JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Digital Leadership Analysis And Work Flexibility Towards Employee Performance Through Employee Involvement

Analisis Kepemimpinan Digital Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Pegawai

Suryanata Turputra [1], Mesra B [2], Kiki Farida Ferine [3]

[1,2,3] **Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Pembangunan Panca Budi**
Correspondence Author: [1]mesrab@dosen.pancabudi.ac.id

ARTICLE HISTORY
Received [05 September 206]
Revised [02 November 2026]
Accepted [05 November 2026]

KEYWORDS
Digital Leadership, Work Flexibility, Employee Engagement, Employee Performance.

This is an open access article under the CC–BY-SA license

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening di Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 115 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur sebesar 0,230. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,350. Kepemimpinan digital dan fleksibilitas kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai, masing-masing dengan koefisien sebesar 0,358 dan 0,483. Selanjutnya, keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,361. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung membuktikan bahwa keterlibatan pegawai mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,129 serta memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,175. Nilai R-square menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dan fleksibilitas kerja mampu menjelaskan keterlibatan pegawai sebesar 39,8%, sedangkan kepemimpinan digital, fleksibilitas kerja, dan keterlibatan pegawai mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 52,2%. Dengan demikian, peningkatan kepemimpinan digital dan penerapan fleksibilitas kerja yang tepat dapat meningkatkan keterlibatan serta kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of digital leadership and work flexibility on employee performance through employee involvement as an intervening variable in the Human Resources Bureau of the North Sumatra Regional Police. This study uses a quantitative approach with a population of 115 employees. The sampling technique used is saturated sampling, so that all members of the population are used as research samples. Primary data was collected through the distribution of questionnaires on the Likert scale. Data analysis was carried out using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the help of the SmartPLS 3.0 application. The results of the study show that digital leadership has a positive and significant effect on employee performance with a path coefficient of 0.230. Work flexibility has a positive and significant effect on employee performance with a coefficient of 0.350. Digital leadership and work flexibility also had a positive and significant effect on employee engagement, with coefficients of 0.358 and 0.483, respectively. Furthermore, employee involvement has a positive and significant effect on employee performance with a coefficient of 0.361. The results of the indirect influence test proved that employee involvement was able to mediate the influence of digital leadership on employee performance with a coefficient of 0.129 and mediate the effect of work flexibility on employee performance with a coefficient of 0.175. The R-square value shows that digital leadership and work flexibility are able to explain employee engagement by 39.8%, while digital leadership, work flexibility, and employee engagement can explain employee performance by 52.2%. Thus, improving digital leadership and implementing the right work flexibility can increase the involvement and performance of employees of the North Sumatra Police Human Resources Bureau.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi yang pesat telah mendorong organisasi untuk menyesuaikan cara pengelolaan sumber daya manusia dan pengambilan keputusan strategis agar lebih adaptif, efisien, dan produktif. Dalam konteks ini, kepemimpinan digital menekankan kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan teknologi, mendorong inovasi, serta meningkatkan efektivitas organisasi sehingga pegawai dapat bekerja lebih optimal dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja (Sugiyono, 2025; Shafariah et al., 2024). Pemimpin digital tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga mampu memimpin

transformasi digital yang menyentuh budaya kerja, proses bisnis, dan strategi organisasi. Dimensi kepemimpinan digital meliputi visi digital, kemampuan teknologi, inovasi dan kreativitas digital, pengambilan keputusan berbasis data, kolaborasi dan komunikasi digital, serta transformasi budaya organisasi. Di lingkungan Biro SDM Polda Sumatera Utara, kepemimpinan digital menjadi penting untuk mengelola ribuan pegawai dan mengoptimalkan pelayanan internal secara modern.

Selain kepemimpinan digital, fleksibilitas kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Fleksibilitas kerja memungkinkan pegawai menyesuaikan waktu, metode, dan lokasi kerja agar tetap produktif, terutama ketika menghadapi tuntutan pekerjaan dan teknologi baru (Arikunto, 2013; ejournal.upi.edu, 2022). Organisasi yang mendorong fleksibilitas kerja memberikan ruang bagi pegawai untuk mengatur beban kerja secara efektif, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan kerja, yang berdampak positif terhadap kinerja individu maupun tim.

