Kementerian Agama Kota Medan.

5. Untuk mengetahui pengaruh *employee well-being* terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan.
6. Untuk mengetahui pengaruh *employee well-being* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi digital terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan.
7. Untuk mengetahui pengaruh *employee well-being* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara dukungan organisasi terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

- a. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya terkait model hubungan antara kompetensi digital, dukungan organisasi, *employee well-being*, dan kinerja ASN di sektor publik.
- b. Memperkaya literatur mengenai peran *employee well-being* sebagai variabel mediasi dalam konteks kinerja organisasi sektor publik.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kementerian Agama Kota Medan, penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan kompetensi digital ASN melalui pelatihan berkelanjutan dan pemanfaatan teknologi dalam pelayanan.

3. Manfaat Akademis

- a. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji hubungan kompetensi digital, dukungan organisasi, *employee well-being*, dan kinerja pada sektor publik maupun swasta.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Rivai & Basri, 2005). Dalam konteks Aparatur Sipil Negara, kinerja menjadi indikator utama keberhasilan pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi pemerintahan (Sedarmayanti, 2017). Mangkunegara (2017) menegaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang dipengaruhi oleh faktor kemampuan dan faktor motivasi. Pengukuran kinerja ASN tidak hanya berfokus pada aspek kuantitatif semata, tetapi juga mencakup dimensi kualitas pelayanan, efisiensi, dan inovasi dalam menjalankan tugas (Wirawan, 2009).

Secara teoritis, kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif teori yang saling melengkapi. *Resource-Based View Theory* (Barney, 1991) menekankan bahwa kinerja organisasi dan individu sangat bergantung pada sumber daya yang dimiliki, termasuk kompetensi dan kapabilitas yang menjadi keunggulan kompetitif. Dalam era digital, kompetensi digital menjadi sumber daya

strategis yang memungkinkan ASN untuk meningkatkan efisiensi kerja, kemampuan problem solving, dan adaptasi terhadap perubahan teknologi (Van Laar et al., 2020). *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan kerja dibangun atas prinsip pertukaran sosial dimana investasi organisasi dalam bentuk dukungan dan pengembangan karyawan akan dibalas dengan peningkatan kinerja. Cropanzano & Mitchell (2005) memperkuat argumen ini dengan menyatakan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi tinggi cenderung memberikan kontribusi optimal melalui peningkatan kinerja sebagai bentuk timbal balik. Lebih lanjut, Job Demands-Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2017) menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan seperti kompetensi, dukungan organisasi, dan kondisi kesejahteraan karyawan berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan engagement yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.

Aplikasi teori-teori tersebut dalam konteks kinerja ASN menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual semata. Armstrong & Baron (2018) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, termasuk kemampuan individu, dukungan lingkungan kerja, serta kondisi kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan. Dalam era transformasi digital, tuntutan terhadap kinerja ASN semakin kompleks karena harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat dinamis (Bannister & Connolly, 2014). Penelitian Van Laar et al. (2020) membuktikan bahwa kompetensi digital secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan produktivitas dan kualitas output kerja.

Eisenberger et al. (2020) melalui *Perceived Organizational Support Theory* menegaskan bahwa dukungan organisasi menciptakan kewajiban timbal balik dimana karyawan yang merasakan dukungan tinggi menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih baik. Sementara itu, penelitian Zheng et al. (2015) menemukan bahwa kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) memiliki peran mediasi yang kuat antara faktor organisasional dan kinerja, dimana karyawan yang memiliki kondisi fisik, mental, dan sosial yang baik cenderung menunjukkan produktivitas lebih tinggi.

2.1.1.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

(Gibson et al., 1987) menjelaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu semata, tetapi merupakan hasil interaksi antara faktor individu, organisasi, dan psikologis. Ketiga faktor ini saling berhubungan dan menentukan bagaimana seorang karyawan berperilaku serta mencapai hasil kerja dalam organisasi.

1. Faktor Individu

Faktor individu berkaitan dengan karakteristik personal yang dibawa oleh setiap karyawan ke dalam organisasi. Aspek yang termasuk di dalamnya adalah kemampuan, keterampilan, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, usia, dan jenis kelamin. Karyawan dengan keterampilan dan pengalaman yang sesuai akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi meliputi seluruh elemen yang melekat pada sistem organisasi, seperti sumber daya yang tersedia, struktur organisasi, kepemimpinan, sistem penghargaan, serta desain pekerjaan. Dukungan organisasi yang memadai, misalnya fasilitas kerja lengkap, sistem kepemimpinan yang efektif, dan imbalan yang adil, akan mendorong karyawan bekerja lebih produktif dan termotivasi.

3. Faktor Psikologis

Faktor psikologis mencakup sikap kerja, motivasi, persepsi, kepribadian, kepuasan kerja, serta proses pembelajaran individu. Faktor ini berfungsi sebagai penggerak perilaku kerja, karena meskipun individu memiliki kemampuan tinggi dan organisasi menyediakan fasilitas memadai, tanpa motivasi serta sikap positif, kinerja tidak akan maksimal.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut (Badarita et al., 2025) :

1. Kompetensi (*Competence*)

Kompetensi merupakan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki. Penelitian ini menegaskan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih produktif, akurat, dan cepat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam konteks ASN, kompetensi digital menjadi bagian penting dari faktor ini, karena kemampuan menggunakan teknologi dan sistem informasi publik menjadi dasar efektivitas pelayanan masyarakat.

Kompetensi juga berkaitan erat dengan *self-efficacy* (kepercayaan diri dalam bekerja), yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

2. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi kerja berperan sebagai pendorong internal yang membuat pegawai berkomitmen dan bersemangat dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai dengan motivasi tinggi lebih mampu mengatasi tekanan, bekerja secara proaktif, dan berorientasi pada hasil. Penelitian ini menemukan bahwa motivasi berperan sebagai variabel perantara yang memperkuat pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks ASN, motivasi muncul dari dukungan organisasi, penghargaan kinerja, dan peluang pengembangan diri.

3. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja mencakup faktor fisik dan psikososial di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, kepuasan, dan efektivitas kerja pegawai. Penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang aman, bersih, serta hubungan kerja yang harmonis mendorong pegawai lebih fokus dan produktif. Selain itu, dukungan pimpinan, komunikasi terbuka, dan budaya kerja positif terbukti meningkatkan semangat kerja serta menurunkan tingkat stres kerja. Dalam konteks era digital, lingkungan kerja juga mencakup dukungan terhadap adopsi teknologi dan pelatihan digital, sehingga pegawai merasa lebih siap menghadapi perubahan sistem kerja yang modern.

2.1.1.2 Indikator Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang atau kelompok yang diukur melalui standar tertentu sesuai dengan tujuan organisasi. Untuk menilai kinerja secara objektif, diperlukan indikator yang dapat menggambarkan sejauh mana pekerjaan dilaksanakan. Menurut (Gibson et al., 1987), indikator kinerja mencakup lima aspek utama:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja mencerminkan sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar yang telah ditentukan organisasi, baik dari segi ketepatan, kerapian, maupun tingkat kesalahan yang minimal. Semakin tinggi kualitas kerja, semakin baik pula kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Misalnya, seorang karyawan administrasi dianggap berkualitas jika dokumen yang dihasilkan rapi, bebas dari kesalahan, dan mudah dipahami.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Kuantitas kerja mengukur jumlah hasil yang dicapai dalam periode tertentu. Indikator ini berkaitan dengan produktivitas, yaitu seberapa banyak output yang dihasilkan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Karyawan dengan kuantitas kerja yang baik mampu menyelesaikan volume pekerjaan sesuai atau bahkan melebihi standar, tanpa mengurangi kualitas hasil.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Ketepatan waktu merujuk pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Indikator ini penting karena keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat memengaruhi proses kerja berikutnya dalam organisasi. Kinerja yang baik ditunjukkan dengan kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu, bahkan dalam kondisi tekanan atau keterbatasan tertentu.

4. Efektivitas (*Effectiveness*)

Efektivitas menunjukkan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan mampu memanfaatkan sumber daya (waktu, biaya, tenaga, dan peralatan) secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karyawan dikatakan efektif jika dapat menghasilkan output maksimal dengan input yang relatif efisien, sehingga tidak ada pemborosan sumber daya.

5. Kemandirian (*Independence*)

Kemandirian menggambarkan sejauh mana seorang karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tanggung jawab sendiri, tanpa ketergantungan yang berlebihan pada orang lain. Indikator ini berkaitan dengan inisiatif, rasa tanggung jawab, dan kemampuan mengambil keputusan. Karyawan yang mandiri mampu bekerja secara konsisten meskipun pengawasan langsung dari atasan terbatas.

Indikator-Indikator kinerja menurut (Astuti & Suhendri, 2020) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Indikator ini mencerminkan tingkat ketepatan, keakuratan, dan profesionalisme pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai standar operasional. ASN dengan kompetensi digital tinggi mampu meningkatkan efisiensi layanan dan mengurangi kesalahan administratif melalui pemanfaatan teknologi informasi. Kualitas kerja menjadi ukuran utama dalam sistem merit ASN karena berhubungan langsung dengan hasil pelayanan publik.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Mengacu pada jumlah output kerja yang diselesaikan dalam periode tertentu. Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi dan kesejahteraan yang baik mampu menghasilkan volume kerja yang lebih tinggi tanpa mengorbankan kualitas. Hal ini terlihat dari kemampuan ASN mencapai target sertifikasi halal meski dengan sumber daya terbatas, bergantung pada efisiensi digitalisasi proses kerja.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan. Kinerja yang baik tidak hanya diukur dari hasil, tetapi juga dari manajemen waktu dan efektivitas pelaksanaan tugas. Kompetensi digital membantu ASN menyelesaikan administrasi dan pelaporan secara real time melalui sistem daring, meningkatkan ketepatan waktu dalam pelayanan publik.

4. Kerjasama (*Teamwork and Collaboration*)

Kinerja individu juga dinilai dari sejauh mana pegawai mampu bekerja sama dan berkoordinasi dengan rekan kerja atau lintas bidang. Lingkungan kerja yang suportif dan adanya kepercayaan antarpegawai meningkatkan kohesi tim serta memperkuat budaya kolaboratif dalam organisasi publik. Kolaborasi digital (misalnya melalui platform daring) meningkatkan sinergi antar ASN dalam menjalankan program lintas divisi.

5. Tanggung Jawab dan Disiplin (*Responsibility and Discipline*)

Pegawai yang menunjukkan komitmen, keandalan, dan disiplin kerja tinggi dianggap memiliki kinerja unggul. Dalam birokrasi publik, tanggung jawab terhadap tugas menjadi indikator moral dan profesionalisme ASN. Faktor ini juga berkaitan dengan *employee well-being*, karena pegawai yang sejahtera secara psikologis cenderung lebih disiplin dan berkomitmen terhadap pekerjaan.

6. Kemampuan Adaptasi terhadap Perubahan (*Adaptability*)

Indikator baru yang relevan di era digital, yakni kemampuan pegawai beradaptasi dengan perubahan teknologi, kebijakan, dan metode kerja baru. Pegawai dengan kompetensi digital dan dukungan lingkungan kerja positif lebih siap menghadapi transformasi digital dan perubahan sistem pelayanan publik. Adaptabilitas ini menjadi faktor pembeda kinerja ASN yang unggul dan tangguh di tengah tantangan birokrasi modern.

2.1.2 Kompetensi Digital

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi Digital

Kompetensi digital ASN dapat dijelaskan melalui *Resource-Based Theory* (Barney, 1991) yang menyatakan bahwa keunggulan organisasi ditentukan oleh kepemilikan dan pengelolaan sumber daya yang bersifat *valuable, rare, inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN). Dalam perkembangan literatur manajemen strategis kontemporer, sumber daya organisasi tidak lagi terbatas pada aset fisik dan finansial, tetapi juga mencakup aset tidak berwujud seperti pengetahuan, keterampilan, pengalaman, budaya organisasi, serta kapabilitas individu (Barney, 1991). Dalam perspektif ini, kompetensi digital ASN diposisikan sebagai *intangible strategic resource* yang bernilai karena meningkatkan efektivitas kerja, relatif langka dalam birokrasi yang belum sepenuhnya terdigitalisasi, sulit ditiru karena terbentuk dari kombinasi pembelajaran, pengalaman, dan adaptasi teknologi, serta tidak mudah digantikan oleh sumber daya lain. Dengan demikian, kompetensi digital memenuhi kriteria VRIN dan layak dipandang sebagai sumber keunggulan kinerja organisasi publik (Barney, 1991).

Argumentasi ini diperkuat oleh Becker (1964) melalui *Human Capital Theory* yang menyatakan bahwa investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan akan meningkatkan produktivitas individu dan pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Dalam konteks digitalisasi birokrasi, pengembangan kompetensi digital ASN merupakan bentuk investasi strategis pada modal manusia. Integrasi antara *Resource-Based Theory* dan *Human Capital Theory* menunjukkan bahwa kompetensi digital bukan hanya bernilai pada level

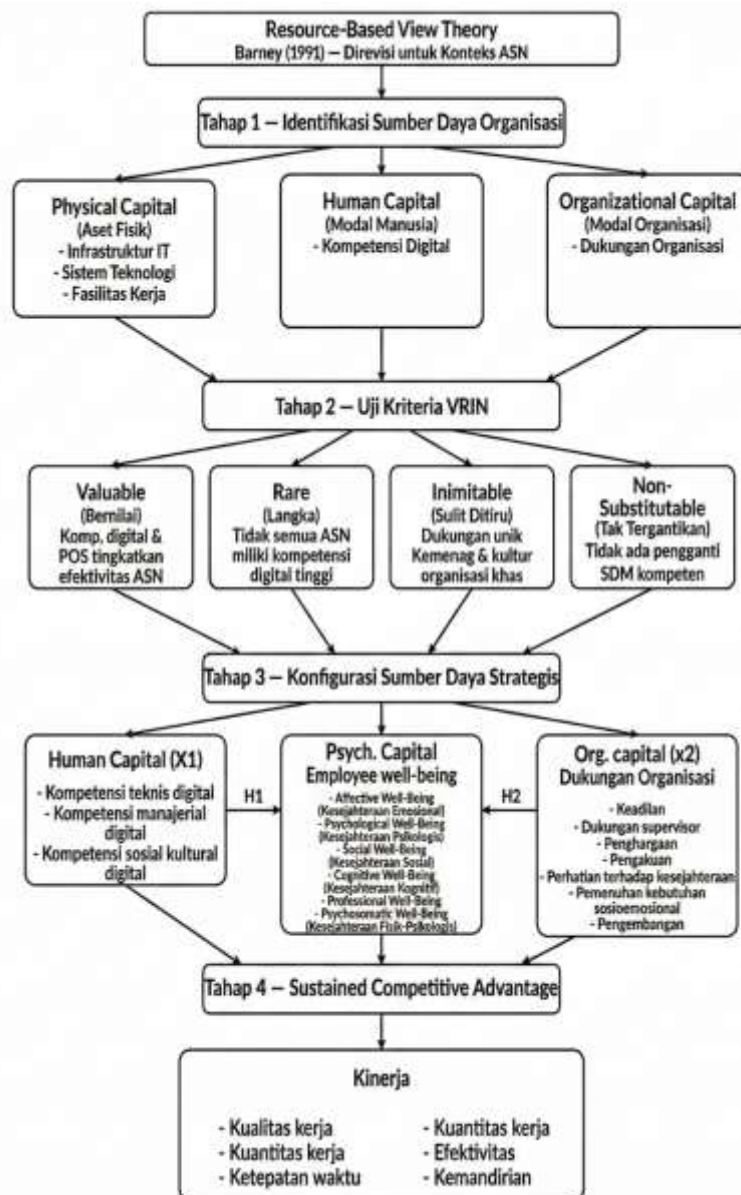
individu, tetapi memiliki implikasi struktural terhadap daya saing dan efektivitas organisasi sektor publik.

Pada level *middle-range theory*, Teece (1997) melalui *Dynamic Capability Theory* menjelaskan bahwa organisasi tidak cukup hanya memiliki sumber daya unggul, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal untuk merespons perubahan lingkungan yang dinamis. Dalam era transformasi digital, kompetensi digital ASN dapat dipahami sebagai bagian dari kapabilitas dinamis yang memungkinkan organisasi publik beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, sistem administrasi berbasis elektronik, serta tuntutan pelayanan digital masyarakat (Teece, 1997). Dengan demikian, kompetensi digital tidak bersifat statis, melainkan menjadi kemampuan adaptif yang menentukan keberlanjutan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Kompetensi digital memperoleh operasionalisasi yang lebih terukur melalui *European Commission* dalam kerangka *Digital Competence Framework, DigComp* (Vuorikari et al., 2016), yang mengelompokkan kompetensi digital ke dalam dimensi literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi digital, penciptaan konten digital, keamanan digital, serta pemecahan masalah berbasis teknologi. Kerangka ini memberikan dasar konseptual yang konkret dalam menyusun indikator penelitian, khususnya untuk mengukur sejauh mana ASN mampu memanfaatkan teknologi dalam mendukung tugas administratif, pengambilan keputusan berbasis data, inovasi pelayanan publik, serta efisiensi birokrasi (Vuorikari et al., 2022)

Selain aspek struktural dan kapabilitas, kompetensi digital juga memiliki dimensi psikologis. (Vuorikari et al., 2022) melalui *Self-Efficacy Theory* menekankan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuannya memengaruhi perilaku dan performa kerja. ASN yang memiliki kompetensi digital tinggi cenderung memiliki *digital self-efficacy* yang kuat, sehingga lebih adaptif terhadap sistem baru, lebih percaya diri dalam penggunaan aplikasi pemerintahan elektronik, dan lebih produktif dalam menyelesaikan tugas berbasis teknologi (Bandura, 1997). Dengan demikian, kompetensi digital tidak hanya berfungsi sebagai sumber daya teknis, tetapi juga sebagai penguat psikologis yang meningkatkan performa individu.

Secara konseptual, sinergi antara *human capital* (kompetensi digital), *structural capital* (dukungan organisasi), dan *psychological capital* (*employee well-being*) membentuk konfigurasi sumber daya yang menciptakan nilai organisasi (Vuorikari et al., 2022). Dalam perspektif *Resource-Based Theory*, keunggulan kinerja ASN merupakan hasil dari integrasi sumber daya yang saling melengkapi dan dikelola secara strategis. Oleh karena itu, kompetensi digital tidak dapat dipandang sebagai variabel yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian dari sistem sumber daya organisasi yang terintegrasi .



Gambar 2.1 Flowchart *Resource-Based View Theory* oleh Barney (1991)

2.1.2.2 Peran MSDM dalam Pengembangan Kompetensi Digital Karyawan

Teori Ekologi Pembelajaran (*Learning Ecology*) mendukung bahwa pengembangan kompetensi digital efektif terjadi dalam konteks sosial yang dinamis, tidak terbatas pada pelatihan formal. MSDM berperan menciptakan

ekosistem pembelajaran yang memungkinkan karyawan terus belajar dan beradaptasi (Cahyono, 2023).

Strategi pengembangan yang harus diimplementasikan oleh MSDM untuk meningkatkan kompetensi digital mencakup:

1. Pembelajaran Berbasis Teknologi

Menggunakan *Learning Management System* (LMS) berbasis AI, *microlearning*, dan *gamification* untuk meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi tantangan digital (Jurnal Center, 2023).

2. Pengembangan *Digital Mindset*

Fokus pada kemampuan beradaptasi, berpikir kritis, dan inovasi yang melengkapi keterampilan teknis, karena keberhasilan digitalisasi sangat tergantung pada pola pikir SDM.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Digital

Dalam kerangka *Resource-Based View Theory* (Barney, 1991), kompetensi digital dipandang sebagai *intangible strategic resource* yang terbentuk dari akumulasi berbagai faktor internal dan eksternal individu maupun organisasi. Barney (1991) menegaskan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil dari proses investasi, pengembangan, dan interaksi berkelanjutan antara individu dengan lingkungan organisasinya.

(Papanastasiou et al., 2023) mengidentifikasi enam faktor utama yang mempengaruhi kompetensi digital, khususnya dalam konteks pendidikan

vokasional dan pelatihan pegawai. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa berbagai faktor mempengaruhi area kompetensi *DigComp* secara berbeda yaitu :

1. Usia (*age*) yang berpengaruh signifikan terhadap area *Communication and collaboration*, karena untuk berkomunikasi dan berkolaborasi menggunakan teknologi digital. Faktor usia menjadi penting karena generasi yang berbeda memiliki tingkat kenyamanan yang berbeda dalam menggunakan teknologi digital, di mana generasi muda cenderung lebih familiar dengan tools digital untuk komunikasi dan kolaborasi dibandingkan generasi senior.
2. Tingkat pendidikan (*educational level*) karena untuk membuat, mengedit, dan mengintegrasikan konten digital. Individu dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki kemampuan kreasi konten digital yang lebih baik karena mereka memiliki pemahaman konseptual yang lebih dalam dan exposure terhadap berbagai tools dan platform digital.
3. Spesialisasi bidang (*specialization*) karena untuk berkomunikasi dan berkolaborasi dalam konteks profesional mereka. Spesialisasi yang berbeda memerlukan tools dan platform komunikasi yang berbeda pula.
4. Kepemilikan dan penggunaan PC (*possession and use of PC*) karena memberikan kesempatan bagi individu untuk berlatih dan mengembangkan keterampilan mencari, mengevaluasi, dan mengelola informasi digital, serta memecahkan masalah teknis.
5. Kepemilikan dan penggunaan smartphone (*possession and use of smartphones*) karena untuk komunikasi digital di era modern, dan

familiaritas dengan smartphone meningkatkan kemampuan individu untuk berkomunikasi dan berkolaborasi secara digital.

6. Penggunaan internet (*Internet use*) karena untuk mengidentifikasi, menemukan, mengambil, menyimpan, mengorganisir, dan menganalisis informasi digital, serta menilai relevansi dan tujuannya.

(Santana et al., 2025) mengidentifikasi enam faktor utama yang mempengaruhi kompetensi digital antara lain :

1. Praktik HRM digital (*digital HRM practices*) yang mencakup *e-learning*, *onboarding digital*, dan manajemen kinerja berbasis digital, karena untuk mengembangkan kompetensi digital mereka secara berkelanjutan. Onboarding digital yang efektif membantu pegawai baru untuk cepat beradaptasi dengan tools dan sistem digital organisasi. Sistem manajemen kinerja digital memfasilitasi feedback dan evaluasi yang lebih terstruktur dan berbasis data.
2. Budaya organisasi (*organizational culture*) karena budaya organisasi yang mendukung inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan keterbukaan terhadap perubahan akan memperkuat dampak praktik HRM digital terhadap pengembangan kompetensi digital pegawai. Sebaliknya, budaya organisasi yang resisten terhadap perubahan dapat menghambat efektivitas program pengembangan kompetensi digital.
3. Karakteristik personal pegawai (*personal characteristics*) termasuk exposure terhadap lingkungan digital dan tanggung jawab pekerjaan yang menuntut pembelajaran berkelanjutan, karena keterampilan digital abad ke-21 mencakup

critical thinking, creativity, dan communication. Kennedy dan Sundberg (2020) lebih lanjut menekankan pentingnya adaptabilitas dan pembelajaran berkelanjutan dalam lingkungan digital.

4. Kepemimpinan digital (*digital leadership*), karena pemimpin harus memiliki kompetensi digital untuk menginspirasi inovasi pegawai, sehingga meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.
5. Keamanan profesional dan dimensi psikologis (*professional security and psychological dimensions*), karena untuk lebih mengeksplorasi dimensi psikologis dari keterampilan digital. Pegawai yang merasa tidak aman secara profesional atau mengalami kecemasan terhadap teknologi cenderung memiliki kompetensi digital yang lebih rendah.

2.1.2.4 Indikator Kompetensi Digital

Berdasarkan *Resource-Based View Theory-Barney* (1991), dioperasionalkan melalui *DigComp Framework* (Vuorikari et al., 2022), pengukuran kompetensi digital sebagai *intangible strategic resource* memerlukan operasionalisasi yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan secara empiris. Barney (1991) menegaskan bahwa sumber daya strategis hanya dapat dikelola secara optimal apabila dapat diidentifikasi, diukur, dan dikembangkan secara sistematis. Indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kompetensi Teknis Digital

Kompetensi ini merujuk pada pengetahuan dan keterampilan spesifik yang dibutuhkan ASN untuk melaksanakan tugas jabatan dengan bantuan

teknologi digital. Indikator utama dalam area ini adalah Literasi Informasi dan Data, yang melibatkan kemampuan mencari, mengevaluasi kredibilitas, dan mengelola data serta informasi yang relevan dengan tugas (misalnya, data sertifikasi halal). Indikator kunci lainnya adalah Penggunaan Aplikasi Teknis, yaitu kemahiran dalam mengoperasikan sistem informasi spesifik instansi. Terakhir, Kreasi Konten Digital juga penting, di mana ASN mampu membuat dan memodifikasi materi digital seperti laporan, infografis, atau panduan kerja.

2. Kompetensi Manajerial Digital

Kompetensi ini berfokus pada kemampuan ASN dalam memimpin dan mengelola organisasi di era digital. Indikator esensial adalah mengelola perubahan digital, yang mencakup inisiatif untuk memfasilitasi adaptasi unit kerja terhadap adopsi teknologi baru dan mengatasi resistensi. selanjutnya, pengambilan keputusan berbasis data sangat krusial, membutuhkan kemampuan asn untuk menganalisis dan menginterpretasi data digital yang kompleks untuk mendukung keputusan strategis organisasi. Selain itu, kolaborasi digital menjadi indikator kunci, yaitu kemampuan bekerja sama secara efektif dalam tim, baik internal maupun lintas sektor, menggunakan *platform* digital bersama.

3. Kompetensi Sosial Kultural Digital

Kompetensi ini berkaitan dengan sikap, etika, dan perilaku ASN saat berinteraksi dengan masyarakat majemuk melalui saluran digital. Indikator utama adalah Komunikasi Digital dan Netiket, yaitu kemampuan ASN

untuk berinteraksi secara profesional dan beretika di media digital, mematuhi norma sosial dan hukum. Indikator kedua adalah Manajemen Identitas dan Keamanan Data, yang mencakup kesadaran ASN untuk melindungi data pribadi dan privasi pihak lain (misalnya, data pemohon layanan publik) serta menjaga reputasi dan citra positif instansi di dunia maya. Terakhir, Partisipasi Kewarganegaraan Digital menekankan pada penggunaan teknologi untuk sosialisasi program kerja dan edukasi publik secara inklusif, menghargai keberagaman suku dan budaya masyarakat Indonesia.

