JIRAM
Jurnal Ilmiah Riset Aplikasi Manajemen

Vol 4 No 1 Tahun 2026 E-ISSN: 3031-2973
Diterima Redaksi: 14-02-2026 | Revisi: 20-02-2026 | Diterbitkan: 30-03-2026

Dampak Digitalisasi Pelayanan Publik dan Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keadilan Institusi Sebagai *Variabel Intervening* pada Pemerintah Daerah Kabupaten, Dharmasraya Provinsi Sumatera Barat

Marlon Martua Situmeang[1*], Ike Kusdyah Rachmawati[2], Ronald Surya Putra[3]
[1,2,3]Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang
[1*]marlonmartuasitumeang@gmail.com, [2]ike.kusdyah@asia.ac.id, [3]ronalds@asia.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh digitalisasi pelayanan publik dan keterlibatan pegawai terhadap keadilan institusi serta kinerja pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dharmasraya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dan melibatkan 93 responden yang merupakan pegawai pemerintah daerah. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan publik tidak berpengaruh signifikan terhadap keadilan institusi (H1 ditolak), sementara keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan institusi (H2 diterima). Selanjutnya, digitalisasi pelayanan publik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (H3 diterima), demikian pula keterlibatan pegawai yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H4 diterima). Namun, keadilan institusi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H5 ditolak). Selain itu, baik digitalisasi pelayanan publik maupun keterlibatan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui keadilan institusi sebagai *variabel intervening* (H6 dan H7 ditolak). Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa faktor keterlibatan pegawai memiliki peran dominan dalam meningkatkan keadilan institusi sekaligus kinerja pegawai, sedangkan digitalisasi pelayanan publik lebih berkontribusi langsung terhadap kinerja dibandingkan melalui mediasi keadilan institusi. Implikasi penelitian ini mendorong pemerintah daerah untuk lebih memfokuskan strategi pada peningkatan partisipasi dan keterlibatan pegawai, serta memperkuat kualitas digitalisasi pelayanan agar lebih efektif dalam mendukung kinerja aparatur.

***Kata Kunci*:** Digitalisasi Pelayanan Publik, Keterlibatan Pegawai, Keadilan Institusi, Kinerja Pegawai, SEM-PLS

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of public service digitalization and employee engagement on institutional justice and employee performance in the Local Government of Dharmasraya Regency. The research employed a quantitative approach using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) with a total of 93 respondents, consisting of local government employees. The results of hypothesis testing show that public service digitalization does not

have a significant effect on institutional justice (H1 rejected), while employee engagement has a positive and significant effect on institutional justice (H2 accepted). Furthermore, public service digitalization has a positive and significant effect on employee performance (H3 accepted), as does employee engagement, which significantly influences employee performance (H4 accepted). However, institutional justice does not significantly affect employee performance (H5 rejected). In addition, both public service digitalization and employee engagement do not have significant effects on employee performance through institutional justice as a mediating variable (H6 and H7 rejected).

Overall, the findings emphasize that employee engagement plays a dominant role in improving both institutional justice and employee performance, while public service digitalization contributes more directly to performance rather than through the mediation of institutional justice. The implications of this study encourage local governments to focus more on strengthening employee participation and engagement, as well as improving the quality of service digitalization to more effectively support employee performance.

Keywords: *Public Service Digitalization, Employee Engagement, Institutional Justice, Employee Performance, SEM-PLS*

1. Pendahuluan

Perubahan global yang ditandai dengan kemajuan teknologi digital telah memengaruhi hampir seluruh aspek kehidupan, termasuk sektor pelayanan publik. Digitalisasi pelayanan publik menjadi strategi penting bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan transparansi dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Melalui pemanfaatan teknologi informasi, proses birokrasi yang sebelumnya panjang dan rumit dapat dipangkas, sehingga pelayanan menjadi lebih cepat, akurat, dan akuntabel. Menurut Indrajit (2020), digitalisasi dalam birokrasi modern berfungsi sebagai instrumen utama untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih baik (good governance).

Namun, keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh penerapan sistem teknologi semata, melainkan juga ditopang oleh **keterlibatan pegawai** sebagai aktor utama dalam implementasi pelayanan publik. Pegawai yang terlibat aktif, memiliki komitmen, serta merasa dihargai akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja optimal. Sebaliknya, rendahnya keterlibatan pegawai dapat menjadi hambatan meskipun sistem digital telah diterapkan secara maksimal.