Namun, kepemimpinan digital dan fleksibilitas kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja pegawai. Keterlibatan pegawai menjadi variabel penting yang menjembatani pengaruh kedua faktor tersebut. Pegawai yang terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Sekaran & Bougie, 2020; Sidik et al., 2025). Tingkat keterlibatan ini dapat diperkuat melalui kepemimpinan digital yang komunikatif serta budaya kerja yang fleksibel, sehingga pegawai merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam proses kerja.

Secara umum, kinerja Biro SDM Polda Sumatera Utara masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal efektivitas pengelolaan SDM, pemanfaatan teknologi digital, tingkat keterlibatan pegawai, dan adaptasi terhadap pola kerja fleksibel. Peningkatan kinerja pegawai sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menerapkan kepemimpinan digital, mengoptimalkan fleksibilitas kerja, dan mendorong keterlibatan pegawai.

Meskipun sejumlah penelitian sebelumnya telah menyoroti pengaruh kepemimpinan digital dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja pegawai, masih terdapat kekurangan dalam studi yang menggabungkan ketiga variabel ini dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening, khususnya dalam konteks instansi kepolisian di Indonesia, yang memiliki karakteristik unik terkait jumlah pegawai, hierarki, dan tuntutan operasional (ojs.ycit.or.id, 2021; cibangsa.com, 2022). Penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi research gap tersebut, memberikan bukti empiris kontekstual, dan menjadi dasar pengembangan strategi manajemen SDM berbasis digital yang lebih efektif di Biro SDM Polda Sumatera Utara.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Menurut Armstrong (2021), kinerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, serta kesempatan kerja yang dimiliki seseorang dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kinerja tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup proses kerja yang dilakukan pegawai dalam mencapai target yang telah ditentukan. Jadi, kinerja pegawai dalam organisasi publik seperti Kepolisian Daerah Sumatera Utara juga mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas pelayanan, penegakan hukum, serta pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat sesuai dengan standar profesionalisme yang berlaku.

Keterlibatan Pegawai

Menurut Qualtrics (2024), keterlibatan pegawai adalah tingkat komitmen karyawan dalam membantu organisasi mencapai tujuannya, yang tercermin dari bagaimana mereka berpikir, merasa, dan bertindak, serta dari koneksi emosional mereka terhadap pekerjaan, tim, dan organisasi.

Fleksibilitas Kerja

CIPD (2024): fleksibilitas kerja adalah pengaturan kerja yang memberikan keleluasaan mengenai di mana, kapan, dan berapa lama karyawan bekerja, sehingga memungkinkan penyesuaian antara kebutuhan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Kepemimpinan Digital

Menurut Gartner (2023), digital leadership adalah kemampuan pemimpin untuk mengarahkan organisasi dalam menghadapi perubahan digital dengan fokus pada agility (kelincahan), inovasi, dan pemanfaatan teknologi untuk menciptakan nilai bisnis.

Indikator Kepemimpinan Digital

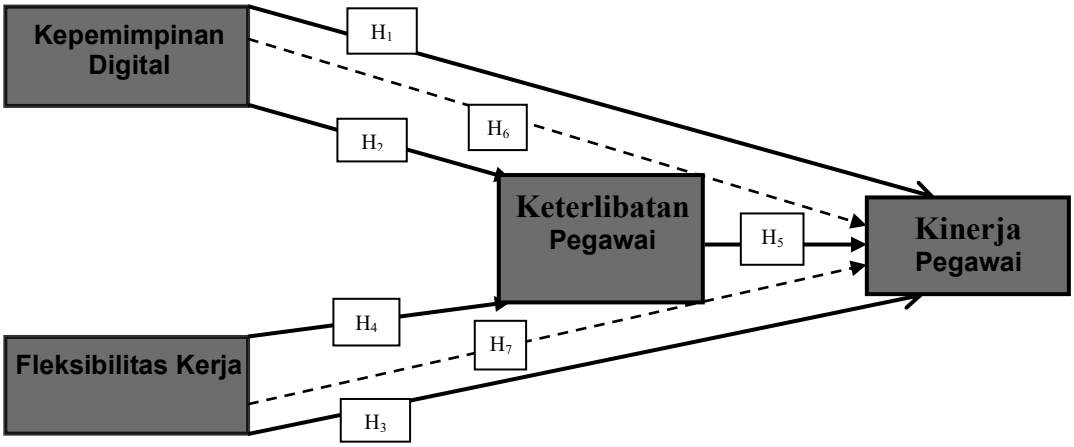
JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Gartner (2023) mendefinisikan kepemimpinan digital sebagai kemampuan pemimpin untuk tidak hanya mengelola teknologi, tetapi juga berbagi tanggung jawab dengan unit bisnis lain dalam merancang dan menjalankan transformasi digital.