Indikator kompetensi digital ASN milenial diukur berdasarkan kontribusinya pada tiga area utama reformasi birokrasi (Farid et al., 2021). Temuan ini tentang pembentukan budaya kerja baru (kolaboratif, fleksibel, berorientasi hasil) sebagai bukti bahwa *Core Competencies* (sikap, motivasi) yang didukung oleh teknologi memiliki implikasi nyata terhadap reformasi birokrasi, bukan hanya *Technical Skills*. Indikatornya adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan Efisiensi Kerja Birokrasi (Kompetensi Teknis & Manajerial)

Indikator di area ini berfokus pada kemampuan ASN untuk mengintegrasikan teknologi dalam proses kerja sehari-hari agar lebih cepat dan ringkas yang meliputi :

- a. Pemanfaatan Aplikasi Tugas: Kemampuan menggunakan sistem digital (e-office, sistem layanan, *database* internal) untuk mengurangi waktu dan biaya operasional.

b. Literasi Data untuk Efisiensi: Kemampuan menganalisis data digital sederhana untuk mengidentifikasi *bottleneck* atau inefisiensi dalam proses kerja birokrasi.

2. Percepatan Adopsi Teknologi dalam Pelayanan Publik (Kompetensi Teknis & Sosial Kultural)

Indikator ini berfokus pada peran ASN sebagai agen perubahan yang mampu menerapkan dan memasyarakatkan teknologi layanan.

a. Kesiapan Adopsi Sistem Baru

Kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi baru yang diterapkan pemerintah (misalnya, sistem *e-gov* yang baru) tanpa resistensi yang signifikan.

b. Kolaborasi Fleksibel

Kemampuan bekerja dalam tim virtual dan lintas sektor menggunakan *tools* kolaborasi digital (*shared files, online meeting*) untuk mempercepat penyelesaian layanan.

3. Pembentukan Budaya Kerja Baru (Kompetensi Manajerial & Sosial Kultural)

Indikator ini mencerminkan perubahan sikap dan nilai-nilai yang dibawa ASN milenial ke dalam birokrasi, yang merupakan manifestasi dari *self-concept* dan *motives* (Spencer).

a. Berorientasi pada Hasil: Memanfaatkan teknologi tidak hanya untuk menjalankan prosedur, tetapi untuk mencapai target kinerja dan dampak pelayanan publik yang terukur.

- b. Inovasi dan Adaptif: Sikap proaktif dalam mencari dan menerapkan solusi digital baru untuk mengatasi tantangan birokrasi, didorong oleh minimnya resistensi terhadap perubahan.

2.1.3 Dukungan Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Dukungan Organisasi

Perceived Organizational Support (POS) Theory yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986) menjadi *middle theory* yang secara spesifik menjelaskan mekanisme bagaimana persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. POS didefinisikan sebagai keyakinan global karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Teori ini didasarkan pada tiga mekanisme psikologis utama: (1) *Reciprocity norm* yaitu karyawan merasa berkewajiban membalas dukungan organisasi dengan peningkatan kinerja; (2) *Fulfillment of socioemotional needs* yaitu dukungan organisasi memenuhi kebutuhan karyawan akan penghargaan, persetujuan, dan afiliasi; dan (3) *Expectation of reward for increased performance* yaitu karyawan percaya bahwa organisasi akan menghargai usaha ekstra mereka. Eisenberger et al. (2020) menegaskan bahwa POS berkembang melalui personifikasi organisasi, dimana karyawan mempersepsikan tindakan agen organisasi (pimpinan, supervisor, kebijakan) sebagai indikasi dari orientasi organisasi terhadap mereka.

Kurtessis et al. (2017) memperbarui teori POS dengan menambahkan dimensi kontemporer seperti *work-life balance programs, training and*

development opportunities, dan *technological support* yang sangat relevan dalam era digital. Dalam konteks transformasi digital organisasi, dukungan organisasi dalam bentuk penyediaan fasilitas teknologi yang memadai, program pelatihan kompetensi digital yang terstruktur, ketersediaan technical support yang responsif, kebijakan yang mendukung adaptasi teknologi, dan perhatian terhadap kesejahteraan psikologis karyawan menjadi dimensi-dimensi krusial yang membentuk POS. Shore dan Shore (1995) menjelaskan bahwa POS yang tinggi akan menghasilkan outcomes positif berupa komitmen organisasional, kepuasan kerja, pengurangan turnover intention, penurunan stres kerja, dan peningkatan kinerja karyawan.

Job Demands-Resources (JD-R) Model yang dikembangkan oleh Demerouti et al. (2001) dan diperluas oleh Bakker dan Demerouti (2017) menjadi application theory yang menjelaskan bagaimana dukungan organisasi berfungsi sebagai job resources yang penting dalam mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Model ini membagi karakteristik pekerjaan menjadi dua kategori, yaitu *Job Demands* yaitu aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang memerlukan upaya atau keterampilan fisik dan/atau psikologis yang berkelanjutan dan memiliki biaya fisiologis dan/atau psikologis tertentu dan *Job Resources* yaitu aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang bersifat fungsional dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi *job demands*, atau merangsang pertumbuhan dan pengembangan pribadi.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi

Kurtessis et al. (2017) melakukan meta-analisis komprehensif tentang *Perceived Organizational Support Theory*. Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi pembentukan persepsi dukungan organisasi pada karyawan:

Menurut Al-Taie dan Khattak (2024) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dipengaruhi oleh beberapa factor berikut :

1. Praktik Manajemen SDM (*HR Practices*)

Serangkaian kebijakan dan program organisasi dalam mengelola karyawan seperti pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier.

2. Dukungan Atasan (*Supervisor Support*)

Atasan adalah representasi organisasi, sehingga perlakuannya mencerminkan dukungan organisasi. Persepsi karyawan terhadap perhatian, bantuan, dan penghargaan yang diberikan oleh atasan langsung

3. Keadilan Organisasi (*Organizational Fairness*)

Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pengambilan keputusan, distribusi imbalan, dan perlakuan di tempat kerja. Semakin adil organisasi, semakin tinggi kepercayaan dan persepsi dukungan.

4. Penghargaan dan Pengakuan (*Rewards & Recognition*)

Bentuk apresiasi organisasi terhadap kontribusi karyawan, baik secara finansial maupun non-finansial.

5. Kondisi Kerja (*Job Conditions*)

Lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang mendukung kenyamanan dan produktivitas karyawan.

6. Kebijakan Organisasi (*Organizational Policies*)

Kebijakan yang pro-karyawan memperkuat persepsi dukungan organisasi. Aturan dan sistem yang mengatur hak, kewajiban, dan perlindungan karyawan dalam organisasi.

Penelitian oleh Kurtessis et al. (2021, diperbarui dalam studi lanjutan berbasis meta-analisis modern) menyatakan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi dukungan organisasi adalah sebagai berikut :

1. Keadilan Organisasi (*Organizational Fairness*)

Persepsi karyawan bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil dalam keputusan dan distribusi hasil kerja.

2. Dukungan Atasan (*Supervisor Support*)

Perhatian dan bantuan yang diberikan atasan kepada karyawan dalam pekerjaan sehari-hari

3. Penghargaan Organisasi (*Organizational Rewards*)

Imbalan atau apresiasi yang diberikan organisasi atas kontribusi karyawan.

4. Kondisi Kerja (*Working Conditions*)

Lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan, keamanan, dan efektivitas kerja karyawan.

2.1.3.3 Indikator Dukungan Organisasi

Dukungan Organisasi atau *Perceived Organizational Support* (POS) adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Konsep ini menjadi sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan perilaku kerja positif lainnya.

Indikator dukungan organisasi menurut Eisenberger & Stinglhamber (2011):

1. Keadilan Organisasi (*Organizational Fairness*)

Keadilan organisasi merujuk pada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi memperlakukan mereka secara adil dalam berbagai aspek pekerjaan. Keadilan ini mencakup tiga dimensi utama: keadilan distributif (*fairness of outcomes*), keadilan prosedural (*fairness of procedures*), dan keadilan interaksional (*fairness of interpersonal treatment*).

2. Dukungan Supervisor (*Supervisor Support*)

Dukungan supervisor adalah persepsi karyawan bahwa atasan langsung mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Supervisor dipandang sebagai representasi atau "agen" organisasi dalam interaksi sehari-hari dengan karyawan.

3. Penghargaan dan Kondisi Kerja (*Organizational Rewards and Job Conditions*)

Indikator ini mencakup berbagai bentuk penghargaan yang diberikan organisasi (gaji, promosi, pengakuan, benefit) serta kondisi kerja yang mendukung (job security, autonomy, training opportunities, work-life balance).

4. Pengakuan dan Penghargaan atas Kontribusi (*Recognition and Appreciation*)

Pengakuan merujuk pada tindakan organisasi yang secara eksplisit mengapresiasi dan mengakui kontribusi, prestasi, dan dedikasi karyawan. Ini bisa berupa formal recognition (awards, bonus, promosi) maupun informal recognition (pujian, ucapan terima kasih, public acknowledgment).

5. Perhatian terhadap Kesejahteraan Karyawan (*Concern for Employee Well-being*)

Indikator ini mencakup berbagai tindakan organisasi yang menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan fisik, mental, emosional, dan finansial karyawan.

6. Pemenuhan Kebutuhan Sosioemosional (*Fulfillment of Socioemotional Needs*)

Kebutuhan sosioemosional mencakup kebutuhan akan approval (persetujuan), *esteem* (penghargaan diri), *affiliation* (rasa memiliki), dan *emotional support* (dukungan emosional). Organisasi yang memenuhi kebutuhan ini akan menciptakan POS yang tinggi.

7. Investasi dalam Pengembangan Karyawan (*Investment in Employee Development*)

Investasi dalam pengembangan karyawan mencakup pelatihan, pendidikan, *mentoring*, *coaching*, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan karir. Ini menunjukkan bahwa organisasi melihat karyawan sebagai aset jangka panjang yang perlu dikembangkan. Ketika organisasi menginvestasikan waktu, uang, dan sumber daya untuk pengembangan karyawan, hal ini memberikan sinyal kuat bahwa organisasi percaya pada potensi karyawan dan berkomitmen untuk hubungan jangka panjang. Investasi ini dipersepsikan sebagai tindakan discretionary yang sangat positif dan meningkatkan POS (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Indikator Dukungan Organisasi menurut Rhoades & Eisenberger (2002):

1. Keadilan (*Fairness*)

Keadilan adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi memperlakukan mereka secara adil. Meta-analisis mengidentifikasi tiga jenis keadilan: keadilan prosedural (*procedural justice*), keadilan distributif (*distributive justice*), dan keadilan interaksional (*interactional justice*).

2. Dukungan Supervisor (*Supervisor Support*)

Dukungan supervisor adalah persepsi karyawan bahwa supervisor mereka menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan memberikan dukungan dalam pekerjaan sehari-hari. Supervisor dipandang sebagai agen organisasi yang bertindak atas nama organisasi.

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja yang Favorable (*Organizational Rewards and Favorable Job Conditions*)

Kategori ini mencakup berbagai bentuk reward yang diberikan organisasi dan kondisi kerja yang diciptakan untuk karyawan. Ini merupakan aspek tangible dan observable dari dukungan organisasi.

2.1.4 Employee Well-Being

2.1.4.1 Defenisi *Employee Well-Being*

Teori *Happy-Productive Worker Theory* menyatakan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hubungan antara kebahagiaan dan produktivitas bersifat resiprokal, artinya pegawai yang bahagia akan produktif, dan produktivitas yang tinggi pada gilirannya memperkuat kebahagiaan pegawai.

Tasnim et al. (2020) mendefinisikan *well-being* sebagai evaluasi subjektif individu terhadap kehidupannya yang mencakup kepuasan hidup, afek positif, dan minimnya afek negatif. Dalam konteks kerja, konsep ini berkembang menjadi *subjective well-being* yang mengukur sejauh mana pegawai merasa puas, bahagia, dan bermakna dalam pekerjaannya. Teori ini menjadi landasan utama dalam studi *employee well-being*. Zheng et al. (2015) mendefinisikan *employee well-being* sebagai kondisi kesejahteraan pegawai dalam organisasi yang mencakup tiga dimensi utama yaitu kesejahteraan kehidupan (*life well-being*), kesejahteraan kerja (*work well-being*), dan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*). (Page & Vella-Brodrick, 2013) mendefinisikan *employee well-being* sebagai kondisi

optimal pegawai yang terdiri dari tiga komponen: *subjective well-being*, *workplace well-being*, dan *psychological well-being*, yang secara bersama-sama menentukan tingkat kesejahteraan dan produktivitas pegawai. Menurut (Jing et al., 2023), *employee well-being* didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh kepuasan kerja, keterlibatan emosional, dan kemampuan individu untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan.

Penelitian ini mengadaptasi kerangka *Job Demands–Resources (JD-R) Model* untuk menjelaskan bahwa kesejahteraan pegawai muncul ketika sumber daya pekerjaan (seperti kompetensi dan dukungan organisasi) mampu menyeimbangkan tuntutan kerja yang tinggi. (Jing et al., 2023) menemukan bahwa kompetensi digital berperan sebagai *personal resource* yang memperkuat *self-efficacy* pegawai dalam menghadapi tekanan pekerjaan, sehingga meningkatkan aspek hedonik (emosional) seperti kepuasan kerja dan eudaimonik (makna kerja) seperti rasa berkontribusi terhadap organisasi. Dengan demikian, *employee well-being* dalam konteks penelitian ini mencakup keseimbangan antara dimensi emosional dan fungsional, yang diwujudkan melalui efikasi diri, kemampuan adaptif, dan pemanfaatan sumber daya digital dalam pekerjaan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Well-Being*

Faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Well-being* sangat kompleks dan umumnya diklasifikasikan ke dalam tiga tingkat utama: Organisasi, Pekerjaan, dan Individu. Kerangka yang paling sering digunakan untuk menganalisis interaksi

faktor-faktor ini adalah Teori Permintaan-Sumber Daya Pekerjaan (*Job Demands-Resources/JD-R Theory*) (Bakker & Demerouti, 2017).

1. Faktor Tingkat Pekerjaan (*Job Factors*)

Ini adalah faktor utama yang secara langsung berhubungan dengan desain pekerjaan, yang dijelaskan dengan baik oleh Model JD-R.

a. Permintaan Pekerjaan (*Job Demands*)

Merupakan aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang memerlukan upaya fisik dan/atau mental yang berkelanjutan dan karenanya terkait dengan biaya fisik dan psikologis tertentu. Contoh: Beban kerja yang berlebihan, tekanan waktu, konflik peran, atau lingkungan fisik yang buruk (kebisingan). Permintaan yang tinggi dan tidak terkontrol menyebabkan kelelahan (*exhaustion*) dan menurunkan *well-being* hedonik.

b. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Merupakan aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang membantu mencapai tujuan kerja, mengurangi *job demands*, dan menstimulasi pertumbuhan pribadi serta pengembangan. Contoh: Otonomi (kontrol atas pekerjaan), dukungan sosial dari rekan kerja/atasan, umpan balik, peluang pengembangan, dan kompetensi digital (jika relevan dengan tugas). Sumber daya yang memadai meningkatkan keterlibatan (*engagement*) dan *well-being* eudaimonik.

2. Faktor Tingkat Organisasi (*Organizational Factors*)

Ini adalah faktor kontekstual yang menciptakan iklim dan kebijakan tempat kerja.

a. Budaya dan Iklim Organisasi

Budaya yang menekankan nilai-nilai seperti keadilan, kepercayaan, dan keselamatan psikologis sangat penting. Organisasi yang mempromosikan *work-life balance* dan memiliki kebijakan yang fleksibel akan meningkatkan *well-being* sosial dan fisik karyawan.

b. Kepemimpinan yang Suportif

Perilaku atasan yang menunjukkan perhatian, memberikan bimbingan yang jelas, dan mendukung pengembangan keterampilan karyawan. Kepemimpinan yang baik berfungsi sebagai sumber daya penting yang mengurangi dampak *job demands*.

c. Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Persepsi karyawan bahwa keputusan, prosedur, dan perlakuan interpersonal di tempat kerja adalah adil dan konsisten. Keadilan mengurangi stres dan meningkatkan rasa hormat diri.

3. Faktor Tingkat Individu (Individual Factors)

Ini adalah karakteristik pribadi yang memoderasi (memperkuat atau memperlemah) bagaimana karyawan merespons tuntutan dan sumber daya.

a. *Self-Efficacy* dan Optimisme: Keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil melakukan tugas atau mengatasi tantangan. *Self-efficacy* yang tinggi dapat mengubah Permintaan

Pekerjaan menjadi tantangan yang memotivasi, bukan ancaman yang membuat stres.

- b. *Kebutuhan Pertumbuhan (Growth Needs)*: Tingkat sejauh mana individu mencari tantangan, pembelajaran, dan perkembangan dalam pekerjaan mereka. Kebutuhan pertumbuhan yang tinggi membuat karyawan merespons positif terhadap *Job Resources* yang disediakan organisasi.
- c. *Gaya Koping (Coping Style)*: Cara individu mengelola situasi yang penuh tekanan. Gaya koping yang berorientasi pada penyelesaian masalah lebih kondusif bagi *well-being* daripada gaya koping penghindaran.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Well-Being* (Akbar et al., 2025) :

1. *Kompetensi Digital (Digital Competence)*

Pegawai dengan kompetensi digital tinggi menunjukkan tingkat stres kerja lebih rendah dan kesejahteraan psikologis lebih baik. Kemampuan untuk menggunakan sistem informasi, mengoperasikan aplikasi pelayanan publik, dan memahami teknologi baru menumbuhkan rasa percaya diri (*self-efficacy*) serta mengurangi ketegangan akibat perubahan sistem kerja. Dalam konteks ASN, kompetensi digital bukan sekadar keterampilan teknis, tetapi juga sumber daya personal (*personal*

resource) yang memungkinkan pegawai beradaptasi terhadap tuntutan kerja digital.

2. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan ketersediaan fasilitas digital menjadi faktor kunci dalam menjaga kesejahteraan pegawai. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan positif, baik dari segi hubungan sosial maupun budaya organisasi, melaporkan tingkat *burnout* yang lebih rendah. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran pimpinan dan budaya organisasi yang suportif dalam menciptakan kesejahteraan psikologis ASN.

3. Dukungan Organisasi (*Organizational Support*)

Persepsi pegawai bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka berperan besar dalam meningkatkan *employee well-being*. Dukungan ini mencakup penyediaan pelatihan digital, perhatian terhadap beban kerja, serta kebijakan kerja yang fleksibel. Ketika organisasi menyediakan pelatihan dan dukungan implementasi teknologi baru, tingkat stres digital (*technostress*) menurun signifikan.

4. Keseimbangan Kehidupan Kerja-Pribadi (*Work-Life Balance*)

Adaptasi kerja digital seringkali mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian menemukan bahwa pegawai dengan keseimbangan hidup yang baik menunjukkan tingkat kebahagiaan kerja dan kepuasan hidup yang lebih tinggi. ASN yang menghadapi beban

administratif tinggi tanpa waktu istirahat memadai berisiko mengalami penurunan kesejahteraan emosional.

5. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Pemimpin yang mampu menginspirasi, mendukung inovasi, dan membangun kepercayaan terbukti meningkatkan kesejahteraan pegawai di era digital. Gaya kepemimpinan seperti ini relevan dengan ASN karena mendorong semangat belajar dan adaptasi terhadap sistem digitalisasi pelayanan publik.

2.1.4.3 Indikator Employee Well-Being

Indikator *Employee Well-being* diukur secara holistik, mencakup dimensi Hedonik (emosional) dan Eudaimonik (fungsional/makna). Indikator ini sering diadaptasi dari kerangka Model Lima Elemen Kesejahteraan dan teori Psikologi Positif (Rath & Harter, 2010).

1. Kesejahteraan Emosional (Hedonik)

Indikator ini fokus pada kondisi perasaan, suasana hati, dan kepuasan hidup karyawan.

a. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Sejauh mana karyawan secara keseluruhan merasa puas dengan pekerjaan mereka, termasuk gaji, atasan, dan rekan kerja.

b. Emosi Positif (*Positive Affect*)

Frekuensi dan intensitas karyawan mengalami emosi positif seperti kegembiraan, ketenangan, dan minat saat bekerja.

c. Rendahnya Stres dan Kecemasan

Tidak adanya atau rendahnya gejala stres, kecemasan, depresi, atau *burnout* yang terkait dengan tuntutan pekerjaan.

2. Kesejahteraan Tujuan/Karir (*Eudaimonik*)

Indikator ini fokus pada makna, pertumbuhan, dan pemenuhan diri yang dirasakan karyawan dari pekerjaan.

a. Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Tingkat semangat (*Vigor*), dedikasi, dan penyerapan (*Absorption*) karyawan terhadap tugas mereka. Ini menunjukkan energi mental dan emosional yang tinggi.

b. Rasa Bermakna (*Meaningfulness*)

Persepsi karyawan bahwa pekerjaan mereka penting dan berkontribusi pada tujuan yang lebih besar, sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka.

c. Perkembangan Diri (*Personal Growth*)

Sejauh mana pekerjaan memberikan tantangan yang optimal dan peluang untuk belajar, mengembangkan keterampilan baru, dan mencapai potensi.

3. Kesejahteraan Sosial dan Fisik

Indikator ini mencerminkan dukungan interpersonal dan kondisi kesehatan dasar yang memungkinkan fungsi optimal.

a. Dukungan Sosial (*Social Support*)

Kualitas dan kuantitas hubungan yang mendukung dengan rekan kerja dan atasan, yang menciptakan rasa keterkaitan (*Relatedness*).

b. Kesehatan Fisik

Kondisi kesehatan objektif (misalnya, rendahnya penyakit terkait stres) dan perilaku kesehatan (misalnya, kecukupan tidur dan aktivitas fisik).

Indikator-Indikator *Employee Well-Being* Dara et al. (2025) meliputi hal berikut :

1. *Affective Well-Being* (Kesejahteraan Emosional)

Perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan, seperti bahagia, nyaman, dan tidak stres.

2. *Psychological Well-Being* (Kesejahteraan Psikologis)

Kondisi mental karyawan yang mencerminkan makna kerja, tujuan hidup, dan stabilitas emosional.

3. *Social Well-Being* (Kesejahteraan Sosial)

Kualitas hubungan sosial karyawan dengan rekan kerja dan lingkungan organisasi.

4. *Cognitive Well-Being* (Kesejahteraan Kognitif)

Kemampuan karyawan dalam berpikir jernih, fokus, dan memahami pekerjaan secara optimal.

5. *Professional Well-Being* (Kesejahteraan Profesional)

Persepsi karyawan terhadap perkembangan karier, kompetensi, dan pencapaian kerja

6. *Psychosomatic Well-Being* (Kesejahteraan Fisik-Psikologis)

Kondisi fisik yang dipengaruhi oleh tekanan kerja, seperti kelelahan, sakit, atau stres fisik.

2.2 Kajian Penelitian yang Relevan

Untuk memperkuat kerangka teori dan hipotesis yang telah dirumuskan, peneliti juga merujuk pada berbagai penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan variabel penelitian, baik mengenai program kompetensi digital, lingkungan kerja, *employee well-being*, maupun kinerja ASN. Penelitian terdahulu berfungsi sebagai landasan empiris untuk menunjukkan sejauh mana topik ini telah dikaji sebelumnya, serta untuk melihat celah penelitian (*research gap*) yang dapat diisi melalui penelitian ini. Selain itu, dengan membandingkan hasil-hasil penelitian terdahulu, peneliti dapat memperkaya perspektif teoritis sekaligus memperkuat argumentasi mengenai pentingnya pengaruh kompetensi digital dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN melalui *employee well-being*.

Penelitian oleh (Johari et al., 2019) berjudul “*Job Characteristics, Employee Well-being, and Job Performance of Public Sector Employees in Malaysia*” menggunakan metode kuantitatif survei terhadap pegawai sektor publik di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, seperti keberagaman keterampilan, otonomi, dan dukungan sosial, berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being* yang kemudian meningkatkan kinerja pegawai. Namun, penelitian ini belum memasukkan kompetensi digital sebagai faktor yang semakin relevan dalam konteks birokrasi modern yang tengah bertransformasi menuju digitalisasi layanan publik.

Selanjutnya, (Badarita et al., 2025) dalam penelitian berjudul “*The Influence of Competency, Motivation, and Work Environment on Employee Performance in the Library and Archives Service of the Bontang City Government*” menggunakan pendekatan regresi linier berganda untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja ASN. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja. Akan tetapi, penelitian ini belum menguji *employee well-being* sebagai variabel mediasi, padahal kesejahteraan psikologis dapat menjadi mekanisme penting yang menjelaskan hubungan antara faktor individu dan kinerja pegawai.

Selanjutnya, (Zahran et al., 2025) melakukan studi pustaka sistematis terhadap berbagai penelitian kinerja ASN di Asia “*Determinants of Job Performance of Public Servants in Asian Countries: A Systematic Literature Review*”. Hasil kajian menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan keterampilan, dan dukungan organisasi menjadi faktor utama peningkatan kinerja pegawai publik. Namun, belum ada kajian yang secara spesifik membahas peran kompetensi digital dan kesejahteraan pegawai (*employee well-being*) sebagai determinan utama dalam kinerja sektor publik di era digitalisasi.

Peran mediasi *Employee Well-being* telah divalidasi secara luas. sebuah studi yang dilakukan oleh (Annisa et al., 2025) yang selain berdampak langsung pada kinerja, keterampilan digital juga berpengaruh positif terhadap kesejahteraan pegawai (*employee well-being*). Pegawai yang memiliki kompetensi digital lebih mudah mengelola pekerjaannya, mengurangi stres, dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Misalnya, pemanfaatan teknologi dapat mengurangi beban

kerja manual, mendukung fleksibilitas, serta meningkatkan kenyamanan dan kesehatan fisik. Dengan demikian, kompetensi digital menjadi salah satu faktor penting dalam membentuk kesejahteraan psikologis dan fisik pegawai. *Employee well-being* sendiri juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pegawai yang sejahtera secara fisik maupun psikologis akan lebih termotivasi, fokus, dan produktif dalam menyelesaikan tugas. Aspek seperti kesehatan fisik dan perasaan positif dalam bekerja terbukti mendukung efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan pegawai merupakan faktor penentu dalam peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini juga memperlihatkan bahwa *employee well-being* memediasi hubungan antara *digital skill* dengan kinerja. Artinya, kompetensi digital tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kesejahteraan pegawai. Semakin baik penguasaan keterampilan digital, semakin tinggi tingkat kesejahteraan pegawai, dan pada akhirnya semakin optimal pula kinerja yang ditunjukkan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Fauzan et al., 2023) menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam birokrasi pemerintahan tidak hanya ditentukan oleh faktor organisasi secara langsung, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi psikologis yang berperan sebagai variabel mediasi. Misalnya, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai DPRD Sumatera Utara menemukan bahwa kedua faktor tersebut mampu meningkatkan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Hal ini memberikan pemahaman bahwa efektivitas organisasi bergantung pada sejauh mana faktor organisasi dan

individu dapat mendorong keterikatan serta komitmen pegawai terhadap pekerjaannya. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian ini mengembangkan konteks baru dengan fokus pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kota Medan.