Dalam konteks tersebut, **keadilan institusi** berperan penting sebagai variabel psikologis yang memediasi hubungan antara digitalisasi pelayanan publik, keterlibatan pegawai, dan kinerja pegawai. Keadilan institusi mencakup persepsi pegawai tentang keadilan prosedural, distributif, dan interaksional di lingkungan kerja. Menurut Greenberg (2011), persepsi keadilan dalam organisasi berdampak langsung pada motivasi, loyalitas, dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, apabila pegawai merasakan adanya keadilan, mereka akan lebih mudah menerima perubahan, termasuk dalam proses digitalisasi pelayanan publik.

Pemerintah Daerah Kabupaten Dhamasraya sebagai salah satu daerah di Provinsi Sumatera Barat juga tengah berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui digitalisasi. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa penerapan digitalisasi masih menghadapi tantangan, seperti keterbatasan pemahaman pegawai, resistensi terhadap perubahan, serta persepsi keadilan yang belum merata di antara aparatur. Hal ini berdampak pada pencapaian kinerja pegawai yang belum maksimal. Oleh sebab itu, penting dilakukan penelitian untuk mengkaji lebih dalam mengenai dampak digitalisasi pelayanan publik dan keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai dengan keadilan institusi sebagai variabel intervening.

2. Kajian Literatur

pandangan para ahli bahwa transformasi digital di sektor publik mampu mendorong tercapainya efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas birokrasi. Indrajit (2020) menyatakan bahwa digitalisasi dalam birokrasi modern merupakan instrumen utama untuk menciptakan *good governance*. Hal ini sejalan dengan penelitian Smith dan Kumar (2021) yang menemukan bahwa digitalisasi pelayanan publik meningkatkan efisiensi dan kinerja pegawai melalui pemangkasan proses birokrasi. Chen dan Wang (2019) juga membuktikan bahwa penerapan *e-Government* berdampak pada peningkatan transparansi serta kinerja aparatur, sementara penelitian Lee et al. (2020) menegaskan bahwa era digital menuntut adanya hubungan yang erat antara keterlibatan pegawai dan keadilan organisasi.

Selain digitalisasi, faktor keterlibatan pegawai (*employee engagement*) menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi. Menurut Kahn (1990), keterlibatan pegawai merupakan bentuk penghayatan peran kerja yang mendorong pegawai memberikan energi fisik, kognitif, dan emosional dalam bekerja. Saks (2006) menemukan bahwa keterlibatan pegawai memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Temuan ini didukung oleh Harter, Schmidt, dan Hayes (2002) yang menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi akan lebih loyal, produktif, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pemerintahan, Johnson dan Brown (2018) menambahkan bahwa keterlibatan pegawai dapat diperkuat melalui keadilan organisasi yang berfungsi sebagai variabel mediasi.

Lebih lanjut, persepsi mengenai keadilan institusi memegang peranan penting dalam membangun motivasi dan kinerja pegawai. Greenberg (2011) menjelaskan bahwa keadilan organisasi mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional yang berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja. Colquitt et al. (2015) menegaskan bahwa persepsi keadilan berkontribusi pada kepuasan, komitmen, dan produktivitas pegawai, bahkan menjadi mediator yang menjembatani berbagai variabel organisasi. Penelitian Cropanzano dan Ambrose (2015) juga menemukan bahwa persepsi keadilan mendorong terciptanya loyalitas serta meningkatkan efektivitas perubahan sistem di lingkungan birokrasi. Dalam konteks pemerintahan digital, penelitian di Indonesia oleh Pranitasari dan Sidqi (2021) menunjukkan bahwa keadilan institusi memperkuat pengaruh inovasi digital terhadap kinerja aparatur melalui meningkatnya rasa percaya dan keterikatan pegawai.

Dengan demikian, literatur yang ada menegaskan bahwa digitalisasi pelayanan publik, keterlibatan pegawai, dan keadilan institusi merupakan variabel yang saling berhubungan dalam memengaruhi kinerja. Digitalisasi menyediakan sistem kerja yang efisien (Indrajit, 2020; Smith & Kumar, 2021), keterlibatan pegawai memastikan adanya partisipasi aktif dan motivasi kerja (Kahn, 1990; Saks, 2006), sementara keadilan institusi memberikan legitimasi psikologis yang meningkatkan penerimaan perubahan dan produktivitas pegawai (Greenberg, 2011; Colquitt et al., 2015). Ketiga aspek ini membentuk kerangka konseptual yang kuat untuk dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks Pemerintah Daerah Kabupaten Dhamasraya yang sedang mengoptimalkan tata kelola berbasis digital.