1) Kolaborasi kepemimpinan digital (co-ownership leadership), yaitu kemampuan pemimpin untuk tidak hanya mengelola teknologi, tetapi juga berbagi tanggung jawab dengan unit bisnis lain dalam merancang dan menjalankan transformasi digital.
2) Pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision making), yaitu penggunaan data, analitik, dan insight digital untuk mendukung keputusan strategis organisasi secara lebih cepat dan akurat.
3) Pemanfaatan teknologi digital (technology enablement), yaitu kemampuan pemimpin dalam mengarahkan penggunaan teknologi seperti AI, cloud, dan platform digital untuk meningkatkan kinerja organisasi dan inovasi.
4) Agility atau kelincahan organisasi (organizational agility), yaitu kemampuan pemimpin untuk memastikan organisasi mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pasar.
5) Orientasi pada hasil bisnis digital (digital business outcomes), yaitu fokus kepemimpinan pada pencapaian hasil nyata dari transformasi digital seperti peningkatan efisiensi, inovasi, pengalaman pelanggan, dan nilai bisnis.

Kerangka Konseptual

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Hipotesis Penelitian:

H_1: Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H2: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H3: Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H4: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H5: Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H6: Keterlibatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai.
H7: Keterlibatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan

secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Jenis penelitian kuantitatif ini dilakukan untuk membuat suatu penelitian yang bertujuan untuk menyesuaikan suatu penelitian dan untuk menganalisis disiplin kerja dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.

Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Polda Sumatera Utara, beralamat di Jalan Sisingamangaraja Km. 10,5 No. 60, Timbang Deli, Kecamatan Medan Amplas, Kota Medan. Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 bulan, mulai Mei hingga Agustus 2026.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2025), populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Berdasarkan pengertian tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara yang berjumlah 115 orang.

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara yang berjumlah 115 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian.

Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Table 1. Nilai Outer Loadings

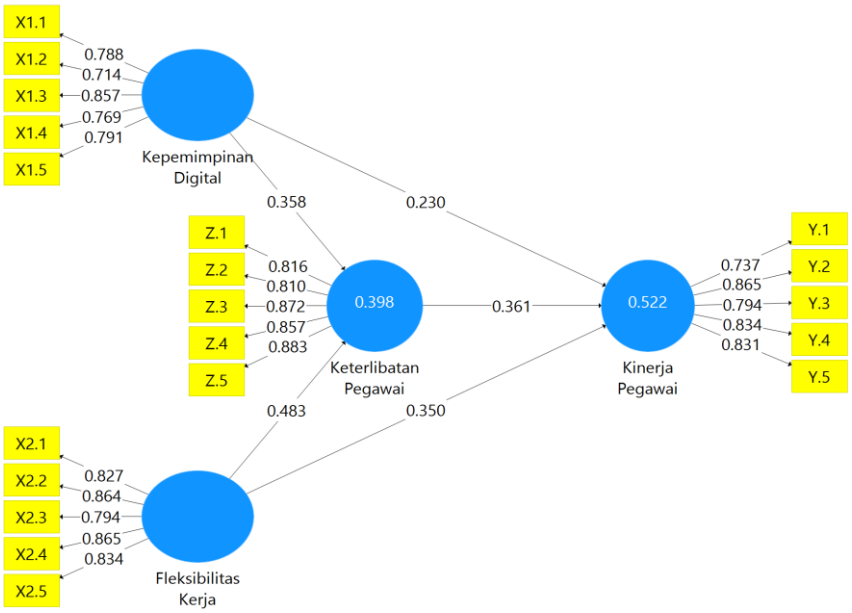
	Fleksibilitas Kerja	Kepemimpinan Digital	Keterlibatan Pegawai	Kinerja Pegawai
X1.1		0,788		
X1.2		0,714		
X1.3		0,857		
X1.4		0,769		
X1.5		0,791		
X2.1	0,827			
X2.2	0,864			
X2.3	0,794			
X2.4	0,865			
X2.5	0,834			
Y.1				0,737
Y.2				0,865
Y.3				0,794
Y.4				0,834
Y.5				0,831
Z.1			0,816	
Z.2			0,810	
Z.3			0,872	
Z.4			0,857	
Z.5			0,883	