2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir merupakan alur logis yang menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Dalam penelitian ini, kerangka berpikir disusun untuk menggambarkan bagaimana kompetensi digital dan lingkungan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja ASN dengan memperhatikan *employee well-being* sebagai variabel mediasi.

2.3.1 Kompetensi Digital Berpengaruh terhadap Kinerja

Kompetensi digital merupakan kemampuan ASN dalam memahami, mengelola, dan menggunakan teknologi informasi untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien (Spencer & Spencer, 1993). Di era birokrasi digital, kompetensi ini menjadi faktor kunci peningkatan kinerja ASN karena memengaruhi kecepatan pelayanan, akurasi data, dan inovasi kerja. Menurut (Van Laar et al., 2020), kompetensi digital secara signifikan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja melalui peningkatan kemampuan komunikasi, pemecahan masalah, serta pengambilan keputusan berbasis data. Penelitian oleh (Ermawati et al., 2024) membuktikan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kinerja ASN karena mempermudah pelaksanaan tugas administrasi berbasis sistem daring dan mempercepat penyelesaian target kerja. Hal serupa juga ditemukan oleh (Emilia &

Soemaryani, 2025) yang menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat literasi digital tinggi memiliki efisiensi kerja lebih baik dan kesalahan administratif yang lebih rendah. Dalam konteks ASN Kementerian Agama Kota Medan, penguasaan aplikasi digital untuk sertifikasi halal dan sistem informasi publik menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas dan pencapaian target kinerja. ASN yang memiliki kompetensi digital baik akan lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan mampu meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Penelitian yang dilakukan oleh (Annisa et al., 2025) kompetensi digital terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang menguasai keterampilan digital mampu bekerja lebih cepat, efisien, dan akurat karena dapat memanfaatkan teknologi informasi dengan baik. Hal ini sesuai dengan pandangan bahwa teknologi digital mendukung efektivitas kerja, inovasi, serta kemampuan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Dengan kata lain, semakin tinggi penguasaan digital skill, maka semakin baik kinerja pegawai dalam mencapai target organisasi.

2.3.2 Dukungan Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) dan *Organizational Support Theory* (Eisenberger et al., 1986), hubungan antara karyawan dan organisasi dipandang sebagai hubungan timbal balik, di mana dukungan yang diberikan organisasi akan mendorong karyawan untuk membalas dengan meningkatkan kinerja mereka. Dalam konteks dinamika organisasi modern, pemahaman mengenai bagaimana dukungan organisasi mempengaruhi kinerja

karyawan menjadi semakin relevan. Organisasi yang mampu menciptakan persepsi dukungan yang kuat cenderung memiliki karyawan dengan tingkat kinerja, komitmen, dan loyalitas yang lebih tinggi. Penelitian-penelitian terdahulu telah secara konsisten menunjukkan adanya hubungan positif antara dukungan organisasi dengan berbagai outcome organisasional, khususnya kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hasan et al. (2023) yang menunjukkan bahwa tenaga keperawatan rumah sakit pemerintah di Pakistan selama pandemi COVID-19. Penelitian menemukan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan semua kondisi psikologis (*psychological safety*, *felt obligation*, dan *organization-based self-esteem*) memediasi hubungan tersebut. Chu et al. (2024) menunjukkan hasil bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja tugas melalui mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Individu dengan dukungan organisasi tinggi cenderung puas dengan pekerjaan mereka, yang meningkatkan komitmen organisasi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja tugas. Abdullahi et al. (2024) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan memiliki pengaruh substansial terhadap kinerja karyawan, sementara kepuasan kerja memoderasi hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan.

2.3.3 Kompetensi Digital Berpengaruh terhadap *Employee Well-Being*

Kompetensi digital merupakan kemampuan individu dalam memahami, menggunakan, dan mengelola teknologi digital untuk mendukung pelaksanaan tugas secara efektif (Wulandari & Nugroho, 2023). ASN yang memiliki kompetensi

digital tinggi cenderung mengalami kesejahteraan kerja yang lebih baik karena mereka mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan modern, mengurangi stres akibat kesulitan teknologi, serta meningkatkan efisiensi kerja. Penelitian oleh (Van Laar et al., 2020) menunjukkan bahwa kompetensi digital berhubungan positif dengan *psychological well-being* karyawan melalui peningkatan *self-efficacy* dan kontrol terhadap pekerjaan. Selanjutnya, (Wulandari & Nugroho, 2023) menemukan bahwa ASN dengan literasi digital tinggi memiliki kepuasan kerja lebih baik, karena penggunaan teknologi membantu menyeimbangkan beban administrasi dan meningkatkan kemandirian kerja. Dalam konteks ASN Kementerian Agama Kota Medan, kompetensi digital dapat membantu pegawai menghadapi sistem pelayanan publik berbasis teknologi, seperti pelaporan sertifikasi halal daring, sehingga menurunkan stres kerja dan meningkatkan *employee well-being*.

2.3.4 Dukungan Organisasi Berpengaruh terhadap *Employee Well-Being*

Employee well-being atau kesejahteraan karyawan telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen sumber daya manusia kontemporer. Kesejahteraan karyawan tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga dimensi psikologis, emosional, dan sosial yang secara holistik mempengaruhi kualitas hidup karyawan di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja. Berdasarkan *Organizational Support Theory* (Eisenberger et al., 1986) dan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka,

karyawan akan mengembangkan keterikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi dan mengalami peningkatan kesejahteraan psikologis. Hubungan timbal balik ini menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana dukungan organisasi berfungsi sebagai sumber daya yang melindungi karyawan dari stres dan meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Penelitian empiris telah secara konsisten menunjukkan bahwa dukungan organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan berbagai aspek kesejahteraan karyawan, termasuk kepuasan kerja, keterlibatan kerja (*work engagement*), dan penurunan kelelahan emosional (*burnout*). Penelitian yang dilakukan oleh Le et al. (2023) menunjukkan bahwa dukungan anggota keluarga berpengaruh positif terhadap *employee well-being*, dengan *psychological capital* sebagai mediator. Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara dukungan anggota keluarga dan *psychological capital* diperkuat oleh *perceived organizational support*, menjadi lebih kuat dalam kondisi dukungan organisasi yang tinggi. Penelitian Saputra et al. (2023) menemukan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being* dan *work engagement*. *Work engagement* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*. Penelitian Astuti et al. (2023) menunjukkan bahwa *well-being* dan POS berpengaruh terhadap *work engagement*, dan pengaruh *well-being* terhadap *work engagement* dimoderasi oleh POS, yang berarti dukungan organisasi yang dipersepsikan memperkuat hubungan antara kesejahteraan dan keterlibatan kerja.

2.3.5 *Employee Well-Being* Berpengaruh terhadap Kinerja

Employee well-being mencerminkan kesejahteraan psikologis, sosial, dan emosional pegawai yang berperan penting dalam mendorong produktivitas dan komitmen kerja. Berdasarkan *Job Demands–Resources (JD-R) Model* oleh (Bakker & Demerouti, 2007), keseimbangan antara tuntutan kerja (job demands) dan sumber daya (job resources) menentukan tingkat kesejahteraan pegawai yang berdampak langsung pada kinerja. Penelitian oleh (Page & Vella-Brodrick, 2013) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *well-being* tinggi memiliki performa dan kepuasan kerja yang lebih baik. Selanjutnya, (Kusni Ingsih et al., 2024) menemukan bahwa *employee well-being* berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN karena pegawai yang sejahtera secara emosional lebih fokus dan berkomitmen dalam melaksanakan tugasnya. Dalam konteks ASN Kementerian Agama, kesejahteraan yang baik memungkinkan pegawai melayani masyarakat dengan lebih efektif, terutama dalam menjalankan program sertifikasi halal yang menuntut ketelitian dan integritas tinggi.

2.3.6 *Employee Well-Being* Memediasi Kompetensi Digital terhadap Kinerja

ASN di Kementerian Agama Kota Medan

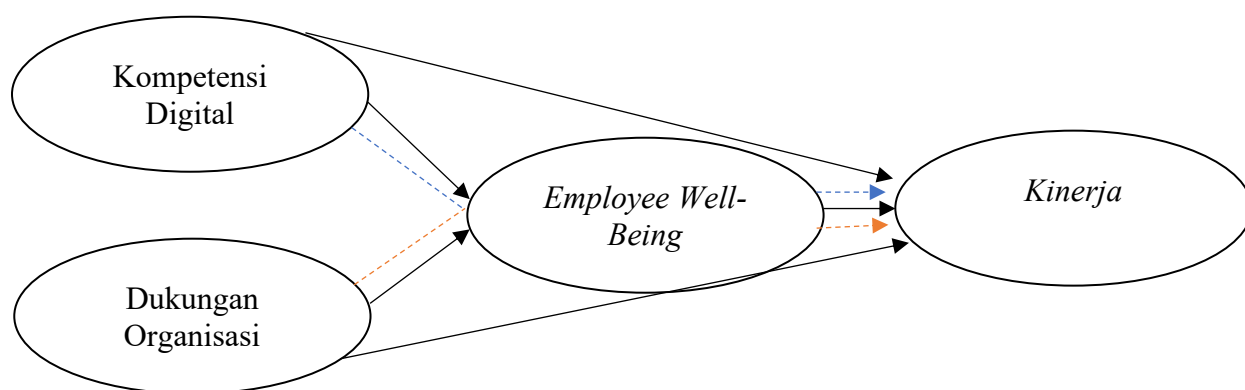
Kompetensi digital yang baik tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis ASN, tetapi juga menciptakan pengalaman kerja yang lebih efisien dan menyenangkan. Hal ini berdampak positif terhadap *employee well-being*, yang selanjutnya meningkatkan kinerja. Menurut penelitian (Ermawati et al., 2024), kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui

peningkatan *work engagement* dan *job satisfaction*. Demikian pula, (Johari et al., 2019) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan yang melibatkan variasi keterampilan dan otonomi meningkatkan kesejahteraan kerja, yang pada akhirnya memperkuat kinerja pegawai publik. Dalam konteks ASN Kemenag Medan, ketika pegawai mampu menggunakan teknologi digital untuk mempercepat proses sertifikasi halal, mereka merasa lebih kompeten dan puas secara emosional, sehingga kinerja mereka meningkat melalui mediasi kesejahteraan psikologis.

2.3.7 *Employee Well-Being* Memediasi Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan

Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), pemahaman tentang peran mediasi *employee well-being* menjadi sangat relevan mengingat karakteristik unik sektor publik. ASN menghadapi tantangan khusus seperti beban kerja tinggi, tekanan birokrasi, tuntutan pelayanan publik, dan keterbatasan sumber daya. Di tengah tantangan tersebut, dukungan organisasi yang efektif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga berperan vital dalam memelihara kesejahteraan psikologis, emosional, dan sosial ASN, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja mereka dalam melayani masyarakat. Studi-studi ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa kesejahteraan karyawan bukan hanya sebagai outcome dari dukungan organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana dukungan organisasi diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih tinggi. Penelitian Saputra et al. (2023) menemukan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee*

well-being dan *work engagement*. *Work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*. Hasil menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi secara parsial (*complementary partial mediation*) pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee well-being*. Penelitian Kurnia dan Widigdo (2021) menemukan bahwa *employee well-being* berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *work-life balance*, *job demand*, dan *job insecurity* terhadap *employee performance*.



Gambar 2.2 Kerangka Berfikir

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir tentang “Pengaruh Kompetensi Digital dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja ASN melalui *Employee Well-Being* di Kementerian Agama Kota Medan”, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan

H2 : Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan

H3 : Kompetensi digital berpengaruh positif terhadap *employee well-being* ASN di Kementerian Agama Kota Medan

H4 : Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *employee well-being* ASN di Kementerian Agama Kota Medan

H5 : *Employee well-being* berpengaruh positif terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan

H6 : *Employee well-being* memediasi pengaruh kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan

H7 : *Employee well-being* memediasi pengaruh dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Menurut (Creswell, 2018) penelitian kuantitatif adalah pendekatan untuk menguji teori objektif dengan meneliti hubungan antar variabel. Variabel diukur menggunakan instrumen, sehingga data yang dihasilkan dapat dianalisis secara statistik untuk mendapatkan temuan yang valid dan dapat digeneralisasi. Serta menurut (Hair et al., 2020) pendekatan kuantitatif melibatkan perumusan hipotesis yang spesifik dan penggunaan teknik statistik canggih untuk menganalisis data numerik dalam rangka mengidentifikasi, memprediksi, dan mengkonfirmasi hubungan kausal antar variabel yang ada dalam model penelitian.

Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen (kompetensi digital dan dukungan organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja ASN), dengan variabel mediasi (*employee well-being*).

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Kementerian Agama Kota Medan dan akan dilaksanakan selama \pm 3 bulan yang dilakukan dengan berbagai tahapan, mulai dari observasi, pengumpulan data, analisis data, hingga penyusunan seminar.

Rincian lebih lanjut mengenai setiap tahapan penelitian tersebut dapat dipahami melalui tabel yang disajikan berikut ini.

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Tahapan Penelitian	Bulan																											
		September		Oktober				November				Desember				Januari				Februari				Maret				April	
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Pra Riset (Observasi)	■	■																										
2	Penyusunan Proposal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■															
3	Seminar Proposal													■															
4	Revisi Seminar Proposal													■	■	■	■	■	■										
5	Pengumpulan Data																												
6	Pengolahan Data																												
7	Analisis Data																												
8	Seminar Hasil																												
9	Sidang Meja Hijau																												

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi penelitian ini adalah ASN di lingkungan kantor Kementerian Agama Kota Medan yang berjumlah 54 dengan berbagai macam seksi.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2019), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, sehingga sampel yang diambil harus representatif agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh (census

sampling). Sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Teknik ini umumnya digunakan ketika jumlah populasi relatif kecil sehingga seluruh elemen populasi dapat dijangkau oleh peneliti. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 54 orang, sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 54 responden dari berbagai seksi.

Tabel 3.2 Distribusi Sampel

No	Seksi	Jumlah Sampel
1	Umum	16
2	Keuangan	5
3	Kepengawain	6
3	Bimas Islam	5
5	Penyelenggara Kristen	3
6	Penyelenggara Katolik	3
7	Penyelenggara Buddha	2
8	Penyelenggara Hindu	2
9	Pendidikan Madrasah	3
10	Penyelenggara Zakat Wakaf	3
11	Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam	6
	Total	54 orang

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan suatu konsep fundamental dalam penelitian kuantitatif. Konsep ini berperan krusial dalam memberikan kejelasan dan objektivitas terhadap variabel-variabel yang menjadi fokus kajian. Dengan merumuskan definisi operasional yang tepat, peneliti mampu mengukur dan menganalisis variabel penelitian secara akurat, sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat diandalkan dan memiliki validitas yang tinggi.

Definisi operasional yang telah dirumuskan menjadi dasar dalam proses analisis data penelitian ini antara lain:

Tabel 3.3 Defenisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Kompetensi Digital (X1)	Karakteristik mendasar yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam memanfaatkan teknologi digital secara percaya diri, kritis, dan bertanggung jawab untuk mendukung pelaksanaan tugas jabatan, yang meliputi literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi digital, kreasi konten digital, keamanan digital, dan pemecahan masalah berbasis teknologi (Spencer & Spencer, 1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi teknis digital 2. Kompetensi Manajerial Digital 3. Kompetensi Sosial Kultural Digital (Vuorikari et al., 2022).
2	Dukungan Organisasi (X2)	Persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi memberikan perhatian, sumber daya, dan fasilitas kerja, serta peduli terhadap kesejahteraan mereka, yang membentuk hubungan pertukaran sosial timbal balik dan berfungsi sebagai job resources untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keadilan (<i>Fairness</i>) 2. Dukungan Supervisor (<i>Supervisor Support</i>) 3. Penghargaan dan Kondisi Kerja (<i>Organizational Rewards and Job Conditions</i>) 4. Pengakuan dan Penghargaan atas Kontribusi (<i>Recognition and Appreciation</i>) 5. Perhatian terhadap Kesejahteraan Karyawan (<i>Concern for Employee Well-being</i>) 6. Pemenuhan Kebutuhan Sosioemosional (<i>Fulfillment of Socioemotional Needs</i>)

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
			7. Investasi dalam Pengembangan Karyawan (<i>Investment in Employee Development</i>) Eisenberger & Stinglhamber (2011)
3	Employee Well-Being (Z)	Kondisi kesejahteraan pegawai secara menyeluruh yang mencakup aspek emosional, psikologis, sosial, dan pekerjaan, yang ditandai dengan adanya kepuasan kerja, perasaan bahagia, keterlibatan kerja, kemampuan beradaptasi, serta minimnya tekanan negatif dalam pekerjaan (Jing et al., 2023).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Affective Well-Being</i> (Kesejahteraan Emosional) 2. <i>Psychological Well-Being</i> (Kesejahteraan Psikologis) 3. <i>Social Well-Being</i> (Kesejahteraan Sosial) 4. <i>Cognitive Well-Being</i> (Kesejahteraan Kognitif) 5. <i>Professional Well-Being</i> (Kesejahteraan Profesional) 6. <i>Psychosomatic Well-Being</i> (Kesejahteraan Fisik-Psikologis) Daovisan & Intarakamhang (2024)
4	Kinerja ASN (Y)	Hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan peran atau tugasnya dalam organisasi dalam kurun waktu tertentu, yang dipengaruhi oleh tiga kelompok faktor utama, yaitu variabel individu, organisasi dan psikologis (Gibson et al., 1987).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian (Gibson et al., 1987)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini akan menggunakan teknik pengumpulan data kuantitatif untuk menghimpun informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi, dalam pengumpulan data bertujuan untuk mengamati berbagai fenomena, situasi, dan kondisi yang terjadi. Jika sumber data adalah orang, observasi diperlukan untuk memahami proses wawancara, termasuk perilaku subjek selama wawancara, interaksi mereka dengan peneliti, dan elemen lain yang dianggap relevan untuk memberikan informasi tambahan tentang hasil wawancara (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016).
2. Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya-jawab secara langsung antara peneliti dan narasumber atau sumber data (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016). Metode ini digunakan untuk menggali informasi lebih mendalam tentang pengalaman dan persepsi ASN di Kementerian Agama Kota Medan terkait dengan kompetensi digital, dukungan organisasi, dan kinerja pegawai.
3. Studi Dokumentasi, merupakan metode untuk mengumpulkan data dengan menggunakan informasi yang ada di sumber data (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016). Data yang dimaksud berupa data pegawai ASN, dan lain-lain.

4. Angket, merupakan metode pengumpulan data yang memberikan seperangkat pernyataan tertulis kepada orang yang disurvei untuk mendapatkan jawaban (Sugiyono, 2019). Angket ini akan digunakan untuk mengumpulkan data mengenai variabel kompetensi digital, dukungan organisasi dan kinerja ASN. Untuk memastikan bahwa angket yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan dan mengukur variabel yang dimaksud dengan akurat, perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk menentukan sejauh mana instrumen dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi hasil yang diperoleh dari angket tersebut. Dalam penelitian ini, angket menggunakan skala Likert untuk mengukur intensitas sikap atau pendapat responden terhadap pernyataan yang diberikan. Skala Likert yang digunakan terdiri dari 5 poin jawaban, yaitu:

Pernyataan	Nilai Skala
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini mengadopsi pendekatan Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) sebagai metode analisis data, dengan perhitungan dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.1.0.8 sebagai pengolah data. Dalam merumuskan suatu model penelitian, hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat tidak selalu bersifat langsung. Seringkali, terdapat variabel lain yang berperan sebagai "jembatan" atau "perantara" yang menghubungkan keduanya. Variabel perantara ini disebut sebagai variabel penghubung atau variabel mediasi. Variabel penghubung ini berperan menjelaskan mekanisme bagaimana variabel bebas dapat mempengaruhi variabel terikat secara tidak langsung (Hair et al., 2021).

Dalam analisis *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM- PLS), variabel penghubung ini juga dikenal dengan istilah variabel mediasi. Variabel mediasi ini memiliki peran penting dalam mengungkap kompleksitas hubungan antar variabel dalam suatu model. Dengan memasukkan variabel mediasi dalam model, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses sebab akibat yang terjadi.

Penelitian ini mengadopsi metode *Partial Least Square* (PLS) yang merupakan salah satu teknik analisis yang populer dalam penelitian sosial dan bisnis. Proses analisis menggunakan PLS terdiri dari beberapa langkah penting yang saling berkaitan, yaitu:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)
2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

3. Uji Hipotesis.

3.6.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada tahap ini, peneliti melakukan evaluasi terhadap model pengukuran untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dapat merefleksikan konstruk yang diukur dengan baik. Measurement Model (*Outer Model*) terdiri dari:

1. Uji Validitas, yaitu untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur berfungsi sebagaimana mestinya yang terdiri dari:
 - a. *Convergent validity* (validitas konvergen), untuk melihat besarnya korelasi antara indikator dengan konstruk latennya (nilai outer loading) dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair et al. (2021), nilai validitas konvergen yang dapat diterima dan dianggap valid dalam sistem SmartPLS adalah apabila nilai dari outer loading diatas 0,6 dan nilai AVE diatas 0,5.
 - b. *Discriminant validity* (validitas diskriminan), nilai korelasi variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar daripada nilai korelasi dengan variabel lain (Fornell-Larcker). Nilai cross loading juga harus lebih besar dari nilai korelasi indikator tersebut dengan variabel lain.
2. Uji Reliabilitas, yaitu untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya dan konsisten. Uji reliabilitas dalam SEM-PLS menurut Hair et al. (2021) menggunakan beberapa indikator, di antaranya *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* mengukur

konsistensi internal dari sebuah skala pengukuran. *Nilai Cronbach's Alpha* di atas 0,70 menunjukkan bahwa skala pengukuran tersebut reliabel, yaitu mampu mengukur konsep yang sama secara konsisten. Sedangkan *Composite Reliability* mengukur reliabilitas konstruk secara keseluruhan, yaitu sejauh mana indikator- indikator dalam konstruk tersebut saling berhubungan. *Nilai Composite Reliability* di atas 0,70 menunjukkan bahwa konstruk tersebut reliabel.

3.6.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Dalam analisis SEM-PLS, evaluasi model merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa model yang dibangun memiliki kualitas yang baik dan dapat diandalkan. Dua indikator utama yang digunakan dalam evaluasi model adalah R-square dan F-square.

1. R-square (Koefisien Determinasi)

R-square mengukur seberapa besar proporsi variasi dalam variabel dependen (kinerja ASN) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (kompetensi digital dan dukungan organisasi) dan variabel mediasi (*employee well-being*) secara bersama- sama. Nilai R-square berkisar antara 0 hingga 1. Semakin tinggi nilai R- square, semakin baik model dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.

- a. R-square dengan nilai 0,67-1, menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang substantial (sangat kuat) dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Artinya, sebagian besar variasi dalam kinerja

karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kompetensi digital dan dukungan organisasi.

- b. R-square dengan nilai 0,33-0,66 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang moderat (sedang) dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Artinya, hanya sebagian kecil variasi dalam kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model
- c. R-square mendekati 0 (0-0,19), menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang lemah dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Artinya, hanya sebagian kecil variasi dalam kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model.

2. *Effect Size* (f-square)

F-square mengukur ukuran efek atau kontribusi relatif dari masing-masing variabel independen dan mediasi terhadap variabel dependen. F-square digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi digital dan dukungan organisasi terhadap kinerja AS.

- a. F-square $\geq 0,35$: menunjukkan bahwa variabel independen atau mediasi memiliki efek yang kuat terhadap variabel dependen.
- b. F-square $\geq 0,15$: menunjukkan bahwa variabel independen atau mediasi memiliki efek yang sedang terhadap variabel dependen.
- c. F-square $\geq 0,02$: menunjukkan bahwa variabel independen atau mediasi memiliki efek yang kecil terhadap variabel dependen.

- d. $F\text{-square} < 0,02$: menunjukkan bahwa variabel independen atau mediasi memiliki tidak memiliki efek yang berarti terhadap variabel dependen.

3.6.3 Uji Hipotesis

Setelah model dievaluasi dan dianggap memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis. Uji hipotesis bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai pengaruh antar variabel. Dalam penelitian ini, terdapat tiga pengaruh yang perlu diuji:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung menguji apakah variabel independen memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel dependen. Ketika nilai koefisien jalur bersifat positif, pengaruhnya adalah searah. Artinya, jika variabel independen mengalami peningkatan, maka variabel dependen juga akan meningkat. Jika variabel independen menurun, variabel dependen juga akan mengalami penurunan. Sebaliknya ketika nilai koefisien jalur bersifat negatif, maka pengaruhnya adalah berlawanan arah. Dalam hal ini, jika variabel independen meningkat, variabel dependen justru akan menurun. Demikian pula, jika variabel independen menurun, variabel dependen akan mengalami peningkatan. Nilai signifikansi dapat dilihat dari:

a. T-Statistik

Jika t-statistik lebih besar dari t-tabel ($t\text{-statistik} > t\text{-tabel}$), maka hasilnya signifikan. Jika t-statistik lebih kecil dari t-tabel ($t\text{-statistik} < t\text{-tabel}$), maka hasilnya tidak signifikan.

tabel), maka hasilnya tidak signifikan. Nilai t-tabel yang digunakan adalah 1,96 dengan tingkat signifikansi 0,05.

b. P-value

Nilai signifikansi juga dapat dinilai melalui p-value. Jika p-value kurang dari 0,05 ($p\text{-value} < 0,05$), maka hasilnya signifikan. Jika p-value lebih besar dari 0,05 ($p\text{-value} > 0,05$), maka hasilnya tidak signifikan.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung menguji apakah variabel intervening memediasi hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Mediasi terjadi jika variabel intervening menjadi jalur yang menghubungkan variabel independen terhadap variabel dependen. Jika p-value untuk pengaruh tidak langsung (melalui mediasi *employee well-being*) antara kompetensi digital dan kinerja pegawai kurang dari 0.05, maka *employee well-being* memediasi pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen.