3. Metodelogi Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian **kuantitatif** dengan pendekatan **explanatory research**, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen (digitalisasi pelayanan publik dan keterlibatan pegawai), variabel dependen (kinerja pegawai), serta variabel intervening (keadilan institusi). Alat analisis yang digunakan

adalah **Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS)**, karena mampu menganalisis hubungan antar variabel yang kompleks dengan jumlah sampel relatif kecil serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal (Hair et al., 2017).

2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada **Pemerintah Daerah Kabupaten Dhamasraya, Provinsi Sumatera Barat**. Teknik pengambilan sampel menggunakan **purposive sampling**, yaitu pegawai yang terlibat langsung dalam pelayanan publik dan implementasi digitalisasi. Jumlah sampel yang digunakan adalah **93 responden**, sesuai dengan ketentuan minimal SEM-PLS (Hair et al., 2017) yang menyarankan ukuran sampel 5–10 kali indikator.

3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

- **Digitalisasi Pelayanan Publik (X1):** proses penerapan teknologi digital dalam pelayanan publik, diukur melalui indikator efisiensi, transparansi, akurasi, dan kemudahan akses (Indrajit, 2020).
- **Keterlibatan Pegawai (X2):** tingkat partisipasi, komitmen, dan loyalitas pegawai dalam pelaksanaan tugas, diukur dengan indikator kognitif, afektif, dan perilaku (Kahn, 1990; Saks, 2006).
- **Keadilan Institusi (Z):** persepsi pegawai terhadap keadilan prosedural, distributif, dan interaksional di dalam organisasi (Greenberg, 2011; Colquitt et al., 2015).
- **Kinerja Pegawai (Y):** tingkat pencapaian hasil kerja pegawai yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab (Mangkunegara, 2017).

4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berupa **kuesioner tertutup** dengan skala Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Pernyataan dalam kuesioner disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel. Sebelum digunakan, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya melalui **uji outer model SEM-PLS**.

5. Teknik Pengumpulan Data

Data primer diperoleh dari **penyebaran kuesioner** kepada 93 responden. Selain itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi, laporan instansi, dan literatur yang relevan dengan penelitian.

6. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan **SEM-PLS** menggunakan software **SmartPLS 4.0**, melalui tahapan sebagai berikut:

1. **Uji Model Pengukuran (Outer Model):**
   - *Convergent Validity* (loading factor > 0,70)
   - *Discriminant Validity* (Fornell-Larcker dan HTMT)
   - *Composite Reliability* (CR > 0,70)
   - *Average Variance Extracted* (AVE > 0,50)
2. **Uji Model Struktural (Inner Model):**
   - *R-Square* untuk mengukur kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.
   - *Q-Square* untuk mengukur predictive relevance.
   - *Goodness of Fit Index* untuk menilai kesesuaian model.

3. **Uji Hipotesis:**
    - Dilakukan dengan *bootstrapping* pada SmartPLS.
    - Kriteria penerimaan hipotesis: nilai *t-statistic > 1,96* dan *p-value < 0,05*.

7. Hipotesis Penelitian

1. Digitalisasi pelayanan publik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Keterlibatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Digitalisasi pelayanan publik berpengaruh signifikan terhadap keadilan institusi.
4. Keterlibatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap keadilan institusi.
5. Keadilan institusi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Keadilan institusi memediasi pengaruh digitalisasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai.
7. Keadilan institusi memediasi pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai.

4. Pembahasan dan hasil

4.1.1. Sejarah

Kabupaten Dharmasraya secara resmi dibentuk berdasarkan **Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2003** tentang Pembentukan Kabupaten Dharmasraya, Kabupaten Solok Selatan, dan Kabupaten Pasaman Barat di Provinsi Sumatera Barat. Kabupaten ini merupakan hasil pemekaran dari Kabupaten Sawahlunto/Sijunjung. Pemerintahan Kabupaten Dharmasraya mulai berjalan efektif sejak **7 Januari 2004**, ditandai dengan pelantikan Penjabat Bupati pertama oleh Gubernur Sumatera Barat. Selanjutnya, pada **12 Agustus 2005,** dilantik Bupati dan Wakil Bupati pertama hasil pemilihan langsung oleh rakyat, menandai babak baru pemerintahan daerah yang demokratis. Sejak berdirinya, Pemerintah Kabupaten Dharmasraya terus berfokus pada pembangunan infrastruktur, pelayanan publik, dan penguatan ekonomi berbasis potensi lokal, seperti pertanian, perkebunan, dan perdagangan lintas provinsi. Pemerintahannya juga menempatkan nilai-nilai adat dan budaya lokal sebagai bagian penting dalam tata kelola pemerintahan

4.1.2.Visi Dan Misi

Visi: *Menuju Dharmasraya Mandiri dan Berbudaya*

Misi:

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan kesehatan, keterampilan, sikap, dan moralitas untuk mendorong produktivitas, inovasi, dan keharmonisan masyarakat.
2. Meningkatkan kualitas infrastruktur daerah sebagai layanan dasar secara merata dan sebagai penggerak kemajuan ekonomi.
3. Mengelola sumber daya alam—pertanian, pertambangan, peternakan, perikanan, dan pariwisata—secara optimal dan bernilai tambah tinggi untuk kesejahteraan masyarakat, sekaligus menjaga kualitas lingkungan agar pembangunan berkelanjutan.
4. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang andal dan maju dalam membangun potensi daerah.
5. Memberdayakan nagari dan kelompok masyarakat sebagai pelaku pembangunan dalam bidang sosial dan ekonomi.
6. Menegakkan kehidupan beragama, adat, dan budaya sebagai norma sosial dan semangat pembangunan.

4.2.Karakteristik Responden

Pada pembahasan mengenai karakteristik responden penelitian ini, dapat diketahui gambaran tentang besar dan kecilnya presentase jumlah responden berdasarkan jenis kelamin, umur, lama bekerja dan pendapatan. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :

4.2.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Setelah mengumpulkan data terhadap identitas Pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dhamasraya Provinsi Sumatera Barat maka karakteristik berdasarkan jenis kelamin dari 74 responden dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini :

Tabel 4.1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-laki	42	45,0
2	Perempuan	51	55,0
Jumlah	-	93	**100**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer,2025

Tabel tersebut menunjukkan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dengan total 93 orang. Dari jumlah tersebut, sebanyak 42 orang (45,0%) adalah laki-laki, sedangkan 51 orang (55,0%) adalah perempuan. Persentase ini menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak dibandingkan laki-laki. Meskipun demikian, perbedaan jumlahnya tidak terlalu besar, hanya selisih 9 orang. Dengan proporsi yang tetap, data ini mencerminkan keterwakilan responden yang cukup seimbang antara laki-laki dan perempuan dalam survei yang dilakukan.

4.2.2. Karakretistik Berdasarkan Usia

Setelah mengumpulkan data terhadap pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dhamasraya Provinsi Sumatera Barat dan diteruskan dengan mengolah data primer maka karakteristik berdasarkan umur dari 93 responden dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4.2 Karakteristik Berdasarkan Umur

No	Umur	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	17-25 Tahun	33	32,5
2	25 – 35 Tahun	43	45,0
3	> 35 Tahun	17	22,5
Jumlah	-	93	**100**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer,2025

Tabel ini menunjukkan distribusi responden berdasarkan umur dengan total 93 orang. Mayoritas responden berada dalam kelompok umur 25 – 31 tahun sebanyak 43 orang (45,0%), diikuti oleh kelompok 18 – 24 tahun sebanyak 33 orang (32,5%), dan kelompok di atas 31 tahun sebanyak 17 orang (22,5%).Dari data ini, terlihat bahwa sebagian besar responden berada dalam rentang usia produktif, yaitu 18 – 31 tahun dengan total 57 orang (77,5%), menunjukkan dominasi responden dari kalangan muda hingga dewasa awal.

4.2.3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan

Setelah mengumpulkan data terhadap terhadap pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dhamasraya Provinsi Sumatera Barat dan diteruskan dengan mengolah data maka

karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir dari 93 responden dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini :

Tabel 4.3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	D3	31	35,0
2	S1	49	52,5
3	S2	13	12,5
4	S3		0
Jumlah	-	93	**100**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer,2025

Tabel ini menunjukkan distribusi responden berdasarkan pendidikan terakhir dengan total 93 orang. Mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 49 orang (52,5%), diikuti oleh D3 dengan 31 orang (35,0%), dan S2 dengan 13 orang (12,5%). Data ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden telah menyelesaikan pendidikan sarjana (S1), sementara lebih sedikit yang memiliki pendidikan tinggi (S2).

4.2.4. Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Setelah mengumpulkan data terhadap pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dhamasraya Provinsi Sumatera Barat dan diteruskan dengan mengolah data maka karakteristik berdasarkan Lama Bekerja dari 93 responden dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini :

Tabel 4.4 Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	1 – 5 Tahun	15	15,0
2	6 – 10 Tahun	47	50,0
3	11-20 Tahun	30	33,7
4	20>	1	1,3
Jumlah	-	93	**100**

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer,2025

Tabel ini menunjukkan distribusi responden berdasarkan lama bekerja dengan total 74 orang. Mayoritas responden bekerja dalam rentang 3 – 5 tahun sebanyak 47 orang (50,0%), diikuti oleh kelompok > 5 tahun sebanyak 31 orang (35,0%), dan kelompok 1 – 3 tahun sebanyak 15 orang (15,0%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, yaitu antara 3 hingga lebih dari 5 tahun..