Sumber: Output Smart PLS, 2025

JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Berdasarkan nilai pada Tabel 1 di atas, hasil pengujian outer model melalui nilai loading factor/outer loadings menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading ≥ 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator diukur secara valid. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh item dalam kuesioner telah memenuhi kriteria validitas dan dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 1. Outer Loading



Pada penelitian ini ada persamaan dan persamaan itu terdiri dari dua substruktur untuk subtruktur 1:

$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$

$Z = 0{,}358X_1 + 0{,}483X_2 + e_1$

Untuk substruktur 2:

$Y = \beta_2 X_1 + \beta_3 X_2 + \beta_4 X_3 + \beta Z + e_2$

$Y = 0{,}230\ X_1 + 0{,}350X_2 + 0{,}361X_3 + e_2$

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Uji Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Fleksibilitas Kerja	0,893	0,898	0,921	0,701
Kepemimpinan Digital	0,845	0,855	0,889	0,617
Keterlibatan Pegawai	0,902	0,908	0,928	0,719
Kinerja Pegawai	0,872	0,881	0,907	0,662

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Dari Tabel 2 di atas, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada seluruh konstruk berada di atas 0,70, serta nilai AVE di atas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan untuk mengukur konstruk masing-masing. Sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak untuk digunakan dalam pengujian model struktural.

Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam menilai model dengan PLS, dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel di bawah merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 3. Hasil R Square

	R Square	R Square Adjusted
Keterlibatan Pegawai	0,398	0,392
Kinerja Pegawai	0,522	0,515

Sumber: Smart PLS, 2025

Pada Tabel 3, terdapat nilai R-squared pada kedua variabel dependen. Untuk variabel keterlibatan pegawai, nilai R-squared sebesar 0,398; artinya, kepemimpinan digital dan fleksibilitas kerja berkontribusi sebesar 0,398 atau 39,8%. Sisanya ada pada variabel lain di luar model. Nilai R-squared kinerja pegawai sebesar 0,522 artinya kepemimpinan digital, fleksibilitas kerja dan keterlibatan pegawai sebesar 0,522 atau 52,2%; sisanya ada pada variabel lain di luar model.

Pengaruh Langsung Antar Variabel

Pengaruh langsung antarvariabel dapat dilihat pada nilai *path coefficients*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. *Path Coefficients* (Pengaruh Langsung)

	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Kepemimpinan Digital -> Kinerja Pegawai	0,230	4,302	0,000	Diterima
Kepemimpinan Digital -> Keterlibatan Pegawai	0,358	6,949	0,000	Diterima
Fleksibilitas Kerja -> Kinerja Pegawai	0,350	6,520	0,000	Diterima
Fleksibilitas Kerja -> Keterlibatan Pegawai	0,483	9,257	0,000	Diterima
Keterlibatan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,361	6,252	0,000	Diterima

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Pada hasil Tabel 4 terdapat nilai pengaruh langsung sebagai berikut:

1. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 4,302 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, kepemimpinan digital berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Lubis et al., 2025; Boangmanalu et al., 2025; Kholik, 2024).
2. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 6,949 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, kepemimpinan digital berpengaruh nyata terhadap keterlibatan pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai (Li et al., 2024).
3. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 6,520 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, fleksibilitas kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Davidescu et al., 2024).
4. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 9,257 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, fleksibilitas kerja berpengaruh nyata terhadap keterlibatan pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai (Lee et al., 2024).
5. Keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 6,252 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, keterlibatan pegawai berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Ningrum et al., 2025).

JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengaruh tidak langsung antarvariabel dapat dilihat pada nilai *specific indirect effects*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini.