3. *Total Effect*

Total effect merupakan gabungan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. *Total effect* menunjukkan keseluruhan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik melalui jalur langsung maupun melalui variabel mediasi. *Total effect* dihitung dengan menjumlahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Data

Data pada penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan melalui Google Form kepada responden pada Kantor Kementerian Agama Kota Medan. Dimana variabel yang menjadi (X1) adalah kompetensi digital di dalamnya terdapat 9 (Sembilan) butir pernyataan, variabel (X2) adalah dukungan organisasi di dalamnya terdapat 21 (Dua Puluh Satu) butir pernyataan, variabel (Z) adalah employee well-being yang di dalamnya terdapat 18 (Delapan Belas) butir pernyataan dan variabel (Y) adalah kinerja pegawai yang di dalamnya terdapat 15 (Lima Belas) butir pernyataan. Kuesioner disebarakan kepada 54 orang pegawai sebagai penelitian dan menggunakan skala likert dikarenakan pimpinan tidak di ikut sertakan.

Berikut disajikan tabel penjelasan jumlah kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini :

a. Karakteristik Responden

Untuk mengetahui identitas responden dapat dilihat dari ciri-ciri responden sebagai berikut :

1) Usia

Untuk mengetahui tingkat persentase dari 54 responden berdasarkan usia, maka dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
<25 tahun	10	18,5%
24-40 tahun	28	51,9%
40-55 tahun	12	22,2%
>55 tahun	4	7,4%
Total	54	100%

Sumber : Data Diolah (2026)

Berdasarkan table 4.1 diatas, sebagian besar responden berada pada rentang usia 25–40 tahun sebanyak 28 orang (51,9%). Komposisi usia yang didominasi oleh usia produktif menunjukkan potensi kinerja ASN yang optimal, terutama dalam mendukung peningkatan kinerja berbasis kompetensi digital dan perubahan organisasi.

2) Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase dari 54 responden berdasarkan jenis kelamin, maka dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	34	63%
Perempuan	20	37%
Total	54	100%

Sumber : Data Diolah (2026)

Pada Tabel 4.2 di atas, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 34 orang (63,0%), sedangkan perempuan sebanyak 20 orang (37,0%). Komposisi ini menunjukkan bahwa kinerja ASN dalam penelitian ini didominasi oleh kontribusi laki-laki, namun tetap melibatkan peran perempuan secara signifikan. Dalam konteks kinerja, baik laki-laki maupun perempuan memiliki potensi yang sama dalam menghasilkan kinerja yang optimal, terutama ketika didukung oleh kompetensi digital dan dukungan organisasi. Laki-laki umumnya diasosiasikan dengan ketahanan kerja dan kesiapan menghadapi beban kerja tinggi, sedangkan perempuan sering menunjukkan keunggulan dalam ketelitian, komunikasi, dan manajemen pekerjaan.

3) Pendidikan Terakhir

Untuk mengetahui tingkat persentase dari 54 responden berdasarkan pendidikan terakhir, maka dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA/SMK	8	14,8%
Diploma (D3)	8	14,8%
S1	30	55,6%
S2	8	14,8%
Total	54	100%

Sumber : Data Diolah (2026)

Pada tabel 4.3 diatas, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir Strata 1 (S1) sebanyak 30 orang (55,6%). Tingkat pendidikan

yang didominasi oleh S1 menunjukkan potensi kinerja ASN yang optimal, terutama dalam mendukung peningkatan kinerja berbasis kompetensi digital dan dukungan organisas. Sementara itu, ASN dengan pendidikan SMA/SMK dan D3 tetap memiliki kontribusi kinerja yang baik, terutama dalam aspek teknis dan operasional, namun memerlukan dukungan organisasi dan pengembangan kompetensi digital agar mampu bersaing dan beradaptasi dengan tuntutan kerja modern

4) Lama Bekerja

Untuk mengetahui tingkat persentase dari 54 responden lama bekerja, maka dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4 Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
<1 Tahun	20	37%
1-5 Tahun	16	29,6%
5-10 Tahun	9	16,7%
>10 Tahun	9	16,7%
Total	54	100%

Sumber : Data Diolah (2026)

Pada table 4.4 diatas, dapat diketahui bahwa lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 20 orang (37,0%). Hal ini menunjukkan yang menunjukkan dominasi ASN dengan pengalaman kerja relatif baru. Kelompok ini umumnya memiliki semangat kerja tinggi, adaptasi cepat terhadap teknologi, serta kesiapan dalam mengembangkan kompetensi digital,

sehingga berpotensi meningkatkan kinerja, terutama dalam menghadapi transformasi digital. Sementara itu, responden dengan masa kerja 5–10 tahun dan >10 tahun (masing-masing 16,7%) memiliki pengalaman dan pemahaman kerja yang lebih matang, sehingga berkontribusi dalam menjaga stabilitas, kualitas kerja, serta transfer pengetahuan dalam organisasi.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskripsi digunakan dalam penelitian ini sebagai alat untuk melihat gambaran besar dan hubungan (korelasi) antara satu variabel dengan variabel lainnya. Data dan informasi yang diperoleh dari hasil survei yang dijawab oleh responden ditunjukkan pada Tabel 4.5 sampai dengan 4.8 di bawah ini:

4.1.2.1 Kinerja

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel kinerja yang disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kinerja (Y)

No	Jawaban										Jumlah	Total Skor
	SS		S		N		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	28	51,9	20	37	3	5,6	1	1,9	2	3,7	54	144
2	30	55,6	18	33,3	2	3,7	2	3,7	2	3,7	54	
3	29	53,7	19	35,2	3	5,6	1	1,9	2	3,7	54	
4	25	46,3	22	40,7	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	137
5	24	44,4	21	38,9	5	9,3	3	5,6	1	1,9	54	
6	23	42,6	22	40,7	5	9,3	3	5,6	1	1,9	54	
7	30	55,6	18	33,3	3	5,6	1	1,9	2	3,7	54	142
8	27	50	20	37	3	5,6	3	5,6	1	1,9	54	
9	26	48,1	21	38,9	3	5,6	2	3,7	2	3,7	54	
10	29	53,7	19	35,2	3	5,6	2	3,7	1	1,9	54	144
11	28	51,9	20	37	3	5,6	2	3,7	1	1,9	54	

12	27	50	21	38,9	3	5,6	2	3,7	1	1,9	54	143
13	26	48,1	20	37	4	7,4	2	3,7	2	3,7	54	
14	32	59,3	17	31,5	2	3,7	1	1,9	2	3,7	54	
15	31	57,4	17	31,5	3	5,6	1	1,9	2	3,7	54	

Berdasarkan data pada Tabel 4.5 di atas, maka hasil survei untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Jawaban responden mengenai indikator kualitas kerja menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 144**, menunjukkan bahwa ASN mampu menghasilkan pekerjaan dengan standar kualitas yang baik. Hal ini mencerminkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas secara teliti dan sesuai harapan organisasi.
2. Jawaban responden mengenai indikator kuantitas kerja menunjukkan jawaban responden didominasi jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 137**, yang menunjukkan bahwa ASN mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang sesuai target. Hal ini mengindikasikan produktivitas kerja yang cukup optimal.
3. Jawaban responden mengenai indikator ketepatan waktu menunjukkan besar responden menyatakan **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 142**, yang berarti ASN memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Ini mencerminkan disiplin dan manajemen waktu yang baik
4. Jawaban responden mengenai indikator efektivitas menunjukkan responden juga berada pada kategori **Sangat Setuju dan Setuju dengan**

jumlah skor adalah 144, menunjukkan bahwa ASN mampu bekerja secara efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal.

5. Jawaban responden mengenai indikator kemandirian menunjukkan responden dominan memberikan jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 143**, yang menunjukkan bahwa ASN mampu bekerja secara mandiri tanpa ketergantungan tinggi pada orang lain dalam menyelesaikan tugas.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap 15 indikator variabel Kinerja Pegawai (Y), dapat disimpulkan bahwa secara umum, indikator dengan nilai tertinggi adalah kualitas kerja dan efektivitas dengan jumlah skor masing-masing sebesar 144. Hal ini menunjukkan bahwa ASN memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas serta bekerja secara efektif dan efisien. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah kuantitas kerja dengan jumlah skor sebesar 137.

4.1.2.2 Kompetensi Digital

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel Kompetensi Digital yang disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kompetensi Digital (X1)

No	Jawaban										Jumlah	Total Skor
	SS		S		N		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	32	59,3	15	27,8	4	7,4	0	0	3	5,6	54	141
2	30	55,6	17	31,5	5	9,3	0	0	2	3,7	54	

3	30	55,6	17	31,5	5	9,3	0	0	2	3,7	54	
4	22	40,7	22	40,7	7	13	2	3,7	1	1,9	54	132
5	24	44,4	20	37	6	11,1	3	5,6	1	1,9	54	
6	23	42,6	21	38,9	6	11,1	3	5,6	1	1,9	54	
7	33	61,1	15	27,8	4	7,4	0	0	2	3,7	54	142
8	31	57,4	16	29,6	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	
9	30	55,6	17	31,5	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	

Berdasarkan data pada tabel 4.6 diatas, skor angket pada variabel Kompetensi Digital (X1) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden mengenai indikator kompetensi teknis digital menunjukkan responden memberikan jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 141**, yang menunjukkan bahwa ASN memiliki kemampuan teknis dalam penggunaan teknologi digital dengan baik. Hal ini mencerminkan penguasaan terhadap perangkat dan aplikasi digital dalam mendukung pekerjaan.
2. Jawaban responden mengenai indikator kompetensi manajerial digital menunjukkan didominasi jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 132**, meskipun terdapat sedikit peningkatan pada jawaban netral dan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan ASN dalam mengelola pekerjaan berbasis digital sudah cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan.
3. Jawaban responden mengenai indikator kompetensi sosial kultural digital menunjukkan responden memberikan jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 142**, yang menunjukkan bahwa ASN mampu

beradaptasi, berkomunikasi, dan berkolaborasi secara efektif dalam lingkungan kerja digital.

Berdasarkan hasil analisis, indikator dengan nilai tertinggi adalah kompetensi sosial kultural digital dengan jumlah skor sebesar 142. Hal ini menunjukkan bahwa ASN memiliki kemampuan yang sangat baik dalam beradaptasi, berkomunikasi, dan berkolaborasi di lingkungan kerja digital. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah kompetensi manajerial digital dengan jumlah skor sebesar 132.

4.1.2.3 Dukungan Organisasi

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel Dukungan Organisasi yang disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Dukungan Organisasi (X2)

No	Jawaban										Jumlah	Total Skor
	SS		S		N		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	27	50	21	38,9	4	7,4	0	0	2	3,7	54	144
2	26	48,1	22	40,7	4	7,4	1	1,9	1	1,9	54	
3	27	50	21	38,9	4	7,4	0	0	2	3,7	54	
4	25	46,3	22	40,7	5	9,3	1	1,9	1	1,9	54	140
5	26	48,1	21	38,9	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	
6	24	44,4	22	40,7	5	9,3	2	3,7	1	1,9	54	
7	28	51,9	20	37	3	5,6	1	1,9	2	3,7	54	142
8	27	50	20	37	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	
9	26	48,1	21	38,9	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	
10	28	51,9	20	37	3	5,6	2	3,7	1	1,9	54	144
11	27	50	21	38,9	3	5,6	2	3,7	1	1,9	54	
12	27	50	21	38,9	3	5,6	2	3,7	1	1,9	54	
13	26	48,1	21	38,9	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	142
14	30	55,6	18	33,3	3	5,6	1	1,9	2	3,7	54	
15	29	53,7	18	33,3	4	7,4	1	1,9	2	3,7	54	

16	30	55,6	18	33,3	3	5,6	1	1,9	2	3,7	54	144
17	29	53,7	19	35,2	3	5,6	1	1,9	2	3,7	54	
18	29	53,7	19	35,2	3	5,6	1	1,9	2	3,7	54	
19	30	55,6	18	33,3	3	5,6	1	1,9	2	3,7	54	144
20	28	51,9	20	37	3	5,6	2	3,7	1	1,9	54	
21	28	51,9	20	37	3	5,6	2	3,7	1	1,9	54	

Berdasarkan data pada table 4.7 diatas, skor angket pada variabel Dukungan Organisasi (X2) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden mengenai indikator keadilan menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 144**, yang menunjukkan bahwa ASN merasakan adanya keadilan dalam perlakuan dan pengambilan keputusan di organisasi.
2. Jawaban responden mengenai indikator dukungan supervisor menunjukkan bahwa responden didominasi jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 140**, yang menunjukkan bahwa atasan memberikan dukungan, arahan, dan bantuan yang cukup baik dalam pelaksanaan pekerjaan.
3. Jawaban responden mengenai indikator penghargaan dan kondisi kerja menunjukkan bahwa responden menjawab **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 142**, yang menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan penghargaan serta menyediakan kondisi kerja yang mendukung kinerja ASN.
4. Jawaban responden mengenai indikator pengakuan dan penghargaan atas kontribusi menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada

kategori **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 144**, yang mencerminkan bahwa kontribusi ASN diakui dan diapresiasi oleh organisasi.

5. Jawaban responden mengenai indikator perhatian terhadap kesejahteraan karyawan menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban **Sangat Setuju dan Setuju 142**, yang menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan ASN.
6. Jawaban responden mengenai indikator pemenuhan kebutuhan sosioemosional menunjukkan bahwa responden didominasi jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 144**, yang menunjukkan bahwa organisasi mampu memenuhi kebutuhan emosional dan sosial ASN dalam lingkungan kerja.
7. Jawaban responden mengenai indikator investasi dalam pengembangan karyawan menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 144**, yang menunjukkan bahwa organisasi berkomitmen dalam pengembangan kompetensi dan karier ASN.

Berdasarkan dari penjelasan jawaban responden tentang Dukungan Organisasi (X2) diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil analisis deskriptif pada variabel dukungan organisasi, indikator dengan nilai tertinggi adalah keadilan, pengakuan dan penghargaan atas kontribusi, pemenuhan kebutuhan sosioemosional, serta investasi dalam pengembangan karyawan dengan jumlah skor masing-masing sebesar 144. Hal ini menunjukkan bahwa ASN merasakan

adanya perlakuan yang adil, penghargaan atas kontribusi kerja, dukungan emosional, serta komitmen organisasi dalam pengembangan kompetensi dan karier pegawai. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah dukungan supervisor dengan jumlah skor sebesar 140, meskipun masih berada pada kategori tinggi.

4.1.2.4 Employee Well-Being

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel *Employee Well-Being (Z)* yang disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8 Skor Angket Variabel *Employee Well-Being (Z)*

No	Jawaban										Jumlah	Total Skor
	SS		S		N		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	22	40,7	24	44,4	5	9,3	2	3,7	1	1,9	54	135
2	23	42,6	25	46,3	3	5,6	2	3,7	1	1,9	54	
3	18	33,3	23	42,6	9	16,7	3	5,6	1	1,9	54	
4	24	44,4	23	42,6	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	140
5	25	46,3	22	40,7	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	
6	23	42,6	23	42,6	5	9,3	2	3,7	1	1,9	54	
7	24	44,4	23	42,6	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	137
8	23	42,6	22	40,7	6	11,1	2	3,7	1	1,9	54	
9	22	40,7	23	42,6	5	9,3	3	5,6	1	1,9	54	
10	24	44,4	22	40,7	5	9,3	2	3,7	1	1,9	54	137
11	21	38,9	23	42,6	6	11,1	3	5,6	1	1,9	54	
12	26	48,1	21	38,9	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	
13	24	44,4	22	40,7	5	9,3	2	3,7	1	1,9	54	139
14	23	42,6	23	42,6	5	9,3	2	3,7	1	1,9	54	
15	25	46,3	22	40,7	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	
16	26	48,1	21	38,9	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	141
17	25	46,3	22	40,7	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	
18	26	48,1	21	38,9	4	7,4	2	3,7	1	1,9	54	

Berdasarkan data pada tabel 4.8 diatas, skor angket pada variabel *Employee Well-Being (Z)* dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden mengenai indikator kesejahteraan emosional menunjukkan responden memberikan jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 135**, yang menunjukkan bahwa ASN merasakan perasaan positif, nyaman, dan relatif minim tekanan emosional dalam bekerja
2. Jawaban responden mengenai indikator kesejahteraan psikologis menunjukkan responden didominasi jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 140**, yang mencerminkan kondisi mental yang stabil serta kemampuan ASN dalam mengelola stres dan tekanan kerja dengan baik
3. Jawaban responden mengenai indikator kesejahteraan sosial menunjukkan sebagian besar responden menjawab **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 137**, yang menunjukkan adanya hubungan sosial yang baik serta dukungan antar rekan kerja dalam lingkungan organisasi.
4. Jawaban responden mengenai indikator kesejahteraan kognitif menunjukkan responden berada pada kategori **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 137**, yang menunjukkan bahwa ASN mampu berpikir jernih, fokus, dan memahami pekerjaan secara optimal
5. Jawaban responden mengenai indikator kesejahteraan profesional menunjukkan responden didominasi jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah 139**, yang mencerminkan kepuasan terhadap

pekerjaan, perkembangan karier, serta pencapaian profesional yang dirasakan ASN

6. Jawaban responden mengenai indikator kesejahteraan fisik-psikologis menunjukkan responden memberikan jawaban **Sangat Setuju dan Setuju dengan jumlah skor adalah**, yang menunjukkan kondisi fisik dan psikologis ASN relatif baik serta minim gangguan akibat tekanan kerja.

Berdasarkan dari penjelasan jawaban responden tentang *Employee Well-Being* (Z) diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator dengan nilai tertinggi adalah kesejahteraan psikologis dengan jumlah skor sebesar 140. Hal ini menunjukkan bahwa ASN memiliki kondisi mental yang stabil serta mampu mengelola stres dan tekanan kerja dengan baik. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah kesejahteraan emosional dengan jumlah skor sebesar 135.

4.1.3 Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

Selanjutnya analisis model struktural (*inner model*), yakni koefisien determinasi (R-square); F-square; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.1.3.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

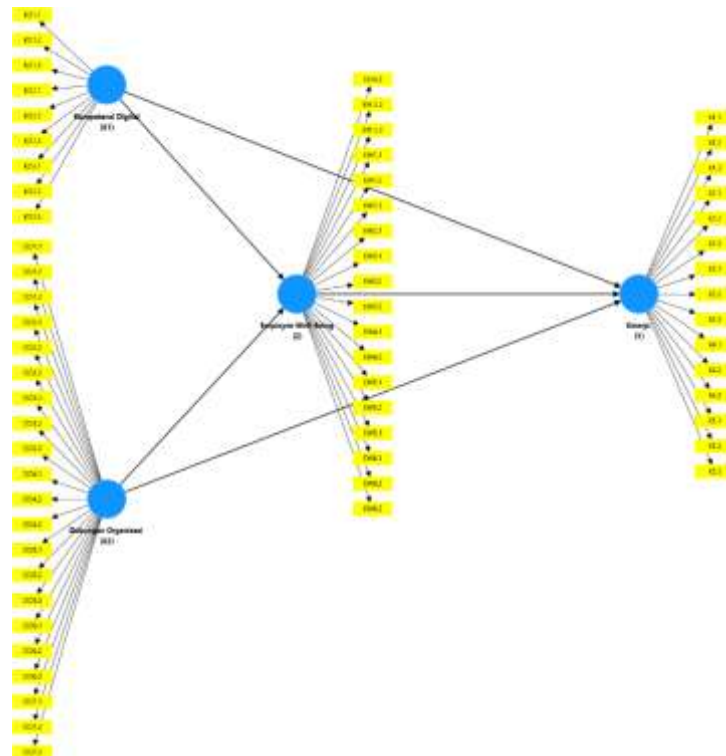
Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2015) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu: realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

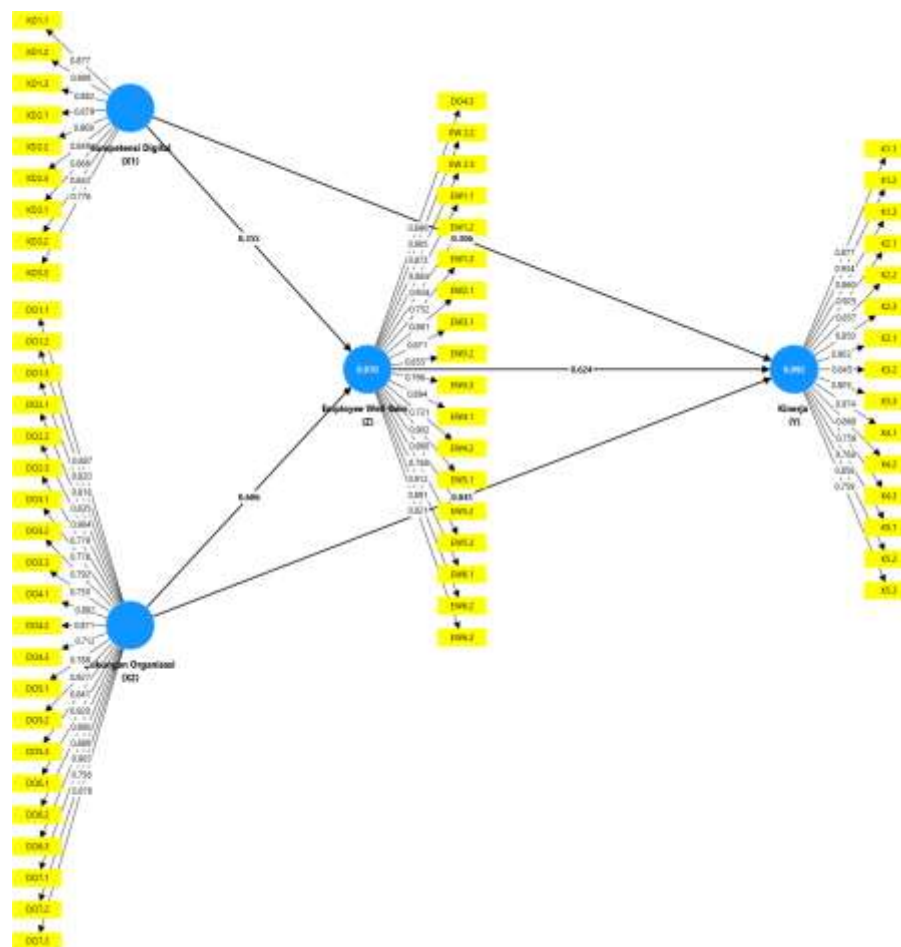
Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis outer model. Analisis outer model digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan

pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis outer model, diantaranya convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan construct score pada Loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEMPLS.





Gambar 4.1 Model Penelitian Struktural PLS

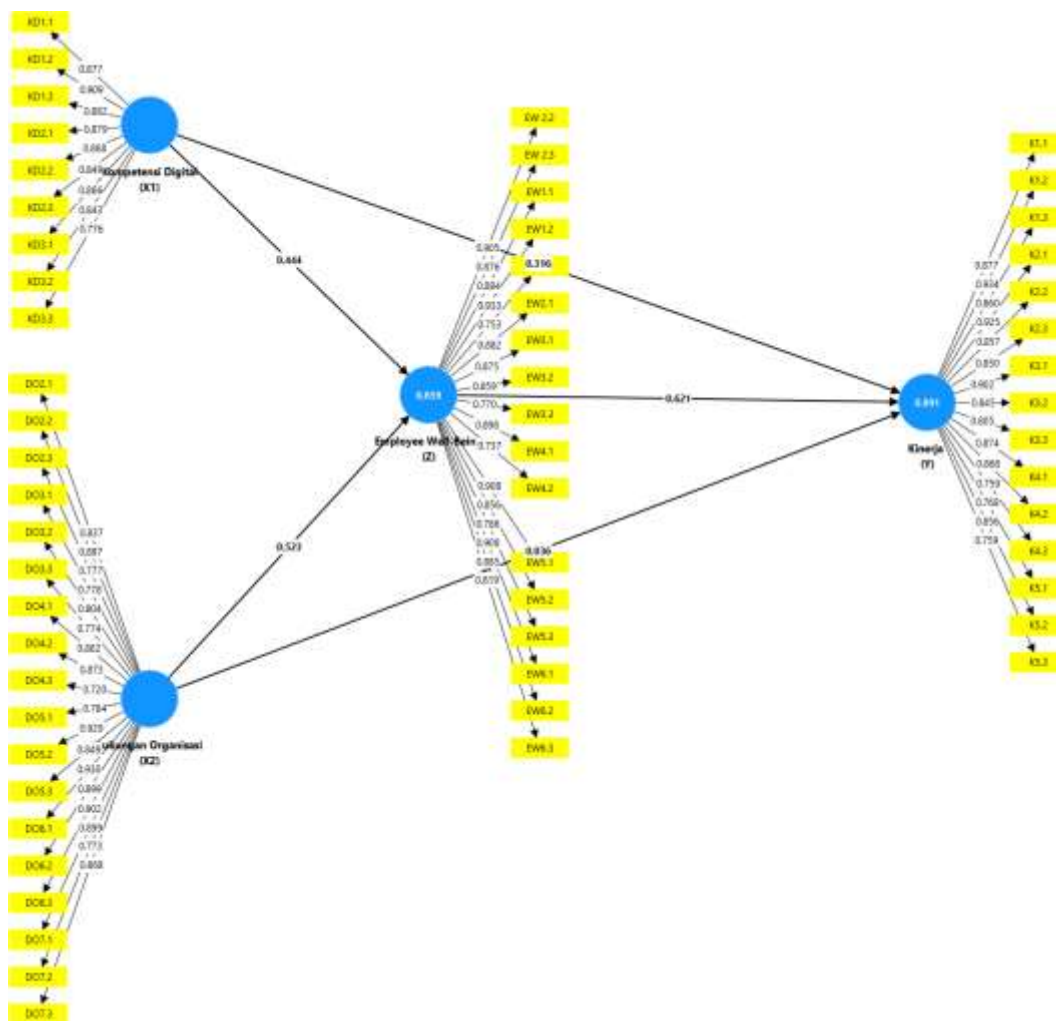
Hasil pengolahan dengan SmartPLS 4.1.0.8 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai outer model antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,7. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variabel, Kompetensi Digital, Dukungan Organisasi, Employee Well-Being dan Kinerja menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,7, namun terdapat satu konstruk yang bernilai dibawah 0,7 yaitu pada EW 4.3 sehingga konstruk perlu dieleminasi dari model. Hasil tersebut disajikan pada Lampiran 4.

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas outer loading pada Lampiran 5. diperoleh hasil bahwa pengujian yang dilakukan pada 54 orang responden diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi standar validasi dengan nilai di atas 0.7. sehingga semua item pernyataan memenuhi standar validasi.

b. *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji discriminant validity. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai cross loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai cross loading indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Nilai crossloading pada masing-masing indikator pada Lampiran 6.