4.3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Dalam TCR ini akan menginterprestasi data dan jawaban yang diberikan responden pada kuesioner yang disebarkan kepada 93 pegawai pada Pemerintah Daerah Kabupaten Dhamasraya Provinsi Sumatera Barat. Hal ini dilakukan untuk menganalisis demografi responden terhadap masing-masing indikator pengukur variabel. Tingkat capaian responden ini dapat dilihat pada tabel dibawah yaitu :

1. Tabel Nilai TCR Dari Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Adapun keterangan dari tabel TCR pada variabel Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Tingkat Capaian Responden Pada Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No Item	Alternatif Jawaban					n	Skor Total	Rerata	TCR
	STS	TS	N	S	ST				
	Fi	Fi	Fi	Fi	Fi				
Y.1	10	9	8	29	37	93	353	3,80	75,91
Y.2	14	8	9	23	39	93	344	3,70	73,98
Y.3	8	10	13	30	32	93	347	3,73	74,62
Y.4	7	12	10	29	35	93	352	3,78	75,70
Y.5	11	9	5	30	38	93	354	3,81	76,13
Y.6	10	8	9	30	36	93	353	3,80	75,91
Y.7	2	1	5	40	45	93	404	4,34	86,88
Y.8	0	3	7	36	47	93	406	4,37	87,31

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban dengan kategori "Setuju" dan nilai TCR di atas 80%. Maka dapat di simpulkan bahwa variabel kinerja Pegawai baik.

2. Tabel Nilai TCR Dari Digitalisasi Pelayanan Publik (X1)

Adapun keterangan dari tabel TCR pada variabel Kompetensi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7 Tingkat Capaian Responden Pada Variabel Digitalisasi Pelayanan Publik (X1)

No Item	Alternatif Jawaban					n	Skor Total	Rerata	TCR
	STS	TS	N	S	ST				
	Fi	Fi	Fi	Fi	Fi				
X1.1	2	1	5	40	45	93	404	4,34	86,88
X1.2	0	3	7	36	47	93	406	4,37	87,31
X1.3	1	2	4	39	47	93	408	4,39	87,74
X1.4	3	2	6	37	45	93	398	4,28	85,59
X1.5	2	1	5	39	46	93	405	4,35	87,10
X1.6	1	3	6	38	45	93	402	4,32	86,45
X1.7	2	0	5	41	45	93	406	4,37	87,31
X1.8	2	2	7	39	43	93	398	4,28	85,59

Sumber : Data primer diolah,2025

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban dengan kategori "Setuju" dan nilai TCR di atas 80%. Maka dapat di simpulkan bahwa variabel Digitalisasi Pelayanan Publik baik

3. Tabel Nilai TCR Dari Variabel Keterlibatan Pegawai (X2)

Adapun keterangan dari tabel TCR pada variabel Keterlibatan Pegawai adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Tingkat Capaian Responden Pada Variabel Keterlibatan Pegawai (X2)

No Item	Alternatif Jawaban					n	Skor Total	Rerata	TCR
	STS	TS	N	S	ST				
	Fi	Fi	Fi	Fi	Fi				
X2.1	1	3	12	37	40	93	391	4,20	84,09
X2.2	10	2	12	35	34	93	360	3,87	77,42
X2.3	3	9	10	31	40	93	375	4,03	80,65
X2.4	10	8	9	31	35	93	352	3,78	75,70
X2.5	12	10	8	31	32	93	340	3,66	73,12
X2.6	2	24	6	31	30	93	342	3,68	73,55
X2.7	11	7	9	35	31	93	347	3,73	74,62
X2.8	10	8	10	31	34	93	350	3,76	75,27

Sumber : Data primer diolah,2025

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban dengan kategori "Setuju" dan nilai TCR di atas 80%. Maka dapat di simpulkan bahwa variabel Keterlibatan Pegawai baik.