Table 5. *Specific Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Kepemimpinan Digital -> Keterlibatan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,129	4,356	0,000	Diterima
Fleksibilitas Kerja -> Keterlibatan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,175	5,441	0,000	Diterima

Sumber: Smart PLS, 2025

Pada tabel 5 terdapat pengaruh tidak langsung antar variabel yaitu:

1. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 4,356 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, keterlibatan pegawai berperan sebagai variabel intervening antara kepemimpinan digital dan kinerja pegawai.
2. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 5,441 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, keterlibatan pegawai berperan sebagai variabel intervening antara fleksibilitas kerja dan kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
2. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
3. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan Biro SDM Polda Sumatera Utara.
4. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan Biro SDM Polda Sumatera Utara.
5. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
6. Keterlibatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja pegawai.
7. Keterlibatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja pegawai.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Digital
   Biro SDM Polda Sumatera Utara disarankan untuk meningkatkan penerapan kepemimpinan digital melalui penguatan kemampuan pimpinan dalam menggunakan teknologi, mengelola perubahan, serta mengambil keputusan berdasarkan data. Pimpinan perlu memanfaatkan sistem informasi digital secara optimal dalam proses perencanaan, pengawasan, evaluasi, dan pengelolaan pegawai. Pimpinan juga perlu membangun kolaborasi digital antarsatuan dan memberikan ruang kepada pegawai untuk menyampaikan ide serta inovasi. Pelatihan kepemimpinan digital perlu dilakukan secara berkala agar pimpinan mampu mengikuti perkembangan teknologi, mempercepat proses kerja, meningkatkan kualitas komunikasi, dan mendorong terciptanya budaya organisasi yang adaptif terhadap transformasi digital.
2. Fleksibilitas Kerja
   Biro SDM Polda Sumatera Utara disarankan untuk menerapkan fleksibilitas kerja secara terarah dan disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dalam organisasi kepolisian. Fleksibilitas dapat

dilakukan melalui pengaturan waktu kerja, pembagian tugas, penyesuaian pola kerja, dan pemberian kebebasan kepada pegawai dalam menentukan metode penyelesaian pekerjaan tanpa mengurangi kedisiplinan dan tanggung jawab.

Penerapan fleksibilitas kerja perlu didukung oleh standar operasional, target pekerjaan, sistem pengawasan, dan evaluasi kinerja yang jelas. Organisasi juga perlu mempertimbangkan jenis pekerjaan yang memungkinkan dilaksanakan secara fleksibel karena tidak semua pekerjaan di lingkungan kepolisian dapat dilakukan di luar kantor atau dengan waktu kerja yang bebas. Kebijakan fleksibilitas harus tetap mengutamakan kepentingan pelayanan, keamanan, koordinasi, dan pencapaian tujuan organisasi.

3. Keterlibatan Pegawai

   Biro SDM Polda Sumatera Utara perlu meningkatkan keterlibatan pegawai karena variabel tersebut terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai serta memediasi pengaruh kepemimpinan digital dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja. Peningkatan keterlibatan dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

   Organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memberikan penghargaan atas prestasi pegawai, memperhatikan kesejahteraan fisik dan psikologis, serta memberikan kesempatan pengembangan kompetensi dan karier. Pimpinan perlu membangun komunikasi dua arah, memberikan umpan balik secara berkala, dan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan pegawai agar mereka merasa dihargai, diterima, dan memiliki ikatan emosional dengan organisasi.

4. Kinerja Pegawai

   Peningkatan kinerja pegawai perlu dilakukan dengan memperhatikan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian pegawai. Biro SDM Polda Sumatera Utara disarankan menetapkan target kinerja yang jelas, terukur, dan sesuai dengan tugas masing-masing pegawai. Penilaian kinerja juga perlu dilaksanakan secara objektif, transparan, dan berbasis pada hasil pekerjaan.

   Organisasi perlu memberikan pelatihan, pendampingan, dan fasilitas teknologi yang mendukung penyelesaian pekerjaan. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik perlu diberikan penghargaan, sedangkan pegawai yang belum mencapai target perlu mendapatkan pembinaan dan peningkatan kompetensi. Evaluasi kinerja secara berkala juga diperlukan untuk mengidentifikasi hambatan pekerjaan dan menentukan tindakan perbaikan yang tepat.