Berdasarkan data Lampiran 6, diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai cross loading pada variabel lainnya tapi terdapat 1 variabel yang memiliki nilai lebih besar daripada nilai pembentuknya yaitu pada DO1.1, DO1.2 dan DO1.3. Indikator DO1.1, DO1.2 dan DO1.3 dieliminasi dari model karena hasil cross loading menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk lain dibandingkan dengan konstruk Dukungan Organisasi yang seharusnya diukur. Hal ini tidak memenuhi kriteria validitas diskriminan sebagaimana disarankan oleh Hair et al. (2021) dan Henseler et al. (2015). Oleh karena itu, penghapusan dilakukan untuk meningkatkan keakuratan dan ketepatan model pengukuran.



Gambar 4.2 Model Penelitian Struktural PLS setelah Direvisi

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 4.1.0.8 dapat dilihat pada gambar 4.2

nilai outer model antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,7. Pada gambar 4.2 menunjukkan nilai korelasi variabel, Kompetensi Digital, Dukungan Organisasi, Employee Well-Being dan Kinerja menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,7 sehingga semua konstruk pada semua variabel tidak ada yang perlu dieleminasi dari model sesuai pada hasil outer loading pada Lampiran 7..

Berdasarkan data Lampiran 7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading terbesar pada variabel yang

dibentuknya dibandingkan dengan nilai cross loading pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

b. Discriminant Validity

Ghozali (2013 : 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variable yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (Average Variance Extracted) direkomendasikan $\geq 0,5$.

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Average Variance Extracted

	Average variance extracted (AVE)
Kompetensi Digital (X1)	0.742
Dukungan Organisasi (X2)	0.715
Employee Well-Being (Z)	0.734
Kinerja (Y)	0.724

Sumber: SmartPLS 4.1.0.8 (2026)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,5. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel Kompetensi Digital, Dukungan Organisasi, Employee Well-Being dan Kinerja telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai

Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation (HTMT) $< 0,90$, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair retal., 2017).

Tabel 4.10 Validitas Diskriminan

	Kompetensi Digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Employee Well-Being (Z)	Kinerja (Y)
Kompetensi Digital (X1)		0.860	0.808	0.820
Dukungan Organisasi (X2)				
Employee Well-Being (Z)		0.811		
Kinerja (Y)		0.874	0.808	

Sumber: SmartPLS 4.1.0.8 (2026)

Berdasarkan table diatas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka:

1. Variabel Kompetensi Digital dengan Kinerja sebesar $0,820 < 0,900$, korelasi variabel *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT). Kompetensi Digital dengan Dukungan Organisasi sebesar $0,860 < 0,900$ korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variable Kompetensi Digital dengan Employee Well-Being sebesar $0,808 < 0,900$. Oleh karena itu, korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT), dengan demikian seluruh nilai korelasi Kompetensi Digital dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Dukungan Organisasi dengan Employee Well-Being sebesar $0,811 < 0,900$, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel

Dukungan Organisasi dengan Kinerja sebesar $0,874 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi kinerja dinyatakan valid.

3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *Employee Well-Being* dengan Kinerja adalah sebesar $0,808 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi dinyatakan valid.

c. *Composite reliability (Construct Reliability and Validity)*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto,2015).

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai Cronbach's alpha dan nilai composite reliability. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai Cronbach's alpha dan composite reliability harus $> 0,6$. Berikut ini hasil pengujian Cronbach's alpha.

Tabel 4.11 Hasil Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha
Kompetensi Digital (X1)	0.956
Dukungan Organisasi (X2)	0.976
Employee Well-Being (Z)	0.977
Kinerja (Y)	0.972

Sumber: SmartPLS 4.1.0.8 (2026)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada Cronbach Alpha telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan

variabel Kompetensi Digital, Dukungan Organisasi, Employee Well-Being dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian composite reliability.

Tabel 4.12 Hasil Composite Reliability

	Composite Reliability
Kompetensi Digital (X1)	0.963
Dukungan Organisasi (X2)	0.978
Employee Well-Being (Z)	0.979
Kinerja (Y)	0.975

Sumber: SmartPLS 4.1.0.8 (2026)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,7. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Kompetensi Digital, Dukungan Organisasi, Employee Well-Being dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

4.1.3.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (InnerModel)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: R Square; F-Square dan Hypothesis Test. Berikut ini merupakan hasil pengujiannya:

4.1.3.2.1 Hasil R-Square Kriteria dari R-Square adalah:

1. Jika nilai (adjusted) ≥ 0.75 → model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai(adjusted) ≥ 0.50 →model adalah moderate (sedang);
3. Jika nilai (adjusted) ≥ 0.25 →model adalah lemah (rendah)

Tabel 4.13 Hasil Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
<i>Employee Well-Being (Z)</i>	0.859	0.854
Kinerja (Y)	0.891	0.885

Sumber: SmartPLS 4.1.0.8 (2026)

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai R-Square adjust diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel mediasi adalah 0,854 dan 0,885. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Kompetensi Digital dan Dukungan Organisasi dalam menjelaskan vaiabel Z yaitu *Employee Well-Being* sebesar 85,4% dengan demikian model tergolong substansial (kuat) dan kemampuan variabel X yaitu Kompetensi Digital dan Dukungan Organisasi dalam menjelaskan vaiabel Y yaitu Kinerja adalah sebesar 88,5% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

4.1.3.2.2 Hasil Uji F-Square

Pengukuran F-Square atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (F-square) disebut juga efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria F-Square yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai ≥ 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai ≥ 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai ≥ 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.14 Hasil F-Square

	Kompetensi Digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	<i>Employee Well-Being (Z)</i>	Kinerja (Y)
Kompetensi Digital (X1)			0.411	0.191
Dukungan Organisasi (X2)			0.571	0.002
<i>Employee Well-Being (Z)</i>				0.498
Kinerja (Y)				

Sumber: SmartPLS 4.1.0.8 (2026)

Berdasarkan tabel di atas mengenai nilai F-Square diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Kompetensi Digital (X1) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,191 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Kompetensi Digital (X1) terhadap *Employee Well-Being (Z)* memiliki nilai 0,411 maka efek yang kuat dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel Dukungan Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,002 maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.

4. Variabel Dukungan Organisasi (X2) terhadap *Employee Well-Being* (Z) memiliki nilai 0,571 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel *Employee Well-Being* (Z) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,498 maka efek yang kuat dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.1.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*.

4.1.4.1 Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah sebagai berikut:

1. Koefisien jalur (*path coefficient*) yaitu:
 - a. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
 - b. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah,

jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

2. Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan dan jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandietal.,2014).

Tabel 4.15 Hasil Koefisien Jalur Pengaruh Langsung (Direct Effect)

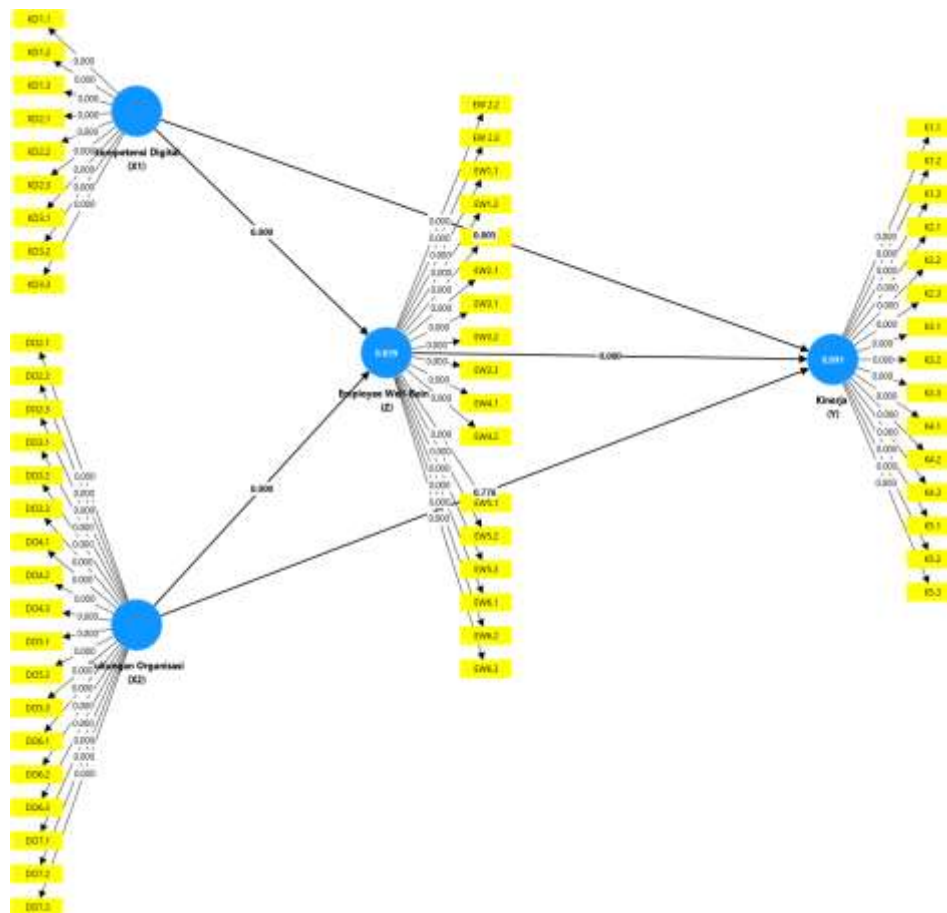
	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi Digital (X1) -> Kinerja (Y)	0.316	2.802	0.005
Dukungan Organisasi (X2) -> Kinerja (Y)	0,036	0.284	0.776
Kompetensi Digital (X1) -> Employee Well-Being (Z)	0.444	4.627	0.000
Dukungan Organisasi (X2) -> Employee Well-Being (Z)	0.523	5.209	0.000
Employee Well-Being (Z) -> Kinerja (Y)	0.621	3.950	0.000

Sumber: SmartPLS 4.1.0.8 (2026)

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (path coefficient) yaitu nilai original sample (O) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif ,antara lain:

1. Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,316. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Kompetensi Digital, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,005 < 0,05$, dengan demikian Kompetensi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

2. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,036. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,776 > 0,05$, dengan demikian Dukungan Organisasi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.
3. Pengaruh Kompetensi Digital terhadap *Employee Well-Being* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.444. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Kompetensi Digital, maka semakin tinggi pula *Employee Well-Being*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Kompetensi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Well-Being*.
4. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Employee Well-Being* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.523. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Dukungan Organisasi, maka semakin tinggi pula *Employee Well-Being*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Well-Being*.
5. Pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,621. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Employee Well-Being*, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian *Employee Well-Being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.



Sumber: SmartPLS 4.1.0.8 (2026)

Gambar 4.3 Hasil Path Analysis

4.1.4.2 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values < 0.05 dan thitung (t-statistik) melebihi 1,96, maka signifikan, artinya variabel intervening (*Employee Well-Being*), memberi

pengaruh pada variabel eksogen (Kompetensi Digital dan Dukungan Organisasi) terhadap variabel endogen Kinerja(Y). Dengan kata lain, ada pengaruhnya secara tidak langsung.

2. Jika nilai P-Values > 0.05 dan thitung (t-statistik) dibawah 1,96, maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (*Employee Well-Being*), tidak memberi pengaruh pada variabel eksogen (Kompetensi Digital dan Dukungan Organisasi) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, tidak ada pengaruhnya secara tidak langsung.

Tabel 4.16 Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi Digital (X1) -> Employee Well-Being (Z) -> Kinerja (Y)	0.275	4.035	0.000
Dukungan Organisasi (X2) -> Employee Well-Being (Z) -> Kinerja (Y)	0.324	2.660	0.008

Sumber: SmartPLS 4.1.0.8 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja yang dimediasi oleh *Employee Well-Being* sebagai diperoleh hasil thitung sebesar 4,035 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Employee Well-Being* sebagai variabel mediasi pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja.
2. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja yang dimediasi oleh *Employee Well-Being* sebagai diperoleh hasil thitung sebesar 2,660 dan p-

values sebesar 0,008 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Employee Well-Being sebagai variabel mediasi mampu memediasi pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja.

4.1.4.3 Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total effect (pengaruh total) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi,2018).

Tabel 4.17 Hasil Pengaruh Total

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi Digital (X1) -> Kinerja (Y)	0.591	5.169	0.000
Dukungan Organisasi (X2) -> Kinerja (Y)	0.360	3.127	0.002
Kompetensi Digital (X1) -> Employee Well-Being (Z)	0.444	3.353	0.000
Dukungan Organisasi (X2) -> Employee Well-Being (Z)	0.523	5.209	0.000
Employee Well-Being (Z) -> Kinerja (Y)	0.621	3.950	0.000

Sumber: SmartPLS 4.1.0.8 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut :

1. *Total effect* untuk pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja diperoleh hasil thitung sebesar 5,169 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).

2. *Total effect* untuk pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja diperoleh hasil thitung sebesar 3,127 dengan nilai P-Values 0,002 (berpengaruh signifikan).
3. *Total effect* untuk pengaruh Kompetensi Digital terhadap *Employee Well-Being* diperoleh hasil thitung sebesar 3,353 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
4. *Total effect* untuk pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Employee Well-Being* diperoleh hasil thitung sebesar 5.209 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
5. *Total effect* untuk pengaruh *Employee Well-Being* terhadap Kinerja diperoleh hasil thitung sebesar 3,950 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).

4.2 Pembahasan

Berdasarkan sisi *convergent validity*, seluruh indikator pada model akhir (Tabel 4.13) menunjukkan nilai outer loading di atas 0,70. Hal ini sesuai dengan kriteria yang dikemukakan oleh Imam Ghozali bahwa indikator reflektif dinyatakan valid apabila memiliki loading factor $> 0,70$. Nilai loading pada variabel Kompetensi Digital berkisar antara 0,776–0,909; Dukungan Organisasi antara 0,779–0,922; *Employee Well-Being* antara 0,711–0,927; serta Kinerja ASN antara 0,759–0,934. Dengan demikian, seluruh indikator dalam model akhir telah memenuhi syarat validitas konvergen dan tidak ada lagi item yang perlu dieliminasi setelah konstruk EW4.3 dieliminasi.

Berdasarkan uji *discriminant validity* melalui cross loading (Tabel 4.14), setiap indikator memiliki nilai korelasi tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan konstruksinya secara memadai. Proses eliminasi sebelumnya terhadap indikator DO1.1, DO1.2, dan DO 1.3 merupakan langkah yang tepat untuk memperbaiki validitas diskriminan, sesuai dengan rekomendasi Joseph F. Hair Jr. et al. (2021) dan Jörg Henseler et al. (2015) yang menyatakan bahwa indikator dengan *cross loading* lebih tinggi pada konstruk lain sebaiknya dihapus untuk menjaga ketepatan model pengukuran. Setelah revisi, seluruh indikator telah memenuhi kriteria *discriminant validity* dengan baik.

Ketiga, dari aspek reliabilitas konstruk, meskipun tidak ditampilkan secara rinci dalam tabel yang disajikan, terpenuhinya nilai outer loading yang tinggi dan konsisten (di atas 0,70) mengindikasikan bahwa nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* sangat berpotensi berada di atas ambang batas 0,70 sebagaimana direkomendasikan dalam literatur SEM-PLS. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur konstruk Kompetensi Digital, Dukungan Organisasi, *Employee Well-Being*, dan Kinerja ASN.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa setelah dilakukan proses revisi model pengukuran, seluruh indikator pada keempat variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, sehingga layak digunakan untuk pengujian model struktural (inner model) pada tahap selanjutnya.

4.2.1 Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja ASN

Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,316. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Kompetensi Digital, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p -values) sebesar $0,005 < 0,05$, dengan demikian Kompetensi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hal ini menunjukkan Kompetensi Digital yang kuat dan positif dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Nilai koefisien sebesar 0,316 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan kompetensi digital akan mendorong peningkatan kinerja ASN sebesar 0,316 satuan, dengan asumsi variabel lain dalam model dianggap konstan. Dalam perspektif kekuatan pengaruh, nilai 0,316 termasuk dalam kategori pengaruh sedang (*moderate effect*) dalam konteks penelitian sosial berbasis PLS-SEM. Artinya, Kompetensi Digital merupakan salah satu determinan penting dalam meningkatkan kinerja ASN di lingkungan Kementerian Agama Kota Medan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan Jay Barney melalui pendekatan Resource-Based View yang menempatkan kompetensi individu sebagai sumber daya strategis organisasi. Dalam konteks birokrasi modern yang semakin terdigitalisasi, kompetensi digital ASN tidak lagi sekadar kemampuan tambahan, tetapi telah menjadi kebutuhan utama dalam mendukung efektivitas kerja organisasi. ASN yang memiliki kompetensi digital yang baik cenderung lebih mampu memanfaatkan teknologi untuk mempercepat proses kerja, mengurangi kesalahan administrasi, meningkatkan ketepatan pengolahan data, serta

memberikan pelayanan yang lebih responsif kepada masyarakat. Oleh karena itu, penguatan kompetensi digital ASN menjadi investasi penting bagi organisasi karena tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap kualitas pelayanan publik di lingkungan Kementerian Agama Kota Medan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dalam organisasi pemerintah yang telah menerapkan sistem kerja berbasis elektronik, kompetensi digital menjadi faktor yang nyata dan relevan dalam meningkatkan kinerja ASN

Secara praktis, kondisi tersebut dapat dilihat dari aktivitas kerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan yang saat ini sangat bergantung pada penggunaan berbagai aplikasi digital pemerintahan. Sebagai instansi yang menangani layanan keagamaan, pendidikan, administrasi, dan pelayanan masyarakat, hampir seluruh proses kerja telah terintegrasi dengan sistem digital. Situasi ini membuat kemampuan ASN dalam mengoperasikan teknologi menjadi sangat menentukan kelancaran pekerjaan sehari-hari. Dengan kata lain, kompetensi digital kini bukan lagi sekadar pelengkap, melainkan sudah menjadi bagian penting dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas ASN.

Salah satu contoh yang paling nyata terlihat pada penggunaan aplikasi SIMKAH di Kantor Urusan Agama (KUA). Melalui sistem ini, seluruh proses administrasi pernikahan dilakukan secara digital, mulai dari pendaftaran, verifikasi data, hingga penerbitan dokumen nikah. ASN yang memiliki kompetensi digital yang baik umumnya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, tepat, dan minim kesalahan. Sebaliknya, pegawai yang belum menguasai penggunaan aplikasi sering mengalami kendala teknis, kesalahan input data, atau membutuhkan

bantuan rekan kerja lain dalam menyelesaikan tugas. Kondisi tersebut secara langsung mempengaruhi kualitas pelayanan yang diterima masyarakat.

Pengaruh kompetensi digital juga terlihat dalam aktivitas administratif lainnya, seperti penyusunan laporan, pengarsipan digital, penggunaan aplikasi persuratan elektronik, hingga pelaksanaan rapat daring. Pegawai yang terbiasa menggunakan teknologi cenderung bekerja lebih efisien karena tidak banyak mengalami hambatan teknis. Sebaliknya, keterbatasan kemampuan digital sering menyebabkan pekerjaan menjadi lebih lambat dan menambah beban kerja pegawai lain yang harus membantu. Situasi ini menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi digital dapat mempengaruhi produktivitas kerja secara keseluruhan dalam organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan arah kebijakan pemerintah melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2023 tentang percepatan transformasi digital pemerintahan melalui SPBE. Kedua regulasi tersebut menegaskan pentingnya kesiapan kompetensi digital ASN sebagai faktor utama dalam mendukung efektivitas pelayanan publik berbasis elektronik. Dengan demikian, temuan penelitian ini semakin memperkuat bahwa peningkatan kompetensi digital ASN merupakan kebutuhan strategis dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi dan transformasi digital di lingkungan pemerintahan. Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Elisnawati dkk. (2023) menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil serupa ditemukan oleh Ermawati, Widnyani, dan

Kartika (2024) yang menyimpulkan bahwa semakin baik kompetensi digital pegawai negeri sipil, maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa hubungan antara kompetensi digital dan kinerja ASN terjadi secara konsisten di berbagai instansi pemerintahan.

Selain itu, penelitian Handayani dkk. (2024) yang dilakukan di lingkungan Kementerian Agama juga menemukan bahwa literasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja ASN, baik secara langsung maupun melalui kerja sama tim. Hasil ini sangat relevan dengan penelitian di Kementerian Agama Kota Medan karena menunjukkan bahwa kemampuan ASN dalam memahami dan memanfaatkan teknologi digital dapat membantu meningkatkan efektivitas koordinasi kerja serta kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Meskipun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang sama. Penelitian Pratama dan Sari (2022) menemukan bahwa kompetensi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada salah satu pemerintah daerah. Kondisi tersebut disebabkan oleh keterbatasan infrastruktur teknologi dan rendahnya dukungan organisasi terhadap penerapan sistem digital. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja tidak berdiri sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam menyediakan sistem dan dukungan kerja yang memadai

4.2.2 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja ASN

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,036. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values)

sebesar $0,776 > 0,05$, dengan demikian Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN. Nilai koefisien sebesar 0,036 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan Dukungan Organisasi akan mendorong peningkatan kinerja ASN sebesar 0,036 satuan, dengan asumsi variabel lain dalam model dianggap konstan. Temuan ini mengindikasikan bahwa variasi dalam tingkat dukungan organisasi yang dirasakan oleh ASN di lingkungan Kementerian Agama Kota Medan tidak terlalu memberikan kontribusi yang berarti secara statistik terhadap perubahan kinerja mereka.

Secara teoritis, *Organizational Support Theory* yang dikembangkan oleh Robert Eisenberger menjelaskan bahwa pegawai akan menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika mereka merasa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hubungan tersebut muncul karena adanya rasa timbal balik dari pegawai kepada organisasi. Namun, teori ini juga menekankan bahwa dukungan organisasi harus dirasakan secara nyata, relevan, dan tulus oleh pegawai. Jika dukungan yang diberikan hanya bersifat formalitas atau sekadar memenuhi kewajiban administratif, maka pegawai cenderung tidak merasakan dampaknya secara emosional sehingga pengaruhnya terhadap kinerja menjadi kurang kuat.

Dalam konteks Kementerian Agama Kota Medan, kondisi ini cukup terlihat dalam praktik kerja sehari-hari. Berbagai bentuk dukungan organisasi seperti tunjangan kinerja, fasilitas kantor, jaminan kesehatan, maupun program pelatihan sebenarnya sudah tersedia. Akan tetapi, sebagian besar ASN memandang fasilitas tersebut sebagai sesuatu yang memang sudah menjadi kewajiban negara kepada

pegawai, bukan sebagai bentuk perhatian khusus dari organisasi. Akibatnya, dukungan yang diberikan belum sepenuhnya menumbuhkan rasa dihargai atau keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi.

Selain itu, terdapat kondisi di mana dukungan yang diberikan organisasi belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan nyata pegawai di lapangan. Misalnya, dalam mendukung transformasi digital, beberapa unit kerja masih menghadapi keterbatasan perangkat komputer dan jaringan internet yang kurang stabil. Secara formal fasilitas tersebut memang tersedia, tetapi dalam praktiknya sering belum mampu menunjang pekerjaan secara optimal. Situasi ini membuat sebagian ASN tetap mengalami kesulitan teknis ketika menggunakan aplikasi digital seperti SIMKAH maupun EMIS. Akibatnya, dukungan organisasi yang ada belum sepenuhnya dirasakan mampu membantu pekerjaan mereka secara efektif.

Di sisi lain, budaya kerja di lingkungan Kementerian Agama juga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi pada umumnya. Banyak ASN bekerja bukan semata-mata karena dorongan fasilitas atau penghargaan organisasi, tetapi karena adanya motivasi intrinsik dan nilai pengabdian dalam melayani masyarakat. Sebagai instansi yang bergerak di bidang pelayanan keagamaan, sebagian pegawai memiliki rasa tanggung jawab moral dan spiritual yang cukup kuat terhadap pekerjaannya. Karena itu, tinggi rendahnya dukungan organisasi tidak selalu secara langsung mempengaruhi semangat dan kinerja mereka. Faktor lain yang turut mempengaruhi adalah sistem birokrasi ASN yang sudah sangat terstandarisasi. Penilaian kinerja pegawai dilakukan melalui SKP dan aturan kerja yang jelas, sehingga pegawai tetap dituntut mencapai target kerja tertentu meskipun

tingkat dukungan organisasi yang dirasakan berbeda-beda. Selain itu, sistem kompensasi dan tunjangan yang relatif seragam juga membuat dukungan organisasi kurang menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan performa kerja pegawai.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian Murthy, Prasetyo, dan Utari (2023) menemukan bahwa dukungan organisasi tidak selalu memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintahan. Mereka menjelaskan bahwa dalam sektor publik, faktor seperti motivasi kerja dan budaya organisasi sering kali lebih menentukan dibandingkan persepsi dukungan organisasi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Susanti, Kurniawan, dan Isyander (2025) yang menyatakan bahwa dalam organisasi pemerintah yang memiliki prosedur kerja baku, pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja cenderung menjadi lebih lemah.

Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Linda Rhoades dan Robert Eisenberger (2002) yang menemukan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan komitmen afektif dan loyalitas terhadap organisasi. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh dukungan organisasi sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, dan sistem manajemen yang diterapkan.

Secara keseluruhan, temuan bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan dapat dipahami sebagai bagian dari dinamika birokrasi pemerintahan yang kompleks. Dalam konteks ini, peningkatan kinerja ASN tampaknya tidak cukup hanya melalui

penyediaan dukungan formal semata, tetapi perlu diikuti dengan dukungan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pegawai, lebih personal, dan benar-benar dirasakan manfaatnya dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, organisasi tidak hanya hadir sebagai penyedia fasilitas administratif, tetapi juga sebagai lingkungan kerja yang mampu membantu ASN menghadapi tantangan kerja di era digital.

4.2.3 Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap *Employee Well-being* ASN

Pengaruh Kompetensi digital terhadap *Employee Well-being* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,444. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Kompetensi digital, maka semakin semakin tinggi *Employee Well-being* pegawai. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Well-being*. Dalam konteks PLS-SEM, nilai ini dapat dikategorikan sebagai pengaruh sedang hingga kuat (*moderate to substantial effect*). Artinya, Kompetensi Digital merupakan determinan yang cukup besar dalam menjelaskan variasi kesejahteraan ASN di lingkungan Kementerian Agama Kota Medan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan kompetensi digital berpengaruh positif terhadap *employee well-being* ASN di Kementerian Agama Kota Medan dinyatakan diterima.