4. Tabel Nilai TCR Dari Variabel Keadilan Institusi (Z)

Adapun keterangan dari tabel TCR pada variabel Keadilan Institusi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Tingkat Capaian Responden Pada Variabel Keadilan Institusi (Z)

No Item	Alternatif Jawaban					n	Skor Total	Rerata	TCR
	STS	TS	N	S	SS				
	Fi	Fi	Fi	Fi	Fi				
Z.1	11	2	12	32	36	93	359	3,86	77,20
Z.2	14	2	12	33	32	93	346	3,72	74,41
Z.3	9	13	4	31	36	93	351	3,77	75,48
Z.4	13	12	8	30	30	93	331	3,56	71,18
Z.5	10	7	14	28	34	93	348	3,74	74,84
Z.6	13	9	6	30	35	93	344	3,70	73,98
Z.7	17	13	5	28	30	93	320	3,44	68,82
Z.8	3	19	8	31	32	93	349	3,75	75,05
Z.9	6	16	6	30	35	93	351	3,77	75,48

Sumber : Data primer diolah,2025

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban dengan kategori "Setuju" dan nilai TCR di atas 80%. Maka dapat di simpulkan bahwa variabel Keadilan Institusi baik.

4.4. Teknik Analisis Data

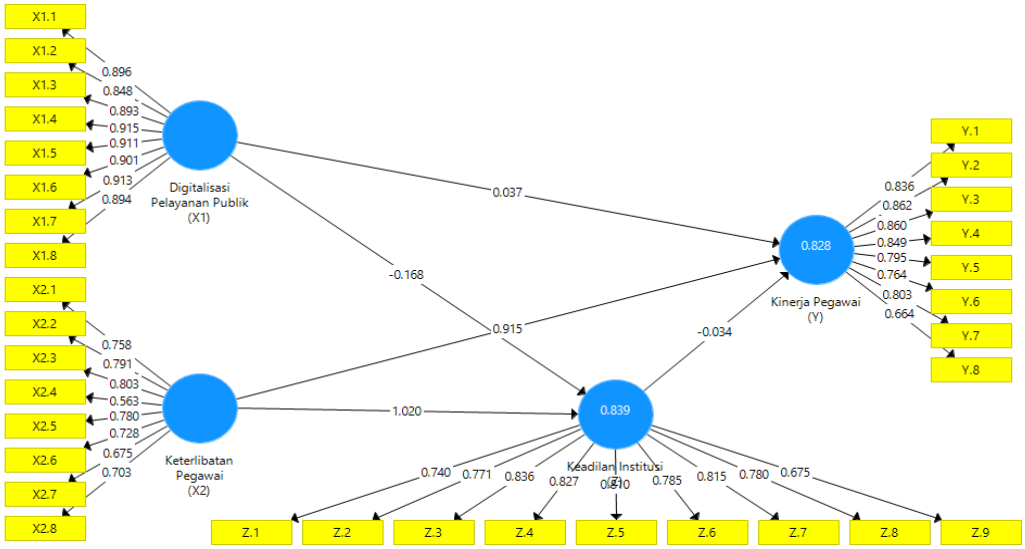
Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program *partial least square* (PLS). PLS merupakan pendekatan berbasis komponen untuk pengujian model persamaan struktural atau biasa disebut SEM.

4.4.1. Analisis *Outer Model*

Penilaian *outer* model bertujuan untuk menilai korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor konstruknya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan. Pengujian *outer* model dilakukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer* model yaitu *Convergent Validity, Discriminant Validity dan Composite Reliability.* Dalam tahap pengembangan kolerasi 0,50 sampai 0,6 dianggap masih memadai atau masih dapat diterima. Dalam penelitian batasan nilai nilai *Convergent Validity* di atas 0,7.

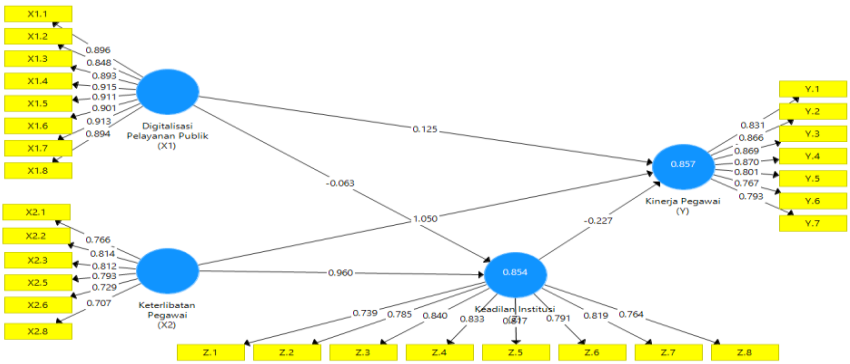
4.4.2. Pengujian *Outer Model*

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS,* diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut :



Gambar 4.1 Hasil *Outer Loading* Sebelum Eliminasi

Pada gambar 4.1 terdapat beberapa nilai pernyataan dibawah 0,70 di stiap variabel sehingga semua pernyataan yang tidak valid atau dibawah 0,70 harus di eliminasi.