5. Bagi Peneliti Selanjutnya

   Peneliti selanjutnya disarankan mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi keterlibatan dan kinerja pegawai, seperti kompetensi digital, motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, beban kerja, dan dukungan organisasi.

   Penelitian berikutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada satuan kerja kepolisian lainnya atau instansi pemerintahan yang berbeda agar hasil penelitian dapat dibandingkan dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas. Selain menggunakan pendekatan kuantitatif, peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode campuran melalui wawancara dan observasi agar memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai penerapan kepemimpinan digital, fleksibilitas kerja, keterlibatan pegawai, dan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. (2013). Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik (revisi). Jakarta: Rineka Cipta.

Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.

Boangmanalu, F., & Ferine, K. F. (2025, October). The Influence of Digital Leadership on Employee Performance at the Food Security and Agriculture Office of Binjai City. In Proceedings of International Conference on Islamic Community Studies (pp. 3223-3229).

cibangsa.com. (2022). Comparative study of digital leadership impact on public sector performance. Triwikrama Journal, 8(1), 12–28. https://cibangsa.com/index.php/triwikrama/article/view/9094

CIPD. (2024). Flexible working: Guidance for people professionals on planning and managing. Diakses dari https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/flexible-working

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. Sustainability, 12(15), 6086.

ejournal.upi.edu. (2022). Work flexibility and employee engagement: Evidence from Indonesia. Indonesian Journal of Business Development, 10(3), 101–115. https://ejournal.upi.edu/index.php/IJDB/article/view/97643

Gartner. (2023). Gartner survey of over 2,400 CIOs reveals that 45% of CIOs are driving a shift to co-ownership of digital leadership. Gartner Newsroom. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-10-17-gartner-survey-of-over-2400-cios-reveals-that-45-percent-of-cios-are-driving-a-shift-to-co-ownership-of-digital-leadership

Kholik, S. N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Digital, Pelatihan Online Dan Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Area Kerja Berbasis Remote: Mediasi Kepuasan Kerja (Studi di PT Intikom Berlian Mustika) (Doctoral dissertation, STIE Bank BPD Jateng).

Lee, S. H., Chong, C. W., & Ojo, A. O. (2024). Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation. Cogent Business & Management, 11(1), 2309705.

Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. Frontiers in psychology, 15, 1368442.

Lubis, M. A., Anwar, Y., & Alfahmi, M. (2025). The Influence Of Leadership Style, Work Discipline, and Work Ethic On Employee Performance At The Secretariat Of The Regional House Of Representatives Of North Sumatra Province. Jurnal Fokus Manajemen, 5(3), 381-386.

Ningrum, N. S., Mesra, B., & Ferine, K. F. (2025, October). The Effect of Digital HR Practices on Employee Engagement of Employees at PT Permodalan Nasional Madani Medan. In Proceedings of the International Conference on Islamic Community Studies (pp. 8534-8542).

ojs.ycit.or.id. (2021). Employee engagement as a mediator between leadership and performance. Journal of Innovation and Corporate Strategy, 5(2), 56–70. https://www.ojs.ycit.or.id/index.php/JISSR/article/view/208

Qualtrics. (2025, November 1). Employee engagement surveys: what questions to ask and why. Qualtrics. https://www.qualtrics.com/articles/employee-experience/employee-engagement-survey/

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). Research methods for business: A skill-building approach (8th ed.). London: Wiley.

Shafariah, N., et al. (2024). Digital leadership and employee performance in public sector organizations. International Journal of Management Studies and Innovation, 12(2), 45–59. https://www.journal.lembagakita.org/index.php/IJMSIT/article/view/3372

Sidik, A., et al. (2025). Digital leadership and employee engagement in modern organizations. Journal of Management and Business Research, 18(1), 23–37. https://journal.yp3a.org/index.php/manabis/article/view/4843

Sugiyono, P. (2025). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi ke-2, Cetakan ke-7). Bandung: Alfabeta. https://cvalfabeta.com/product/metode-penelitian-kuantitatif-kualitatif-dan-rd-mpkk.