Temuan ini dapat dipahami melalui kerangka teoretis *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Dalam kerangka JD-R, kompetensi digital berfungsi sebagai sumber daya personal (*personal resource*) yang membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan (*job*

demands) yang semakin kompleks akibat digitalisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi digital yang memadai akan mampu mengelola tuntutan teknologi dalam pekerjaannya secara lebih efisien, sehingga potensi terjadinya kelebihan beban kognitif (*cognitive overload*), kelelahan digital (*digital fatigue*), dan *technostress* menjadi berkurang. Kondisi inilah yang pada akhirnya berkontribusi pada terjaganya kesejahteraan pegawai secara menyeluruh, baik dari dimensi kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), maupun relasi sosial dalam lingkungan kerja.

Secara implementatif, hubungan antara kompetensi digital dan kesejahteraan pegawai ini dapat diamati secara konkret dalam dinamika kerja keseharian ASN di lingkungan Kementerian Agama Kota Medan. Dalam rutinitas kerja sehari-hari, ASN di Kementerian Agama Kota Medan berhadapan dengan serangkaian sistem digital yang kompleks dan saling berkaitan, mulai dari SIMKAH untuk layanan pencatatan nikah, EMIS untuk pengelolaan data madrasah, SIASN untuk manajemen kepegawaian, hingga e-Kinerja untuk pelaporan capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Kehadiran sistem-sistem ini, meskipun bertujuan meningkatkan efisiensi layanan, dalam praktiknya juga menciptakan tekanan dan tuntutan baru bagi pegawai yang harus menguasai dan mengoperasikan semua platform tersebut secara bersamaan di tengah volume pekerjaan yang tidak berkurang.

Di sinilah perbedaan kompetensi digital antarpegawai menghasilkan pengalaman kesejahteraan yang sangat berbeda. Bagi ASN yang memiliki kompetensi digital tinggi, kemampuan mengoperasikan berbagai sistem tersebut

secara mandiri, akurat, dan cepat menciptakan perasaan *self-efficacy* yang kuat dalam pekerjaan. Mereka tidak merasa tertekan oleh antarmuka sistem yang kompleks, tidak perlu membuang energi emosional untuk mengatasi kebingungan teknis, dan tidak harus bergantung pada bantuan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas rutinnnya. Kondisi ini memungkinkan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dalam batas waktu yang wajar, tidak terpaksa lembur hanya karena kesulitan teknis, dan memiliki cukup ruang psikologis untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Hasilnya adalah kesejahteraan pegawai yang terjaga dengan baik, mereka merasa kompeten, percaya diri, dan puas dalam menjalankan tugasnya.

Sebaliknya, ASN yang memiliki kompetensi digital rendah menghadapi pengalaman yang sangat berbeda. Ketidakmampuan dalam mengoperasikan sistem digital yang diwajibkan menciptakan akumulasi stres yang signifikan. Setiap kali harus mengisi laporan e-Kinerja, memperbarui data di SIASN, atau memproses berkas nikah melalui SIMKAH, mereka menghadapi hambatan teknis yang menguras waktu dan energi. Ketergantungan pada bantuan rekan kerja lain yang lebih mahir digital tidak jarang menimbulkan rasa tidak nyaman, bahkan memunculkan perasaan tidak kompeten dan rendah diri. Lebih jauh, perasaan selalu "tertinggal" di tengah arus digitalisasi yang terus bergerak menciptakan kecemasan kronis yang berdampak negatif pada kesehatan mental. Situasi ini sangat relevan dalam konteks kebijakan transformasi digital birokrasi Indonesia yang dijalankan melalui *Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*, di mana setiap ASN tanpa pengecualian dituntut untuk melek digital. Bagi pegawai yang belum siap

secara kompetensi, tuntutan ini bukan sekadar beban teknis, melainkan sumber tekanan psikologis yang berkelanjutan.

Penting pula dicermati dimensi sosial dari hubungan antara kompetensi digital dan *employee well-being* ini. Di lingkungan Kementerian Agama Kota Medan, ASN yang kompeten secara digital cenderung lebih aktif terlibat dalam diskusi dan koordinasi kerja berbasis digital, baik melalui platform pesan resmi, rapat virtual, maupun pengelolaan dokumen bersama. Keterlibatan aktif dalam ekosistem kerja digital ini memperkuat konektivitas sosial antarrekan kerja dan menciptakan rasa saling dukung yang positif dalam tim. Sebaliknya, pegawai dengan kompetensi digital rendah seringkali merasa terpinggirkan dari dinamika kerja digital tersebut, yang pada gilirannya dapat mengurangi rasa keterhubungan sosial (*social connectedness*) mereka dalam organisasi. Mengingat bahwa kualitas relasi sosial di tempat kerja merupakan salah satu komponen penting dari *employee well-being*, maka kompetensi digital yang kuat turut berkontribusi pada terjaganya dimensi sosial kesejahteraan pegawai ini.

Temuan penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Lestari et al. (2023) menemukan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja, yang merupakan salah satu inti dari *employee well-being* berperan sebagai variabel mediasi yang vital. Secara spesifik, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan keterampilan digital tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga secara fundamental berkontribusi pada kesejahteraan pegawai dengan cara mengurangi *technostress* dan memperkuat rasa percaya diri pegawai dalam menghadapi

tuntutan lingkungan kerja digital (Lestari et al., 2023). Penelitian selanjutnya yang memberikan kontribusi penting dalam memperkuat temuan ini adalah karya Novitasari et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yang merupakan salah satu dimensi inti dari *employee well-being*. Secara lebih mendalam, penelitian ini mengidentifikasi bahwa pegawai yang menguasai teknologi digital memiliki tingkat kepercayaan diri (*self-confidence*) yang lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya, lebih mudah beradaptasi dengan perubahan sistem kerja, dan lebih mampu memanfaatkan teknologi sebagai alat yang memfasilitasi, bukan membebani kehidupan kerja mereka. Kondisi inilah yang pada akhirnya menciptakan kepuasan kerja dan kesejahteraan yang lebih tinggi di antara pegawai yang kompeten secara digital dibandingkan rekan-rekan mereka yang kemampuan digitalnya masih terbatas. Namun demikian, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Tarafdar et al. (2015) dalam studi mengenai technostress menemukan bahwa peningkatan penggunaan teknologi dan tuntutan kompetensi digital justru dapat meningkatkan tekanan kerja dan menurunkan kesejahteraan apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dan manajemen beban kerja yang memadai. Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks, digitalisasi dapat menjadi sumber stres, bukan sumber kesejahteraan.

Secara keseluruhan, temuan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being* ASN di Kementerian Agama Kota Medan memiliki implikasi yang sangat strategis bagi manajemen sumber daya manusia di instansi tersebut. Investasi dalam peningkatan kompetensi digital ASN

bukan hanya merupakan agenda produktivitas semata, melainkan juga merupakan investasi dalam kesejahteraan sumber daya manusia secara menyeluruh. Pegawai yang kompeten secara digital adalah pegawai yang merasa lebih percaya diri, lebih puas dengan pekerjaannya, lebih mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi, serta lebih terhubung secara sosial dalam ekosistem kerja digitalnya. Dengan demikian, Kementerian Agama Kota Medan perlu menjadikan pengembangan kompetensi digital sebagai agenda prioritas yang terintegrasi dalam strategi pengembangan SDM jangka menengah dan panjang, bukan hanya sebagai pelatihan teknis sesaat yang bersifat insidental.

4.2.4 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Employee Well-being* ASN

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Employee Well-being* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,523. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Dukungan Organisasi, maka semakin semakin tinggi *Employee Well-being* pegawai. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar 0,000 < 0,05, dengan demikian Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Well-being*. Nilai ini tergolong kuat (*strong effect*) dalam penelitian sosial berbasis SEM-PLS. Dengan demikian, Dukungan Organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap *Employee Well-being* dibandingkan Kompetensi Digital.

Dari perspektif teoretis, temuan ini sangat konsisten dengan landasan teori yang menjadi pijakan penelitian ini, yakni *Organizational Support Theory* (OST) yang dikemukakan oleh Eisenberger et al. (1986). OST menyatakan bahwa ketika

pegawai merasakan bahwa organisasinya menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan menyediakan dukungan yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan pekerjaan, maka pegawai akan mengembangkan kepercayaan dan rasa aman yang mendalam terhadap organisasinya. Kondisi ini kemudian bertransformasi menjadi berbagai aspek kesejahteraan yang positif mulai dari kepuasan kerja, kesehatan psikologis, keseimbangan kehidupan kerja, hingga kualitas relasi sosial di tempat kerja. Dengan kata lain, organisasi yang hadir secara nyata sebagai "pelindung" dan "penopang" bagi pegawainya akan menghasilkan pegawai yang secara psikologis sejahtera, secara emosional stabil, dan secara sosial terhubung dengan baik dalam komunitasnya di tempat kerja.

Secara implementatif, hubungan yang kuat antara dukungan organisasi dan *employee well-being* ini dapat dipahami dengan sangat konkret melalui dinamika nyata yang berlangsung di lingkungan Kementerian Agama Kota Medan. Sebagai sebuah institusi pemerintah yang mengelola berbagai urusan keagamaan masyarakat dengan cakupan yang luas dan beragam, pegawai Kementerian Agama Kota Medan dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang tidak ringan. Mereka harus mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dalam berbagai urusan sensitif yang menyangkut aspek keagamaan, mulai dari administrasi pernikahan dan perceraian, pengelolaan data jamaah haji, pembinaan lembaga keagamaan, pengawasan pendidikan madrasah, hingga fasilitasi kerukunan antar umat beragama. Dalam konteks pekerjaan yang sarat dengan tekanan dan tuntutan seperti ini, kehadiran dukungan organisasi yang nyata dan terasa oleh pegawai menjadi penopang kesejahteraan yang tidak bisa diabaikan.

Bentuk-bentuk dukungan organisasi yang paling langsung dirasakan oleh ASN Kementerian Agama Kota Medan mencakup beberapa dimensi yang saling melengkapi. Dukungan berupa kepemimpinan yang suportif dari atasan langsung, baik Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Medan, Kepala Seksi, maupun Kepala KUA. Ketika seorang pimpinan menunjukkan sikap yang terbuka terhadap masukan pegawai, memberikan arahan yang jelas, bersedia mendengarkan keluhan dan kesulitan yang dihadapi bawahan, serta mengadvokasi kebutuhan pegawai dalam forum pengambilan keputusan internal, maka pegawai akan merasakan bahwa mereka tidak sendirian dalam menghadapi beban pekerjaannya. Dukungan pimpinan yang demikian terbukti secara konsisten menjadi salah satu sumber kesejahteraan yang paling kuat bagi pegawai dalam berbagai penelitian di sektor publik.

Dukungan yang relevan dengan karakteristik unik Kementerian Agama sebagai institusi keagamaan, adalah dukungan berupa lingkungan kerja yang harmonis, toleran, dan dijiwai nilai-nilai spiritualitas. Kultur kerja di Kementerian Agama Kota Medan yang kental dengan nuansa religious, mulai dari kebiasaan memulai pekerjaan dengan doa bersama, budaya saling mengingatkan dalam kebaikan, hingga iklim kerja yang mengedepankan ukhuwah dan gotong royong — menciptakan ekosistem psikologis yang unik dan mendukung kesejahteraan pegawai dari dimensi spiritual dan sosial sekaligus. Dukungan organisasi dalam bentuk pemeliharaan iklim kerja yang bermakna secara spiritual ini merupakan keunggulan tersendiri yang tidak dimiliki oleh institusi pemerintah pada umumnya,

dan terbukti menjadi salah satu faktor penopang *employee well-being* yang kuat di lingkungan Kementerian Agama Kota Medan.

Temuan penelitian ini didukung secara empiris oleh penelitian Ramadhani dan Mubarak (2023) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being* (F hitung 45,542; $p < 0,001$), dengan kontribusi sebesar 27,4% terhadap variasi *well-being*. Yang sangat relevan adalah temuan mereka bahwa semakin positif persepsi pegawai terhadap bagaimana organisasi memperlakukan mereka sebagai aset dan bagian dari institusi, serta bagaimana organisasi berupaya meningkatkan dan mempertahankan potensi mereka, maka kesejahteraan subjektif, kesejahteraan di tempat kerja, dan kesejahteraan psikologis mereka akan semakin meningkat. Penelitian kedua yang memperkuat temuan ini adalah Niza dan Putra (2024) membuktikan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*. Para peneliti menjelaskan bahwa mekanisme utama yang menghubungkan keduanya adalah melalui teori pertukaran sosial, di mana ketika pegawai merasakan bahwa organisasinya benar-benar peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi yang telah mereka berikan, maka pegawai akan membalas kepedulian tersebut dengan mengembangkan sikap positif yang komprehensif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, yang pada akhirnya termanifestasi sebagai *well-being* yang lebih tinggi dalam berbagai dimensinya. Penelitian ketiga yang memberikan kontribusi penting dalam memperkuat temuan ini adalah studi dari Galih Tiarany dan Mustofa (2022) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *employee well-being*. Lebih dari itu, penelitian ini menemukan bahwa jalur dari dukungan organisasi menuju kinerja yang dimediasi oleh *employee well-being* merupakan jalur yang paling kuat dan konsisten dalam model penelitian mereka. Namun demikian, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Caesens dan Stinglhamber (2014) menemukan bahwa dalam beberapa konteks organisasi dengan tingkat tekanan kerja tinggi, *perceived organizational support* tidak selalu secara langsung meningkatkan kesejahteraan apabila pegawai mengalami beban kerja berlebih dan konflik peran yang intens. Dalam kondisi tersebut, dukungan organisasi menjadi kurang efektif karena tekanan struktural lebih dominan memengaruhi kesejahteraan pegawai.

Perbedaan ini menunjukkan bahwa efektivitas dukungan organisasi terhadap well-being sangat bergantung pada konteks beban kerja dan karakteristik organisasi. Dalam konteks Kementerian Agama Kota Medan, dukungan organisasi terbukti efektif karena didukung oleh budaya kerja religius dan kepemimpinan suportif yang memperkuat rasa kebersamaan serta makna kerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa *Employee Well-being* merupakan mekanisme kunci yang menjembatani dukungan organisasi dan peningkatan kinerja ASN secara berkelanjutan.

4.2.5 Pengaruh *Employee Well-being* Terhadap Kinerja ASN

Pengaruh *Employee Well-being* terhadap Kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,621. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Employee Well-being*, maka semakin semakin tinggi Kinerja pegawai. Pengaruh tersebut

mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian *Employee Well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Nilai koefisien 0,621 merupakan yang tertinggi dalam keseluruhan model penelitian ini, menegaskan bahwa *employee well-being* adalah prediktor terkuat dan paling dominan terhadap kinerja ASN dibandingkan variabel-variabel lainnya. Temuan ini selaras dengan teori *Positive Organizational Behavior* (POB) yang dikemukakan oleh Luthans (2002), yang menegaskan bahwa kondisi psikologis dan kesejahteraan pegawai yang positif merupakan fondasi utama bagi terwujudnya kinerja organisasi yang unggul. Dengan kata lain, ASN yang merasa sejahtera secara fisik, psikologis, dan sosial dalam lingkungan kerjanya akan memiliki energi, motivasi, dan keterlibatan yang jauh lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

Secara implementatif, pola hubungan ini tergambar secara nyata dalam dinamika kerja di lingkungan Kementerian Agama Kota Medan. ASN yang memiliki *well-being* tinggi, ditandai dengan kepuasan kerja yang baik, kesehatan fisik dan mental yang terjaga, relasi sosial yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan performa kerja yang jauh lebih optimal. Mereka mampu melayani masyarakat dalam pengurusan administrasi nikah melalui SIMKAH, dan pengisian laporan e-Kinerja dengan penuh konsentrasi dan antusiasme, tanpa terbebani oleh tekanan psikologis yang berlebihan. Sebaliknya, ASN yang mengalami *burnout*, stres kerja kronis, atau ketidakpuasan terhadap lingkungan kerjanya cenderung bekerja seadanya, menghindari inisiatif, dan menghasilkan

kualitas layanan yang di bawah standar. Dalam institusi keagamaan seperti Kementerian Agama yang layanannya menyentuh aspek sakral kehidupan masyarakat, seperti pernikahan, ibadah haji, dan pendidikan keagamaan, kondisi *well-being* pegawai bukan sekadar urusan internal SDM, melainkan berimplikasi langsung pada kualitas dan kepercayaan publik terhadap institusi.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Sabil (2021) menemukan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lebih spesifik, penelitian ini mengidentifikasi bahwa dimensi *well-being* yang paling kuat memengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja, kesehatan psikologis, dan lingkungan kerja yang mendukung, ketiga dimensi ini secara konsisten ditemukan relevan dalam konteks Kementerian Agama Kota Medan di mana iklim kerja yang harmonis dan sarat nilai keagamaan berkontribusi signifikan pada kondisi psikologis pegawai yang positif. Penelitian kedua yang mendukung temuan ini adalah karya Sephia Dwi Titania dan Andjarwati (2024) secara tegas menyimpulkan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan mekanisme utama bahwa pegawai yang sejahtera memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat, keterlibatan kerja (*work engagement*) yang lebih tinggi, serta daya tahan psikologis yang lebih baik dalam menghadapi tekanan pekerjaan (Sephia Dwi Titania & Andjarwati, 2024). Namun demikian, terdapat penelitian yang menunjukkan hasil berbeda. Wright dan Cropanzano (2000) dalam studi awal mengenai *psychological well-being* dan *job performance* menemukan bahwa hubungan antara *well-being* dan kinerja tidak selalu konsisten signifikan ketika faktor-faktor situasional seperti tekanan

organisasi dan sistem evaluasi kinerja yang ketat lebih dominan memengaruhi output kerja. Dalam konteks tertentu, kinerja dapat tetap tinggi karena tuntutan sistem dan kontrol organisasi, meskipun tingkat kesejahteraan pegawai tidak optimal.

Secara keseluruhan, temuan bahwa *employee well-being* merupakan prediktor terkuat kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan memberikan implikasi manajerial yang sangat strategis. Manajemen Kementerian Agama Kota Medan tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis dan pemenuhan target kinerja secara administratif, tetapi juga harus secara serius dan terstruktur memperhatikan kondisi kesejahteraan holistik pegawainya, baik dari dimensi psikologis, fisik, sosial, maupun spiritual. Program-program konkret yang dapat dirancang meliputi: pembudayaan lingkungan kerja yang sehat dan suportif, mekanisme penanganan stres kerja yang terstruktur, penguatan kohesi sosial antarunit kerja melalui kegiatan yang bermakna, hingga kebijakan fleksibilitas kerja yang memungkinkan pegawai menjaga keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadinya. Dengan menempatkan *employee well-being* sebagai prioritas strategis, bukan sekadar program sampingan, Kementerian Agama Kota Medan akan mampu menciptakan ekosistem SDM yang tidak hanya produktif secara kuantitatif, tetapi juga unggul secara kualitatif dalam memberikan pelayanan keagamaan terbaik bagi masyarakat Kota Medan.

4.2.6 Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja ASN yang Dimediasi oleh *Employee Well-being*

Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja yang dimediasi oleh *Employee Well-being* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,275. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Kompetensi Digital dan positif, maka semakin tinggi Kinerja dan *Employee Well-being* pegawai. Temuan ini mengandung makna penting yaitu kompetensi digital tidak hanya bekerja secara langsung dalam meningkatkan kinerja ASN (koefisien jalur langsung 0,316), tetapi juga bekerja secara tidak langsung melalui mekanisme peningkatan *employee well-being* terlebih dahulu sebelum akhirnya berdampak pada kinerja. Dengan demikian, *employee well-being* terbukti berfungsi sebagai variabel mediasi yang valid dan signifikan dalam hubungan antara kompetensi digital dan kinerja ASN.

Secara teoritis, hasil ini sangat selaras dengan *Job Demands-Resources Model* yang dikembangkan oleh Arnold Bakker dan Evangelia Demerouti. Dalam perspektif JD-R, kompetensi digital dipandang sebagai personal resource yang mampu membantu pegawai menghadapi tuntutan kerja digital yang semakin kompleks. Ketika ASN memiliki kemampuan digital yang baik, mereka akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan sistem kerja, lebih percaya diri dalam menggunakan aplikasi digital, serta lebih mampu mengendalikan tekanan pekerjaan. Kondisi tersebut kemudian meningkatkan *employee well-being*, baik dari sisi emosional, psikologis, sosial, maupun profesional, yang akhirnya mendorong peningkatan kinerja ASN.

Hasil deskriptif variabel kompetensi digital menunjukkan bahwa ASN di Kementerian Agama Kota Medan telah memiliki kemampuan digital yang relatif baik. Indikator kompetensi sosial kultural digital memperoleh skor tertinggi sebesar 142, diikuti kompetensi teknis digital sebesar 141. Temuan ini menunjukkan bahwa ASN tidak hanya mampu mengoperasikan teknologi digital, tetapi juga mampu beradaptasi, berkomunikasi, dan berkolaborasi secara efektif dalam lingkungan kerja berbasis digital. Sementara itu, indikator kompetensi manajerial digital memperoleh skor paling rendah sebesar 132, yang mengindikasikan bahwa kemampuan ASN dalam mengelola pekerjaan digital secara strategis masih perlu diperkuat. Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi digital ASN telah mendukung efektivitas pelaksanaan tugas, meskipun masih diperlukan peningkatan pada aspek pengelolaan kerja digital secara lebih sistematis dan terintegrasi.

Di sisi lain, hasil deskriptif employee well-being menunjukkan bahwa ASN memiliki tingkat kesejahteraan kerja yang cukup baik. Indikator kesejahteraan psikologis memperoleh skor tertinggi sebesar 140, diikuti kesejahteraan profesional sebesar 139. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar ASN mampu menjaga stabilitas mental, mengelola tekanan kerja, serta tetap merasa puas terhadap pekerjaan dan perkembangan profesional mereka. Selain itu, indikator kesejahteraan emosional, sosial, dan kognitif juga berada pada kategori tinggi dengan dominasi jawaban Sangat Setuju dan Setuju. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa ASN mampu menjaga hubungan sosial yang baik, tetap

fokus dalam bekerja, dan memiliki kondisi emosional yang relatif stabil meskipun menghadapi tuntutan kerja digital yang semakin kompleks.

Secara statistik dan substantif, indikator kesejahteraan psikologis menjadi aspek yang paling dominan dalam menjelaskan mekanisme mediasi employee well-being pada penelitian ini. Temuan ini sangat relevan dengan latar belakang penelitian yang menunjukkan adanya fenomena *technology anxiety*, *digital burnout*, dan tekanan kerja digital akibat penggunaan berbagai aplikasi pemerintahan seperti SRIKANDI, SIMKAH, EMIS, dan SAKTI. Tingginya kesejahteraan psikologis menunjukkan bahwa ASN yang memiliki kompetensi digital yang baik cenderung lebih mampu mengendalikan stres kerja, lebih percaya diri menghadapi perubahan teknologi, dan lebih siap menjalankan pekerjaan berbasis digital. Dengan demikian, kompetensi digital tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis ASN, tetapi juga membantu menciptakan kondisi psikologis kerja yang lebih sehat.

Selain kesejahteraan psikologis, indikator kesejahteraan kognitif juga menunjukkan kontribusi penting dalam proses mediasi ini. ASN yang memiliki kompetensi digital tinggi cenderung lebih mudah memahami pekerjaan, berpikir lebih fokus, dan mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Hal ini sejalan dengan fenomena dalam latar belakang penelitian yang menunjukkan bahwa rendahnya kompetensi digital dapat menyebabkan kesalahan input data, kebingungan teknis, serta ketergantungan terhadap bantuan rekan kerja lain. Ketika kompetensi digital meningkat, beban kognitif ASN menjadi lebih ringan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efisien. Kondisi tersebut kemudian

berdampak langsung pada peningkatan kinerja ASN. Hasil deskriptif variabel kinerja menunjukkan bahwa ASN di Kementerian Agama Kota Medan memiliki tingkat kinerja yang relatif baik. Indikator kualitas kerja dan efektivitas memperoleh skor tertinggi sebesar 144, yang menunjukkan bahwa ASN mampu menghasilkan pekerjaan dengan standar kualitas yang baik serta mampu bekerja secara efisien dalam memanfaatkan sumber daya organisasi. Selain itu, indikator ketepatan waktu dan kemandirian juga menunjukkan hasil yang tinggi, yang mencerminkan bahwa ASN memiliki disiplin kerja, kemampuan manajemen waktu, serta inisiatif yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan kompetensi digital dan kondisi employee well-being yang baik secara nyata mendukung terciptanya kualitas kerja ASN yang lebih optimal.

Secara implementatif, mekanisme mediasi ini dapat dilihat secara nyata dalam aktivitas kerja ASN sehari-hari. ASN yang sebelumnya mengalami kesulitan dalam menggunakan aplikasi digital cenderung mengalami stres kerja, kelelahan mental, serta rendahnya rasa percaya diri. Namun setelah kompetensi digital meningkat melalui pengalaman kerja, pelatihan, maupun pembelajaran mandiri, pegawai mulai merasa lebih nyaman dalam bekerja. Mereka tidak lagi menghabiskan banyak energi untuk mengatasi masalah teknis sederhana, sehingga kondisi emosional dan psikologis menjadi lebih stabil. Perubahan inilah yang kemudian berdampak pada peningkatan kualitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas pelayanan, serta pencapaian target kinerja ASN.

Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Hidayat dkk. (2023) yang menemukan bahwa kompetensi digital akan memberikan dampak optimal terhadap kinerja apabila terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan pegawai. Penelitian Sangapan dkk. (2024) juga menegaskan bahwa dalam birokrasi digital, hubungan antara kompetensi teknologi dan kinerja tidak berjalan secara langsung, tetapi melalui kondisi psikologis pegawai sebagai jembatan utamanya. Hasil tersebut memperkuat bahwa employee well-being memiliki posisi strategis dalam menjelaskan bagaimana kompetensi digital dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja ASN.