Gambar 4.2 Hasil *Outer Loading* Setelah Eliminasi

1.3.3 *Penilaian* Average Variance Extracted *(AVE)*

Kriteria *validity* suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50. Berikut akan disajikan nilai AVE dalam penelitian ini pada tabel 4.14

Tabel 4.14 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Digitalisasi Pelayanan Publik	0,804
Keterlibatan Pegawai	0,595
Kinerja Pegawai	0,687

Keadilan Institusi	0,639

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted*(AVE)di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

1.3.4 *Penilaian Reliabilitas*

Setelah diketahui tingkat validitas data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat keandalan data atau tingkat reliabel dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *crombach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *crombach alpha* >0,70. Hasil uji reliabilitasdisajikan pada Tabel 4.15 :

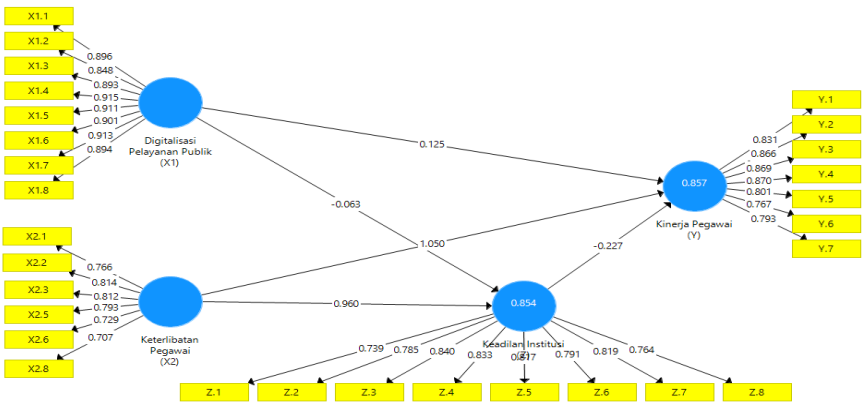
Tabel 4.15 Nilai Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit
Digitalisasi Pelayanan Publik	0.965	0,970
Keterlibatan Pegawai	0.863	0,898
Kinerja Pegawai	0.924	0,939
Keadilan Institusi	0.919	0,939

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan *output SmartPLS* pada Tabel 4.11 di atas, telah ditemukan nilai *composite reliability* dan nilai *crombach alpha* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,70. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadalan data telah baik atau *reliable*.

1.3.5 Persamaan *Outer Model*



Gambar 4.7 Hasil *Outer Loading*

Berdasarkan gambar struktur outer model diatas dapat diambil Persamaan I,merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk Digitalisasi Pelayanan Publik dan Keterlibatan Pegawai terhadap Keadilan Institusi dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat error yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

• Keadilan Institusi = β1X1 + β2X2 + e1.

• Keadilan Institusi = -0,063X1+ 0,960X2+ e1

Persamaan II, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk Digitalisasi Pelayanan Publik dan Keterlibatan Pegawai, Keadilan Institusi terhadap Kinerja Pegawai dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan error yang merupakan kesalahan estimasi.

• Kinerja Pegawai = β1X1 + β2X2 + β3Z +e1

• Kinerja Pegawai = -0,125 X1+ 1.050 X2 +-0.227 Z + e1

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya, penilaian inner model maka di evaluasi melalui nilai R-Square, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Berikut estimasi R-Square pada Tabel 4.16:

Tabel 4.16 Evaluasi Nilai *R Square*

R Square

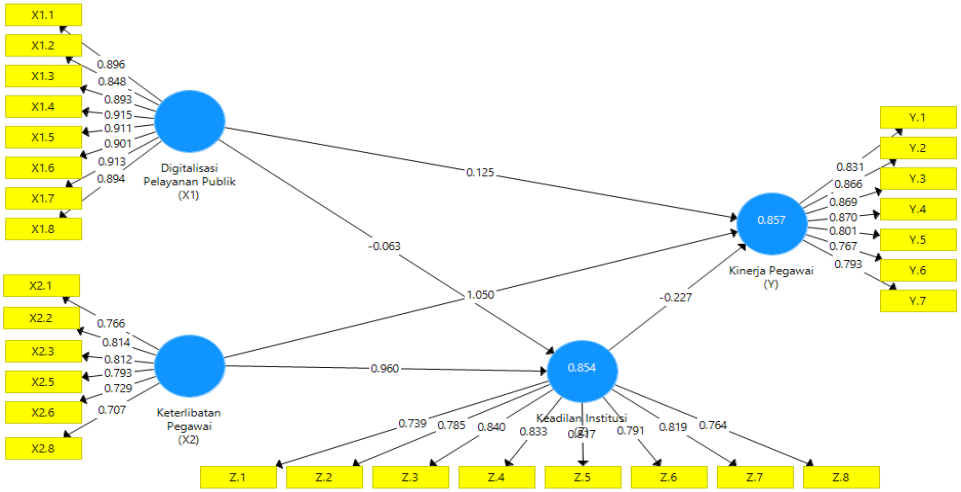
Matrix | R Square | R Square Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
Keadilan Institusi_(Z)	0.854	0.851
Kinerja Pegawai_(Y)	0.857	0.852