Namun demikian, penelitian ini juga mempertimbangkan perspektif berbeda dari Varun Grover Tarafdar dkk. (2015) mengenai “dark side of digitalization” yang menjelaskan bahwa penggunaan teknologi secara intensif dapat menimbulkan technostress dan digital burnout apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai. Perspektif ini penting karena menunjukkan bahwa kompetensi digital tidak selalu menghasilkan well-being yang positif apabila tuntutan kerja digital terlalu tinggi. Akan tetapi, dalam konteks penelitian ini, tingginya indikator kesejahteraan psikologis, kognitif, dan profesional menunjukkan bahwa sebagian besar ASN di Kementerian Agama Kota Medan mampu mengelola tekanan digital tersebut dengan cukup baik, sehingga kompetensi digital lebih banyak menghasilkan dampak positif terhadap kesejahteraan dan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan implikasi strategis bahwa peningkatan kinerja ASN di era transformasi digital tidak cukup hanya

melalui peningkatan kemampuan teknis digital semata. Organisasi juga perlu memastikan bahwa proses digitalisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang sehat secara psikologis dan emosional bagi ASN. Dengan demikian, program pengembangan kompetensi digital harus diintegrasikan dengan upaya peningkatan employee well-being melalui pelatihan yang adaptif, pendampingan kerja digital, pengurangan tekanan administratif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental pegawai. Kombinasi antara ASN yang kompeten secara digital dan memiliki well-being yang baik akan menjadi fondasi utama dalam menciptakan kinerja ASN yang produktif, adaptif, dan berkelanjutan di lingkungan Kementerian Agama Kota Medan.

4.2.7 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja ASN yang Dimediasi oleh *Employee Well-being*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja ASN yang dimediasi oleh Employee Well-Being memiliki koefisien jalur sebesar 0,324 dengan nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,008 < 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan organisasi yang diterima ASN, maka semakin meningkat pula employee well-being pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja ASN. Hasil ini menjadi sangat penting ketika dikaitkan dengan temuan sebelumnya bahwa pengaruh langsung dukungan organisasi terhadap kinerja ASN tidak signifikan (koefisien 0,036; $p = 0,776$). Artinya, dukungan organisasi tidak mampu meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi harus terlebih dahulu menciptakan kondisi psikologis dan

kesejahteraan kerja yang positif pada ASN sebelum berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, *Employee Well-Being* berfungsi sebagai full mediation atau mediasi penuh dalam hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja ASN.

Temuan ini sangat relevan dengan fenomena di Kementerian Agama Kota Medan. Pada bagian prasurvey diketahui bahwa dukungan organisasi berada pada kategori rendah dengan persentase hanya 48,7%. Beberapa masalah utama yang ditemukan adalah keterbatasan pelatihan digital, fasilitas teknologi yang belum optimal, fleksibilitas kerja yang rendah, serta tingginya tekanan kerja akibat tuntutan digitalisasi pelayanan publik. Kondisi tersebut menyebabkan ASN mengalami penurunan work-life balance, stres kerja, hingga tekanan psikologis dalam menghadapi perubahan sistem kerja digital. Situasi ini memperlihatkan bahwa persoalan utama bukan hanya terletak pada ada atau tidaknya dukungan organisasi, tetapi pada sejauh mana dukungan tersebut benar-benar dirasakan mampu meningkatkan kenyamanan, rasa aman, dan kesejahteraan pegawai dalam bekerja.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan *Organizational Support Theory* yang dikembangkan oleh Robert Eisenberger, yang menjelaskan bahwa pegawai akan memberikan balasan positif kepada organisasi ketika mereka merasa dihargai, diperhatikan, dan dipedulikan kesejahteraannya. Namun, balasan tersebut tidak muncul secara otomatis dalam bentuk peningkatan kinerja, melainkan melalui proses psikologis terlebih dahulu. Ketika ASN merasa organisasi memberikan perhatian terhadap kebutuhan kerja dan kesejahteraan mereka, maka akan muncul rasa nyaman, aman, tenang, dan dihargai. Kondisi psikologis inilah yang kemudian

meningkatkan semangat kerja, motivasi, dan keterlibatan pegawai dalam organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Dalam konteks Kementerian Agama Kota Medan, mekanisme mediasi ini tampak sangat nyata dalam praktik kerja sehari-hari. ASN yang mendapatkan dukungan berupa pendampingan penggunaan aplikasi digital, bantuan supervisor ketika mengalami kendala teknis, serta fasilitas kerja yang memadai, tidak langsung menunjukkan peningkatan kinerja pada saat itu juga. Akan tetapi, dukungan tersebut terlebih dahulu mengurangi kecemasan kerja, meningkatkan rasa percaya diri, serta membuat pegawai merasa lebih nyaman dalam menjalankan tugas. Dari kondisi employee well-being yang lebih baik inilah kemudian muncul peningkatan kualitas kerja, efektivitas kerja, dan kemampuan menyelesaikan tugas secara optimal.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil deskriptif variabel Dukungan Organisasi yang menunjukkan bahwa seluruh indikator berada pada kategori tinggi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah keadilan organisasi, pengakuan atas kontribusi, pemenuhan kebutuhan sosioemosional, serta investasi dalam pengembangan pegawai dengan jumlah skor masing-masing sebesar 144. Temuan ini menunjukkan bahwa ASN merasa organisasi cukup adil dalam pengambilan keputusan, memberikan apresiasi terhadap kontribusi pegawai, serta memiliki komitmen dalam pengembangan karier ASN. Selain itu, indikator dukungan supervisor memperoleh skor sebesar 140 yang menunjukkan bahwa atasan cukup memberikan bantuan dan arahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kondisi ini sangat penting karena dalam lingkungan birokrasi digital, dukungan langsung dari atasan sering menjadi

faktor yang menentukan kenyamanan psikologis ASN dalam menghadapi tekanan kerja.

Di sisi lain, hasil variabel Employee Well-Being menunjukkan bahwa indikator kesejahteraan psikologis memperoleh skor tertinggi sebesar 140. Hal ini menunjukkan bahwa ASN relatif mampu mengelola stres, tekanan kerja, dan tuntutan organisasi dengan baik. Sementara itu, indikator kesejahteraan emosional memperoleh skor terendah sebesar 135. Temuan ini menjadi sangat menarik jika dikaitkan dengan fenomena awal penelitian, di mana ASN menghadapi tekanan akibat tuntutan digitalisasi pelayanan publik, adaptasi teknologi, serta tingginya beban administratif. Artinya, meskipun secara umum kondisi psikologis ASN cukup baik, aspek emosional masih menjadi area yang paling rentan terdampak oleh tekanan kerja digital. Dengan demikian, dukungan organisasi yang bersifat emosional dan humanis menjadi sangat penting dalam menjaga stabilitas well-being ASN.

Kondisi tersebut kemudian berdampak pada kinerja ASN yang juga berada pada kategori tinggi. Indikator kualitas kerja dan efektivitas memperoleh skor tertinggi sebesar 144, diikuti indikator kemandirian sebesar 143 serta ketepatan waktu sebesar 142. Hasil ini menunjukkan bahwa ASN mampu bekerja secara efektif, menyelesaikan tugas dengan standar kualitas yang baik, serta mampu memanfaatkan sumber daya organisasi secara optimal. Temuan ini memperlihatkan bahwa ketika ASN merasa didukung dan memiliki kondisi psikologis yang baik, maka mereka mampu bekerja lebih produktif, disiplin, dan mandiri dalam menjalankan tugas pelayanan public.

Secara menyeluruh, hasil penelitian ini memperlihatkan adanya pola hubungan yang sangat kuat antara dukungan organisasi, employee well-being, dan kinerja ASN. Dukungan organisasi yang diberikan Kementerian Agama Kota Medan dalam bentuk perhatian atasan, penghargaan, pengembangan kompetensi, dan pemenuhan kebutuhan emosional ternyata tidak langsung meningkatkan kinerja ASN. Dukungan tersebut baru efektif ketika berhasil menciptakan kondisi kesejahteraan kerja yang positif terlebih dahulu. Dengan kata lain, employee well-being menjadi “jembatan psikologis” yang menghubungkan dukungan organisasi dengan peningkatan kinerja ASN.

Temuan ini juga memperkuat penelitian Galih Tiarany dan Mustofa (2022) yang menemukan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh signifikan melalui *employee well-being*. Penelitian Pashiera dan Budiono (2023) juga menegaskan bahwa *psychological well-being* menjadi mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja mampu meningkatkan performa pegawai. Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Robert Eisenberger dan Linda Rhoades (2002) yang menemukan bahwa dukungan organisasi dapat langsung meningkatkan kinerja melalui norma timbal balik (*norm of reciprocity*). Perbedaan ini menunjukkan bahwa hubungan dukungan organisasi dan kinerja sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Dalam birokrasi pemerintahan seperti Kementerian Agama Kota Medan, dukungan organisasi tidak otomatis meningkatkan kinerja karena ASN terlebih dahulu membutuhkan rasa nyaman, aman, dan sejahtera secara psikologis sebelum mampu menunjukkan performa kerja optimal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis bahwa peningkatan kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan tidak cukup hanya dilakukan melalui penyediaan fasilitas, pelatihan, atau kebijakan administratif semata. Organisasi perlu memastikan bahwa seluruh bentuk dukungan tersebut benar-benar mampu meningkatkan *employee well-being* ASN. Dukungan organisasi harus dirancang lebih humanis, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan nyata pegawai, terutama dalam menghadapi tekanan transformasi digital birokrasi. Ketika ASN merasa dihargai, didukung, dan sejahtera secara psikologis, maka kualitas pelayanan publik, efektivitas kerja, serta produktivitas ASN akan meningkat secara lebih optimal dan berkelanjutan

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi digital dan dukungan organisasi terhadap kinerja ASN melalui *Employee Well-Being* sebagai variabel mediasi di Kantor Kementerian Agama Kota Medan adalah sebagai berikut :

1. Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan
2. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan
3. Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being* ASN di Kementerian Agama Kota Medan
4. Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan *employee well-being* ASN di Kementerian Agama Kota Medan
5. *Employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan
6. *Employee well-being* memediasi pengaruh kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan

7. *Employee well-being* memediasi pengaruh dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kementerian Agama Kota Medan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Kementerian Agama Kota Medan disarankan untuk lebih meningkatkan indikator kuantitas kerja sebagai indikator dengan nilai terendah melalui pengelolaan beban kerja yang lebih efektif, peningkatan produktivitas, serta optimalisasi pemanfaatan waktu kerja agar kinerja ASN dapat meningkat secara lebih maksimal dan merata pada seluruh aspek.
2. Kementerian Agama Kota Medan disarankan untuk meningkatkan kompetensi manajerial digital sebagai indikator dengan nilai terendah melalui pelatihan pengelolaan kerja berbasis digital, penguatan kemampuan pengambilan keputusan, serta optimalisasi penggunaan sistem digital agar kompetensi digital ASN dapat berkembang secara lebih merata dan optimal.
3. Kementerian Agama Kota Medan untuk meningkatkan dukungan supervisor sebagai indikator dengan nilai terendah melalui penguatan komunikasi, pemberian arahan yang lebih efektif, serta peningkatan pendampingan dan motivasi dari atasan kepada ASN agar dukungan organisasi dapat dirasakan secara lebih optimal oleh seluruh pegawai

4. Kementerian Agama Kota Medan disarankan untuk meningkatkan kesejahteraan emosional sebagai indikator dengan nilai terendah melalui pemberian dukungan emosional, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, serta mengurangi tekanan kerja yang berlebihan agar kesejahteraan ASN dapat meningkat secara lebih optimal dan menyeluruh
5. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan menambahkan variabel mediasi seperti kepemimpinan transformasional atau budaya organisasi digital serta memperluas cakupan penelitian pada satuan kerja Kementerian Agama tingkat provinsi maupun nasional menggunakan pendekatan mixed methods guna memperkuat generalisasi temuan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karna penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain: Jumlah responden yang hanya 54 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya yaitu meliputi berbagai satker yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. A., Varias, V., & Risa, T. D. (2025). Workplace Stress in the Era of Digital Transformation: A Psychological Approach to Employee Well-Being. *Journal of Research and Innovation in Government and Society (RIGGS)*, 4(3). <http://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS/article/view/2493>
- Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resource practices on innovative work behavior. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916>
- Annisa, Hayat, N., & Shoalihin. (2025). Pengaruh Digital Skill Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Employee Well-Being Pada Dinas Sosial Kabupaten Dompu. *Economics and Digital Business Review*, 6(2), 945–954.
- Astuti, & Suhendri. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Tunas Jaya Utama. *Jurnal: Manajemen Bisnis Eka Prasetya . Penelitian Ilmu Manajemen*.
- Badarita, B., Bambang, I., & Kus, I. (2025). The Influence of Competency, Motivation, and Work Environment on Employee Performance in the Library and Archives Service of the Bontang City Government. *Journal of Government Leadership and Policy (JGLP)*, 7(2). <https://journal.unpacti.ac.id/index.php/JGLP/article/view/2303>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Cahyono, A. S. (2023). *Transformasi Digital dan Dampaknya terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia di Era Industri 5.0*. ResearchGate.
- Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. (2017). *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Publications Office of the European Union.
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Daovisan, H., & Intarakamhang, U. (2024). Measuring occupational well-being indicators: Scale construction and validation. *Behavioral Sciences*, 14(3), 248.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. American Psychological Association.
- Emilia, E., & Soemaryani, Y. (2025). Pengaruh kompetensi digital dan dukungan pimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di era revolusi industri 4.0. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Ermawati, E., Sudiro, A., & Sumarsono, R. B. (2024). Pengaruh kompetensi digital, sistem informasi SDM, dan integritas terhadap kinerja PNS di lingkungan pemerintahan daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*.

- Farid, N., Sarjito, A., Ulinuha, Z., Soedirman, U. J., & Artikel, H. (2021). *ABDIPRAJA (Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat) Pengenalan Teknologi Kontrol Kelembaban Media Pada Budidaya Abdipraja (Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat)*. 2(2), 232–235.
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 517–534.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1987). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (6th ed.). Business Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2020). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Harahap, S., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4864>
- Jing, T., Li, X., Yu, C., Bai, M., & Li, S. (2023). Examining medical staff well-being through the application and extension of the Job Demands–Resources model: A cross-sectional study. *Behavioral Sciences*, 13(12), 979.
- Johari, J., Shamsudin, F. M., & Yean, T. F. (2019). Job Characteristics, Employee Well-Being, and Job Performance of Public Sector Employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 102–121. <https://www.emerald.com/ijpsm/article/32/1/102/152196>
- Kasmir. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktek)*. Raja Grafindo Persada.
- Kurniawan, A. ., & Puspitaningtyas, Z. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pandiva Buku.
- Kusni Ingsih, I. A., Santoso, R., & Hartati, S. (2024). Employee well-being sebagai mediator pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen & Organisasi*, 15(1), 100–115.
- Lubis, A. (2022). Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMB) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*.
- Lubis, R. P., Pasaribu, F., & Tufty, Z. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 15 Medan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)*, 2(2), 258–272.
- Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2020). The Promoting Role of ICT Literacy and the Mediating Role of Technostress on Psychological Distress and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 2184. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02184>
- Nasution, M. I., Fahmi, M., Prayogi, M. A., & Jufrizen. (2020). The Quality of Information Technology Effectiveness on Management Information System. *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(2), 22023. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1477/2/022023>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The “What”, “Why” and “How” of

- Employee Well-being: A New Model. *Social Indicators Research*, 114(3), 1–24.
- Papanastasiou, G., Drigas, A., Skianis, C., & Karasavvidis, I. (2023). Digital competence in vocational education and training: Factors influencing the DigComp framework domains. *International Journal of Digital Literacy and Competence*, 14(2), 1–17.
- Rath, T., & Harter, J. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. Gallup Press.
- Santana, R., Almeida, P., & Fonseca, L. (2025). Digital competency development in modern workplaces: A holistic HRM-based model. *Journal of Digital Human Resource Development*, 12(1), 45–62.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model: A “how to” guide to measuring and tackling burnout and work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
- Siregar, N., & Harahap, R. (2021). Strategi Peningkatan Kinerja ASN melalui Kompetensi Digital di Era Transformasi Digital: Studi pada Pemerintah Kota Medan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2019). *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group.
- Syahputra, Y. H., Santoso, I., & Lubis, Z. (2022). Sistem Pendukung Keputusan Penerimaan Karyawan Terbaik Menggunakan Metode Weighted Sum Model (WSM). *Explorer*, 2(2), 39–47. <https://doi.org/10.47065/explorer.v2i2.249>
- Tasnim, S., Tang, C., Musini, V. M., & Wright, J. M. (2020). Effect of alcohol on blood pressure. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2020(7). <https://doi.org/10.1002/14651858.CD012787.pub2>
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J. A. M., Van Dijk, J. A. G. M., & De Haan, J. (2020). Determinants of 21st-Century Digital Skills and the Relationship with Well-being. *Computers in Human Behavior*, 111, 106–122.
- Vuorikari, R., Kluzer, S., Punie, Y., Carretero, S., & Van den Brande, L. (2022). *The Digital Competence Framework for Citizens with new examples of knowledge, skills and attitudes (DigComp 2.2)*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>
- Wulandari, N., & Nugroho, A. (2023). Digital Literacy and Work Satisfaction of Civil Servants in the Era of E-Government. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(1), 55–68.
- Zahran, S. M. ., Noor, N. H. M., & Ghazali, M. (2025). Determinants of Job Performance of Public Servants in Asian Countries: A Systematic Literature Review. *Journal of Administrative Science*, 22(2).

LAMPIRAN

Lampiran 1. SURAT PENELITIAN

 UMSU Majelis Pendidikan Tinggi Penelitian & Pengembangan Pimpinan Pusat Muhammadiyah	MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA SEKOLAH PASCASARJANA <small>UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/IAK/PgPT/18/2024 Jl. Denai No. 217 Medan 20228 Telp. (061) - 8881104 Fax. (061) - 8881111 https://pascasarjana.umsu.ac.id ppo@umsu.ac.id umsumedan umsumedan umsumedan umsumedan</small>
Nomor : 26/II.3.AU/UMSU-SPs/F/2026 Lamp. : - Hal : <i>Permohonan Izin Riset</i>	Medan, 17 Rajab 1447 H 06 Januari 2026 M
Kepada Yth. : Kementerian Agama Kota Medan Jl. Sei Batu Gicing Ps.X No.12 Merdeka Kec. Medan Baru, Kota Medan Sumatera Utara 20153 di T e m p a t.-	
<i>Bismillahirrahmanirrahim</i> <i>Assalaamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.</i>	
Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Manajemen Program Magister pada Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya dapat memberikan izin melakukan riset kepada mahasiswa tersebut di bawah ini:	
Nama : RIZKI HANNUM NPM : 2420030029 Prodi : Manajemen Program Magister Judul Tesis : PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ASN YANG DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE WELL-BEING DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MEDAN.	
Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.	
Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.	
<i>Wassalamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.</i>	
	Direktur,  Prof. Dr. Triano Eddy, S.H., M.Hum NIDN. 1012125601
Cc. File	

Lampiran 2. BALASAN SURAT PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MEDAN

Jalan Sei Batugingging No.12 Kel. Merdeka Kec. Medan Baru, Medan 20153
HP. 085148264910 Email: kantor@kemenagkotamedan.com
Website: www.kemenagkotamedan.com

Nomor : B-007/Kk.02.15/1-c/ HM.02.3/01/2026
Lampiran : Satu Berkas
Hal : Balasan Izin Riset

Kepada,
Bapak/Ibu Dekan
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Sekolah Pascasarjana

Sehubungan dengan surat permohonan izin riset bagi mahasiswa/i Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang kami terima dari Bapak/ ibu dengan no surat : 26/II.3-AU/UMSU -SPs/F/2026 tanggal 06 Januari 2026 perihal permohonan tersebut :

No	Nama	NIM	Program Studi
1	Rizki Hannum	2420030029	Sekolah Pascasarjana

Bersama ini kami sampaikan bahwa Mahasiswa/i Bapak /Ibu Sekolah Pascasarjana nama tersebut diatas dapat kami terima untuk melaksanakan riset dengan ketentuan dapat mematuhi segala peraturan yang berlaku di Kementerian Agama Kota Medan.
Demikian surat ini diperbuat untuk dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

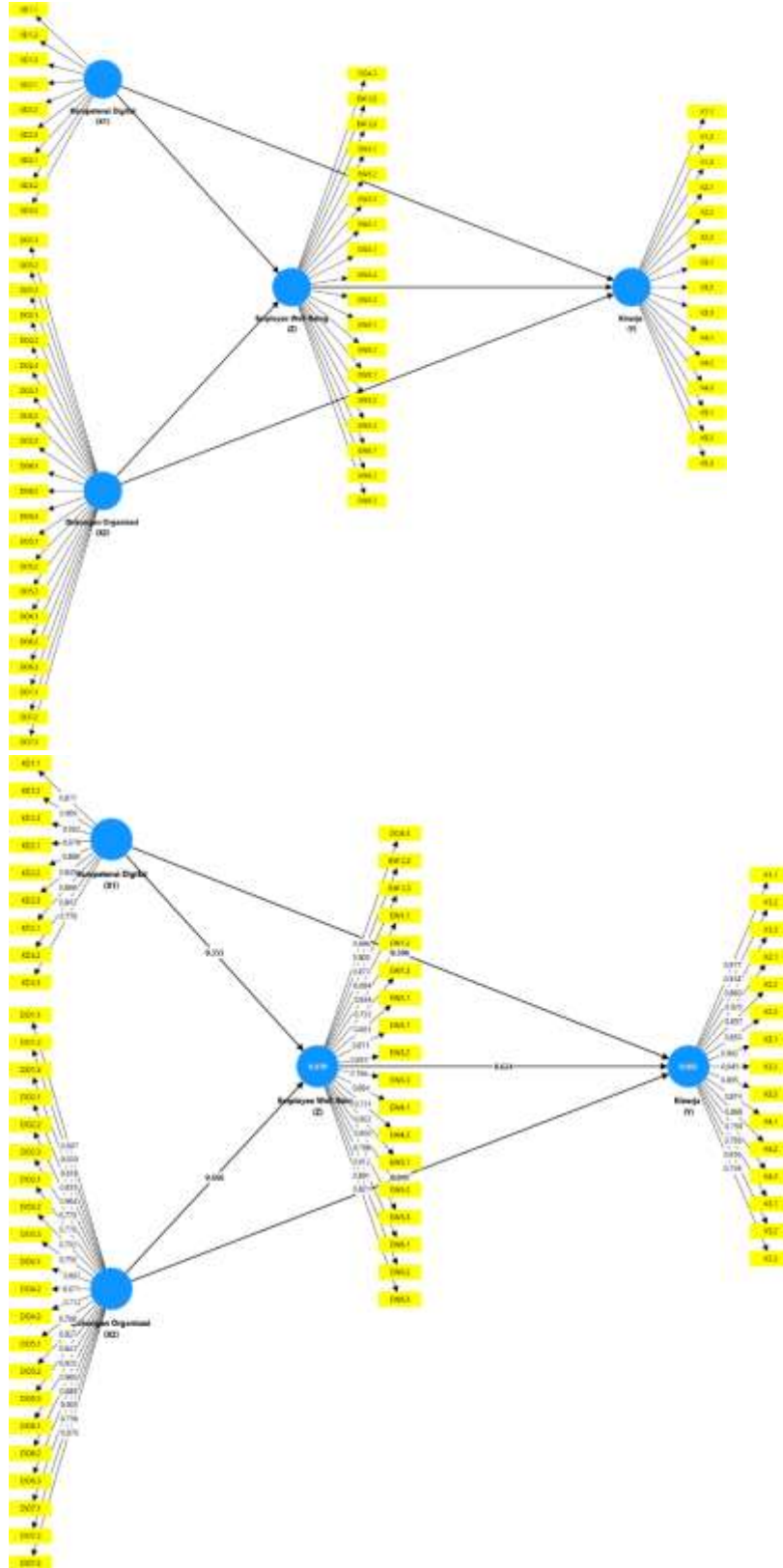
Medan, 07 Januari 2026

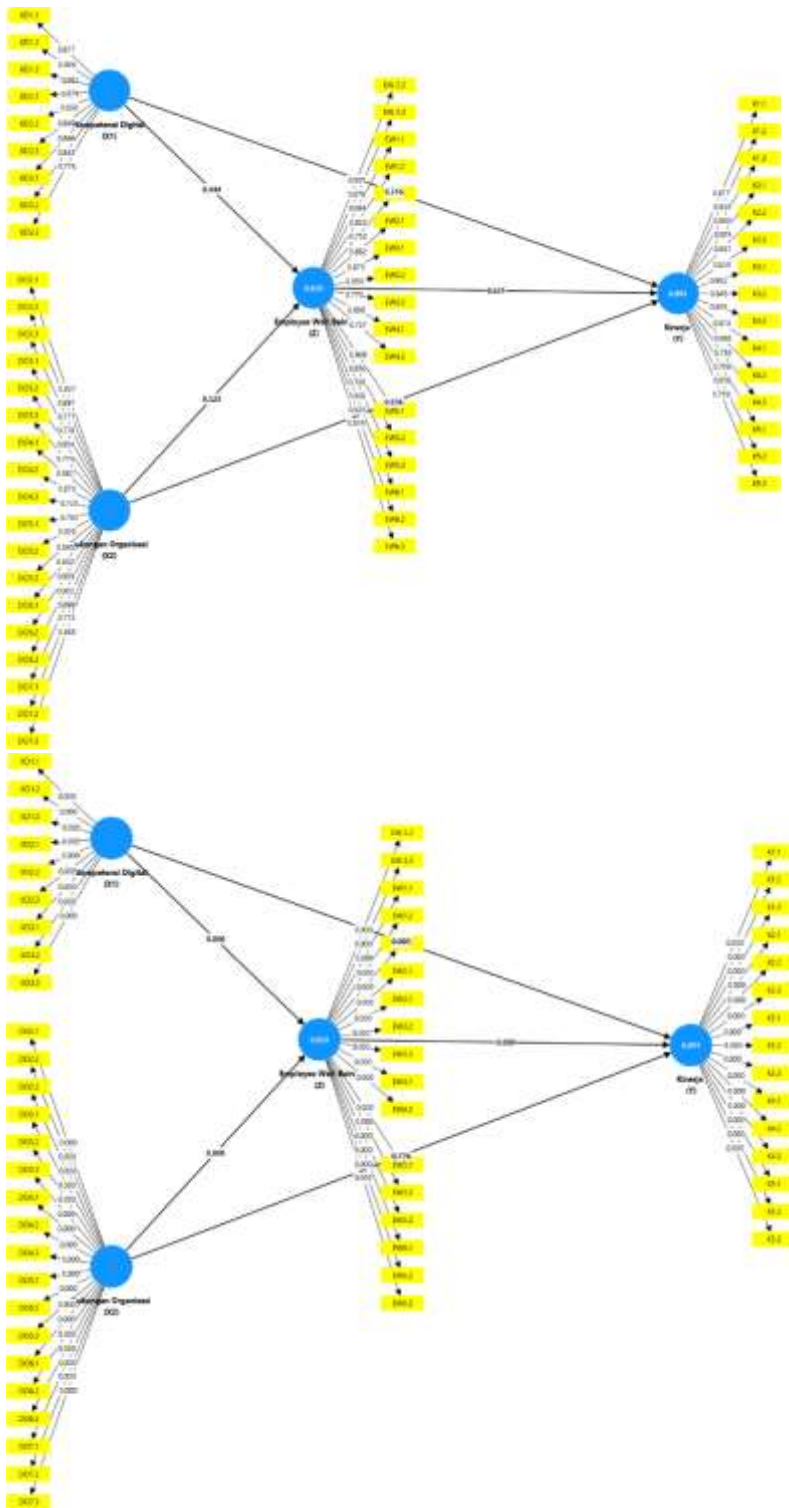


Kepala Sub Bag Tata Usaha

Antung Nasution

Lampiran 3. HASIL SEM PLS





Lampiran 4. Nilai Outer Loading

	Kompetensi Digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Employee Well-Being (Z)	Kinerja (Y)	Hasil Uji
KD1.1	0.877				Valid
KD1.2	0.909				Valid
KD1.3	0.882				Valid
KD2.1	0.879				Valid
KD2.2	0.868				Valid
KD2.3	0.849				Valid
KD3.1	0.866				Valid
KD3.2	0.843				Valid
KD3.3	0.776				Valid
DO1.1		0.887			Valid
DO1.2		0.820			Valid
DO1.3		0.818			Valid
DO2.1		0.835			Valid
DO2.2		0.904			Valid
DO2.3		0.779			Valid
DO3.1		0.778			Valid
DO3.2		0.792			Valid
DO3.3		0.750			Valid
DO4.1		0.881			Valid
DO4.2		0.871			Valid
DO4.3		0.711			Valid
DO5.1		0.788			Valid
DO5.2		0.927			Valid
DO5.3		0.841			Valid
DO6.1		0.920			Valid
DO6.2		0.900			Valid
DO6.3		0.889			Valid
DO7.1		0.904			Valid
DO7.2		0.756			Valid
DO7.3		0.876			Valid
EW 2.2			0.905		Valid
EW 2.3			0.876		Valid

EW1.1			0.884		Valid
EW1.2			0.933		Valid
EW1.3			0.753		Valid
EW2.1			0.883		Valid
EW3.1			0.875		Valid
EW3.2			0.860		Valid
EW3.3			0.770		Valid
EW4.1			0.898		Valid
EW4.2			0.737		Valid
EW4.3			-0.064		Tidak Valid
EW5.1			0.908		Valid
EW5.2			0.856		Valid
EW5.3			0.786		Valid
EW6.1			0.908		Valid
EW6.2			0.885		Valid
EW6.3			0.819		Valid
K1.1				0.877	Valid
K1.2				0.934	Valid
K1.3				0.861	Valid
K2.1				0.925	Valid
K2.2				0.857	Valid
K2.3				0.850	Valid
K3.1				0.903	Valid
K3.2				0.845	Valid
K3.3				0.805	Valid
K4.1				0.874	Valid
K4.2				0.868	Valid
K4.3				0.759	Valid
K5.1				0.768	Valid
K5.2				0.856	Valid
K5.3				0.759	Valid

Lampiran 5. Nilai Outer Loading Setelah Revisi

	Kompetensi Digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Employee Well-Being (Z)	Kinerja (Y)	Hasil Uji
KD1.1	0.877				Valid
KD1.2	0.909				Valid
KD1.3	0.882				Valid
KD2.1	0.879				Valid
KD2.2	0.868				Valid
KD2.3	0.849				Valid
KD3.1	0.866				Valid
KD3.2	0.843				Valid
KD3.3	0.776				Valid
DO1.1		0.887			Valid
DO1.2		0.820			Valid
DO1.3		0.818			Valid
DO2.1		0.835			Valid
DO2.2		0.904			Valid
DO2.3		0.779			Valid
DO3.1		0.778			Valid
DO3.2		0.792			Valid
DO3.3		0.750			Valid
DO4.1		0.881			Valid
DO4.2		0.871			Valid
DO4.3		0.711			Valid
DO5.1		0.788			Valid
DO5.2		0.927			Valid
DO5.3		0.841			Valid
DO6.1		0.920			Valid
DO6.2		0.900			Valid
DO6.3		0.889			Valid
DO7.1		0.904			Valid
DO7.2		0.756			Valid
DO7.3		0.876			Valid
EW 2.2			0.905		Valid
EW 2.3			0.876		Valid
EW1.1			0.884		Valid
EW1.2			0.933		Valid

EW1.3			0.753		Valid
EW2.1			0.883		Valid
EW3.1			0.875		Valid
EW3.2			0.860		Valid
EW3.3			0.770		Valid
EW4.1			0.898		Valid
EW4.2			0.737		Valid
EW5.1			0.908		Valid
EW5.2			0.856		Valid
EW5.3			0.786		Valid
EW6.1			0.908		Valid
EW6.2			0.885		Valid
EW6.3			0.819		Valid
K1.1				0.877	Valid
K1.2				0.934	Valid
K1.3				0.861	Valid
K2.1				0.925	Valid
K2.2				0.857	Valid
K2.3				0.850	Valid
K3.1				0.903	Valid
K3.2				0.845	Valid
K3.3				0.805	Valid
K4.1				0.874	Valid
K4.2				0.868	Valid
K4.3				0.759	Valid
K5.1				0.768	Valid
K5.2				0.856	Valid
K5.3				0.759	Valid

Lampiran 6. Cross Loading

	Kompetensi Digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Employee Well-Being(Z)	Kinerja (Y)
KD1.1	0.877	0.830	0.827	0.854
KD1.2	0.909	0.814	0.822	0.853
KD1.3	0.882	0.753	0.713	0.711
KD2.1	0.879	0.735	0.789	0.770

KD2.2	0.868	0.723	0.680	0.663
KD2.3	0.849	0.759	0.735	0.802
KD3.1	0.866	0.698	0.754	0.728
KD3.2	0.843	0.617	0.692	0.656
KD3.3	0.776	0.763	0.760	0.805
DO1.1	0.913	0.887	0.870	0.884
DO1.2	0.831	0.820	0.798	0.792
DO1.3	0.842	0.818	0.797	0.807
DO2.1	0.774	0.835	0.784	0.717
DO2.2	0.816	0.904	0.865	0.804
DO2.3	0.687	0.779	0.758	0.704
DO3.1	0.657	0.778	0.668	0.712
DO3.2	0.602	0.792	0.636	0.583
DO3.3	0.523	0.750	0.597	0.550
DO4.1	0.808	0.881	0.768	0.777
DO4.2	0.750	0.871	0.745	0.732
DO4.3	0.627	0.711	0.665	0.647
DO5.1	0.704	0.788	0.703	0.767
DO5.2	0.826	0.927	0.835	0.819
DO5.3	0.736	0.841	0.768	0.751
DO6.1	0.754	0.920	0.793	0.752
DO6.2	0.835	0.900	0.862	0.835
DO6.3	0.702	0.889	0.769	0.721
DO7.1	0.706	0.904	0.818	0.758
DO7.2	0.477	0.756	0.707	0.591
DO7.3	0.688	0.876	0.798	0.724
EW 2.2	0.792	0.823	0.905	0.809
EW 2.3	0.754	0.779	0.876	0.767
EW1.1	0.773	0.790	0.884	0.844
EW1.2	0.778	0.874	0.933	0.873
EW1.3	0.609	0.636	0.753	0.694
EW2.1	0.838	0.855	0.883	0.852
EW3.1	0.757	0.748	0.875	0.781
EW3.2	0.774	0.757	0.860	0.826
EW3.3	0.638	0.676	0.770	0.662
EW4.1	0.795	0.763	0.898	0.862
EW4.2	0.668	0.657	0.737	0.677
EW5.1	0.807	0.832	0.908	0.801
EW5.2	0.746	0.784	0.856	0.858

EW5.3	0.664	0.695	0.786	0.780
EW6.1	0.840	0.891	0.908	0.846
EW6.2	0.851	0.866	0.885	0.851
EW6.3	0.720	0.788	0.819	0.741
K1.1	0.835	0.757	0.807	0.877
K1.2	0.864	0.890	0.859	0.934
K1.3	0.763	0.771	0.786	0.861
K2.1	0.865	0.791	0.841	0.925
K2.2	0.761	0.643	0.806	0.857
K2.3	0.792	0.702	0.803	0.850
K3.1	0.798	0.867	0.857	0.903
K3.2	0.707	0.651	0.729	0.845
K3.3	0.673	0.763	0.760	0.805
K4.1	0.726	0.732	0.756	0.874
K4.2	0.786	0.803	0.874	0.868
K4.3	0.634	0.708	0.756	0.759
K5.1	0.666	0.639	0.703	0.768
K5.2	0.759	0.767	0.802	0.856
K5.3	0.736	0.712	0.722	0.759

Lampiran 7. Nilai Outer Loading Setelah Direvisi

	Kompetensi Digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Employee Well-Being (Z)	Kinerja (Y)
KD1.1	0.877	0.786	0.806	0.850
KD1.2	0.909	0.803	0.827	0.854
KD1.3	0.882	0.791	0.822	0.853
KD2.1	0.879	0.731	0.713	0.711
KD2.2	0.868	0.702	0.789	0.770
KD2.3	0.849	0.701	0.680	0.663
KD3.1	0.866	0.732	0.735	0.802
KD3.2	0.843	0.663	0.754	0.728
KD3.3	0.776	0.579	0.692	0.656
DO2.1	0.774	0.837	0.784	0.717
DO2.2	0.816	0.897	0.865	0.804
DO2.3	0.687	0.777	0.758	0.704
DO3.1	0.657	0.778	0.668	0.712

DO3.2	0.602	0.804	0.636	0.583
DO3.3	0.523	0.774	0.597	0.550
DO4.1	0.808	0.882	0.768	0.777
DO4.2	0.750	0.873	0.745	0.732
DO4.3	0.627	0.720	0.665	0.647
DO5.1	0.704	0.784	0.702	0.767
DO5.2	0.826	0.929	0.835	0.819
DO5.3	0.736	0.849	0.768	0.751
DO6.1	0.754	0.930	0.794	0.752
DO6.2	0.835	0.899	0.862	0.835
DO6.3	0.702	0.902	0.769	0.721
DO7.1	0.706	0.899	0.818	0.758
DO7.2	0.477	0.773	0.707	0.591
DO7.3	0.688	0.868	0.798	0.724
EW 2.2	0.792	0.816	0.905	0.809
EW 2.3	0.754	0.766	0.876	0.767
EW1.1	0.773	0.771	0.884	0.844
EW1.2	0.778	0.859	0.933	0.873
EW1.3	0.609	0.625	0.753	0.694
EW2.1	0.838	0.831	0.882	0.852
EW3.1	0.757	0.742	0.875	0.781
EW3.2	0.774	0.729	0.859	0.826
EW3.3	0.638	0.673	0.770	0.662
EW4.1	0.795	0.741	0.898	0.862
EW4.2	0.668	0.636	0.737	0.677
EW5.1	0.807	0.818	0.908	0.801
EW5.2	0.746	0.772	0.856	0.858
EW5.3	0.664	0.680	0.786	0.780
EW6.1	0.840	0.891	0.908	0.846
EW6.2	0.851	0.842	0.885	0.851
EW6.3	0.720	0.792	0.819	0.741
K1.1	0.835	0.727	0.807	0.877
K1.2	0.864	0.874	0.859	0.934
K1.3	0.763	0.753	0.786	0.860
K2.1	0.865	0.764	0.841	0.925
K2.2	0.761	0.611	0.806	0.857
K2.3	0.792	0.667	0.803	0.850
K3.1	0.798	0.854	0.857	0.902

K3.2	0.707	0.623	0.729	0.845
K3.3	0.673	0.758	0.760	0.805
K4.1	0.726	0.713	0.756	0.874
K4.2	0.786	0.793	0.874	0.868
K4.3	0.634	0.703	0.756	0.759
K5.1	0.666	0.621	0.703	0.768
K5.2	0.759	0.749	0.802	0.856
K5.3	0.736	0.695	0.722	0.759

Lampiran 8. Hasil Pengujian Average Variance Extracted

	Average variance extracted (AVE)
Kompetensi Digital (X1)	0.742
Dukungan Organisasi (X2)	0.715
Employee Well-Being (Z)	0.734
Kinerja (Y)	0.724

Lampiran 9. Validitas Diskriminan

	Kompetensi Digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Employee Well-Being (Z)	Kinerja (Y)
Kompetensi Digital (X1)		0.860	0.808	0.820
Dukungan Organisasi (X2)				
Employee Well-Being (Z)		0.811		
Kinerja (Y)		0.874	0.808	

Lampiran 10. Hasil Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha
Kompetensi Digital (X1)	0.956
Dukungan Organisasi (X2)	0.976

Employee Well-Being (Z)	0.977
Kinerja (Y)	0.972

Lampiran 11. Hasil Composite Reliability

	Composite Reliability
Kompetensi Digital (X1)	0.963
Dukungan Organisasi (X2)	0.978
Employee Well-Being (Z)	0.979
Kinerja (Y)	0.975

Lampiran 12. Hasil Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
Employee Well-Being (Z)	0.859	0.854
Kinerja (Y)	0.891	0.885

Lampiran 13. Hasil F-Square

	Kompetensi Digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Employee Well-Being (Z)	Kinerja (Y)
Kompetensi Digital (X1)			0.411	0.191
Dukungan Organisasi (X2)			0.571	0.002
Employee Well-Being (Z)				0.498
Kinerja (Y)				

Lampiran 14. Hasil Koefisien Jalur Pengaruh Langsung (Direct Effect)

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi Digital (X1) -> Kinerja (Y)	0.316	2.802	0.005
Dukungan Organisasi (X2) -> Kinerja (Y)	0,036	0.284	0.776
Kompetensi Digital (X1) -> Employee Well-Being (Z)	0.444	4.627	0.000
Dukungan Organisasi (X2) -> Employee Well-Being (Z)	0.523	5.209	0.000
Employee Well-Being (Z) -> Kinerja (Y)	0.621	3.950	0.000

Lampiran 15. Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi Digital (X1) -> Employee Well-Being (Z) -> Kinerja (Y)	0.275	4.035	0.000
Dukungan Organisasi (X2) -> Employee Well-Being (Z) -> Kinerja (Y)	0.324	2.660	0.008

Lampiran 16. Hasil Pengaruh Total

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi Digital (X1) -> Kinerja (Y)	0.591	5.169	0.000
Dukungan Organisasi (X2) -> Kinerja (Y)	0.360	3.127	0.002
Kompetensi Digital (X1) -> Employee Well-Being (Z)	0.444	3.353	0.000
Dukungan Organisasi (X2) -> Employee Well-Being (Z)	0.523	5.209	0.000
Employee Well-Being (Z) -> Kinerja (Y)	0.621	3.950	0.000

Lampiran 17. KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA ASN DENGAN EMPLOYEE WELL-BEING SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI KEMENTERIAN AGAMA KOTA MEDAN

IDENTITAS RESPONDEN

Nama (boleh tidak diisi): _____

Instansi: _____

Jabatan: _____

Masa Kerja: _____

Usia: _____

Jenis Kelamin: Laki-laki Perempuan

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda centang (√) pada kolom yang sesuai dengan kondisi Anda saat ini.

Skala Penilaian:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

BAGIAN A: KOMPETENSI DIGITAL (X1)

Indikator 1: Kompetensi Teknis Digital

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mampu menggunakan aplikasi digital (seperti Microsoft Office, Google Workspace, atau sistem informasi kepegawaian) dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
2	Saya dapat mencari, mengolah, dan menganalisis data/informasi digital yang diperlukan untuk pekerjaan saya secara efektif	1	2	3	4	5
3	Saya mampu mengatasi masalah teknis sederhana terkait perangkat dan aplikasi digital yang saya gunakan dalam bekerja	1	2	3	4	5

Indikator 2: Kompetensi Manajerial Digital

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
4	Saya dapat merencanakan dan mengelola pekerjaan secara digital menggunakan tools seperti calendar online, project management apps, atau task management	1	2	3	4	5
5	Saya mampu menggunakan teknologi digital untuk memonitor dan mengevaluasi progres pekerjaan saya maupun tim	1	2	3	4	5
6	Saya dapat membuat keputusan berdasarkan data dan informasi digital yang tersedia di sistem organisasi	1	2	3	4	5

Indikator 3: Kompetensi Sosial Kultural Digital

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
7	Saya mampu berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan kerja menggunakan platform digital (seperti email, WhatsApp, Zoom, atau Teams) secara efektif	1	2	3	4	5
8	Saya memahami etika dan tata krama dalam berkomunikasi serta berbagi informasi melalui media digital	1	2	3	4	5
9	Saya dapat menjaga keamanan data dan informasi digital organisasi dengan menerapkan prinsip kerahasiaan dan keamanan siber	1	2	3	4	5

BAGIAN B: DUKUNGAN ORGANISASI (X2)

Indikator 1: Keadilan (Fairness)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
10	Organisasi saya memberikan perlakuan yang adil kepada semua pegawai tanpa memandang latar belakang	1	2	3	4	5
11	Kebijakan dan aturan di organisasi saya diterapkan secara konsisten dan tidak pilih kasih	1	2	3	4	5
12	Keputusan terkait promosi, penugasan, dan penghargaan di organisasi saya didasarkan pada kinerja dan kompetensi yang objektif	1	2	3	4	5

Indikator 2: Dukungan Supervisor (Supervisor Support)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
----	------------	-----	----	---	---	----

13	Atasan saya memberikan bimbingan dan arahan yang jelas dalam pelaksanaan tugas	1	2	3	4	5
14	Atasan saya responsif dan siap membantu ketika saya menghadapi kesulitan dalam pekerjaan	1	2	3	4	5
15	Atasan saya mendengarkan pendapat dan masukan yang saya sampaikan dengan baik	1	2	3	4	5

Indikator 3: Penghargaan dan Kondisi Kerja (Organizational Rewards and Job Conditions)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
16	Organisasi saya memberikan kompensasi dan tunjangan yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab saya	1	2	3	4	5
17	Kondisi lingkungan kerja saya (ruangan, peralatan, fasilitas) mendukung saya untuk bekerja dengan nyaman	1	2	3	4	5
18	Organisasi saya menyediakan sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang pekerjaan saya	1	2	3	4	5

Indikator 4: Pengakuan dan Penghargaan atas Kontribusi (Recognition and Appreciation)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
19	Organisasi saya mengakui dan menghargai kontribusi serta prestasi yang saya capai	1	2	3	4	5
20	Saya mendapatkan apresiasi dari atasan atau organisasi ketika berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5
21	Organisasi saya memberikan penghargaan (baik formal maupun informal) kepada pegawai yang berprestasi	1	2	3	4	5

Indikator 5: Perhatian terhadap Kesejahteraan Karyawan (Concern for Employee Well-being)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
22	Organisasi saya peduli terhadap kesehatan dan keselamatan saya dalam bekerja	1	2	3	4	5

23	Organisasi saya memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (work-life balance) pegawai	1	2	3	4	5
24	Organisasi saya memberikan dukungan ketika saya menghadapi masalah pribadi yang mempengaruhi pekerjaan	1	2	3	4	5

Indikator 6: Pemenuhan Kebutuhan Sosioemosional (Fulfillment of Socioemotional Needs)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
25	Organisasi saya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan saling mendukung antar pegawai	1	2	3	4	5
26	Saya merasa dihargai dan menjadi bagian penting dari organisasi	1	2	3	4	5
27	Organisasi saya memfasilitasi kegiatan yang mempererat hubungan sosial antar pegawai	1	2	3	4	5

Indikator 7: Investasi dalam Pengembangan Karyawan (Investment in Employee Development)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
28	Organisasi saya menyediakan kesempatan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi pegawai	1	2	3	4	5
29	Organisasi saya mendukung pegawai untuk mengikuti pendidikan lanjutan atau sertifikasi profesional	1	2	3	4	5
30	Organisasi saya memberikan kesempatan pengembangan karir yang jelas bagi pegawai	1	2	3	4	5

BAGIAN C: EMPLOYEE WELL-BEING (Z)

Indikator 1: Affective Well-Being (Kesejahteraan Emosional)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
31	Saya sering merasa lelah secara emosional akibat tuntutan pekerjaan berbasis digital.	1	2	3	4	5
32	Penggunaan berbagai aplikasi digital dalam pekerjaan sering membuat saya merasa tertekan	1	2	3	4	5

33	Saya tetap merasa bersemangat dalam menjalankan pekerjaan meskipun tuntutan kerja cukup tinggi.	1	2	3	4	5
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

Indikator 2: Psychological Well-Being (Kesejahteraan Psikologis)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
34	Saya merasa cemas ketika harus menghadapi perubahan atau pembaruan aplikasi digital dalam pekerjaan.	1	2	3	4	5
35	Tekanan pekerjaan membuat saya sulit menjaga kondisi mental tetap stabil.	1	2	3	4	5
36	Saya mampu mengendalikan stres kerja dengan baik dalam menjalankan tugas sehari-hari	1	2	3	4	5

Indikator 3: Social Well-Being (Kesejahteraan Sosial)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
37	Saya merasa hubungan kerja antarpegawai membantu mengurangi tekanan pekerjaan.	1	2	3	4	5
38	Saya merasa kurang mendapatkan dukungan sosial ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaan digital.	1	2	3	4	5
39	Saya dapat berkomunikasi dan bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja dalam penggunaan sistem digital.	1	2	3	4	5

Indikator 4: Cognitive Well-Being (Kesejahteraan Kognitif)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
40	Banyaknya aplikasi digital yang digunakan membuat saya sulit berkonsentrasi dalam bekerja.	1	2	3	4	5
41	Saya sering merasa bingung ketika harus menyelesaikan pekerjaan menggunakan beberapa aplikasi sekaligus.	1	2	3	4	5
42	Saya mampu memahami penggunaan sistem digital yang diterapkan dalam pekerjaan dengan baik.	1	2	3	4	5

Indikator 5: Professional Well-Being (Kesejahteraan Profesional)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
----	------------	-----	----	---	---	----

43	Saya merasa beban kerja digital yang tinggi menurunkan kepuasan saya terhadap pekerjaan.	1	2	3	4	5
44	Saya merasa kemampuan saya dihargai oleh organisasi dalam mendukung pekerjaan berbasis digital.	1	2	3	4	5
45	Saya merasa tuntutan pekerjaan saat ini mengurangi motivasi saya untuk berkembang dalam karier	1	2	3	4	5

Indikator 6: Psychosomatic Well-Being (Kesejahteraan Fisik-Psikologis)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
46	Saya sering merasa kelelahan fisik setelah bekerja menggunakan sistem digital dalam waktu lama.	1	2	3	4	5
47	Pekerjaan sering mengganggu waktu istirahat dan kehidupan pribadi saya	1	2	3	4	5
48	Saya masih memiliki energi yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan setiap hari	1	2	3	4	5

BAGIAN D: KINERJA ASN (Y)

Indikator 1: Kualitas Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
49	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan organisasi	1	2	3	4	5
50	Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan yang akurat dan minim kesalahan	1	2	3	4	5
51	Pekerjaan yang saya selesaikan memenuhi harapan atasan dan stakeholder terkait	1	2	3	4	5

I

Indikator 2: Kuantitas Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
52	Saya mampu menyelesaikan volume pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan	1	2	3	4	5
53	Jumlah pekerjaan yang saya hasilkan memenuhi atau melebihi standar yang diharapkan	1	2	3	4	5
54	Saya dapat mengelola beban kerja dengan baik sehingga produktivitas tetap terjaga	1	2	3	4	5

Indikator 3: Ketepatan Waktu

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
----	------------	-----	----	---	---	----

55	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan	1	2	3	4	5
56	Saya datang dan pulang kerja tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang berlaku	1	2	3	4	5
57	Saya mampu memprioritaskan pekerjaan agar tugas-tugas penting selesai tepat waktu	1	2	3	4	5

Indikator 4: Efektivitas

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
58	Pekerjaan yang saya lakukan memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi	1	2	3	4	5
59	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan sumber daya (waktu, biaya, tenaga) secara optimal	1	2	3	4	5
60	Saya fokus pada pencapaian hasil kerja yang memberikan nilai tambah bagi organisasi	1	2	3	4	5

Indikator 5: Kemandirian

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
61	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa harus bergantung pada bantuan orang lain	1	2	3	4	5
62	Saya mampu mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan	1	2	3	4	5
63	Saya bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang menjadi tugas saya	1	2	3	4	5

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI ANDA

Semua data yang Anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian akademis.

Lampiran 18. JAWABAN KUESIONER

1. Kompetensi Digital

KD1.1	KD1.2	KD1.3	KD2.1	KD2.2	KD2.3	KD3.1	KD3.2	KD3.3
4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	5
5	3	4	2	2	2	2	2	2
5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	3	3	4	4	4	5	5	5
3	3	3	4	4	4	5	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	3	4	3	4	5	5
4	4	4	3	3	3	4	4	4
4	5	5	4	3	4	3	4	4
5	5	5	4	5	4	5	3	3
5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	5	4	4	5	5
5	3	3	5	3	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4
1	1	1	1	2	1	1	1	1
4	5	5	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	1	2	1	2	3	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	3	5	3	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5

5	3	3	5	3	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4
1	1	1	1	2	1	1	1	3
4	5	5	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4	4
4	4	4	3	4	3	4	5	5
4	4	4	3	3	3	4	4	5

2. Dukungan Organisasi

D01.1	D01.2	D01.3	D02.1	D02.2	D02.3	D03.1	D03.2	D03.3	D04.1	D04.2	D04.3	D05.1	D05.2	D05.3	D06.1	D06.2	D06.3	D07.1	D07.2	D07.3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5
3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3
5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5

4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	4	3	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	1	2
5	5	3	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	4	1	1	1	2	1	2	1	2	1
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	4	1	1	2	2	2	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	4	3	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	1	2
5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3. Employee Well-being

EW1.1	EW1.2	EW1.3	EW2.1	EW 2.2	EW 2.3	EW3.1	EW3.2	EW3.3	EW4.1	EW4.2	EW4.3	EW5.1	EW5.2	EW5.3	EW6.1	EW6.2	EW6.3
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	2
5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5

5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	2	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	5	5	5	3	5	4	3	3	5	3	3	5	3	5
4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4	4	5	4	5
2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	4	1	2	2	1	1	1

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	5	5	5	3	5	4	3	5	5	3	3	5	3	5
4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	2	5	4	4	5	4	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	3	4	3	5	5	5	3	5	4	3	5	5	3	3	5	3	5
4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5
2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	5	1	2	2	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4. Kinerja

K1.1	K1.2	K1.3	K2.1	K2.2	K2.3	K3.1	K3.2	K3.3	K4.1	K4.2	K4.3	K5.1	K5.2	K5.3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3
4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	2
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	2	5	5
5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	2	2	5	5
5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5

2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4