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2024

Pada table 4.12 terlihat nilai R^2 konstruk Kinerja Pegawai sebesar 0,857 atau sebesar 85,7% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimannya dari konstruk Digitalisasi Pelayanan Publik dan Keterlibatan Pegawai, Keadilan Institusi terhadap kinerja pegawai. Sisanya sebesar 14,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Sementara nilai R^2 untuk konstrak Keadilan Institusi sebesar 0,854 atau sebesar 85,4% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh Kompetensi Digitalisasi Pelayanan Publik dan Keterlibatan Pegawai, Keadilan Institusi. Sisanya sebesar 14,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yangterbentuk.

Gambar 4.8 *Structural/Inner Model*



1.4 Pengujian *Inner Model*

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen.

1.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka Ho ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka Ha diterima. Berikut hasil output *SmartPLS,* yang mengambarkan *output estimasi* untuk pengujian model *structural*pada tabel 4.17.

Pengaruh Langsung

Tabel 4.17 *Result For Inner Weight*

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Samples | Copy to Clipboard: | Excel Fo

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ...	P Values
Digitalisasi Pelayanan Publik_(X1) -> Keadilan Institusi_(Z)	-0.063	-0.063	0.051	1.235	0.217
Digitalisasi Pelayanan Publik_(X1) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.125	0.128	0.050	2.496	0.013
Keadilan Institusi_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)	-0.227	-0.221	0.148	1.534	0.126
Keterlibatan Pegawai_(X2) -> Keadilan Institusi_(Z)	0.960	0.958	0.041	23.381	0.000
Keterlibatan Pegawai_(X2) -> Kinerja Pegawai_(Y)	1.050	1.039	0.138	7.602	0.000

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *SmartPLS* padaTabel 4.13 terlihat hasil pengujian hipotesis penelitian dimulai dari hipotesis pertama sampai dengan hipotesis ketujuh yang merupakan pengaruh langsung Kompetensi dan Disiplin terhadap Komitmen Organisasi dan pengaruh konstruk Kompetensi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai.

Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program*SmartPLS* didapatkan hasil analisis jalur yang dapat dilihat dari tebel berikut ini:

Tabel 4.18 *Result Path Analysis*

Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Samples | Copy to Clipboard: Excel Format

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ...	P Values
Digitalisasi Pelayanan Publik_(X1) -> Keadilan Institusi_(Z)					
Digitalisasi Pelayanan Publik_(X1) -> Kinerja Pegawai_(Y)	0.014	0.013	0.016	0.876	0.382
Keadilan Institusi_(Z) -> Kinerja Pegawai_(Y)		-0.000	0.000		
Keterlibatan Pegawai_(X2) -> Keadilan Institusi_(Z)					
Keterlibatan Pegawai_(X2) -> Kinerja Pegawai_(Y)	-0.218	-0.211	0.141	1.548	0.122

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan diagram jalur nilai t-statistik atau t-hitung berguna untuk menilai diterima atau ditolaknya hipotesis, dengan membandingkan nilai t-statistik atau t-hitung dengan t-tabel pada 1,96 (pada kesalahan menolak data sebesar 5%).

Tabel 4.19 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	T Statistik	P-Value	Keterangan
H1	Digitalisasi Pelayanan Publik Tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keadilan Institusi	1.235< 1,96	0.217> 0,05	**Ditolak**, karena t statistic lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value lebih besar dari 0,05
H2	Keterlibatan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan	23.381> 1,96	0,000< 0,05	**Diterima**, karena t statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih

Hipotesis	Pernyataan	T Statistik	P-Value	Keterangan
	terhadap Keadilan Institusi			kecil dari 0,05dari 0,05
H3	Digitalisasi Pelayanan Publik berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	2.496> 1,96	0,013< 0,05	**Diterima**, karena t statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05dari 0,05
H4	Keterlibatan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	7.602> 1,96	0,000< 0,05	**Diterima**, karena t statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05dari 0,05
H5	Keadilan Institusi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	1.534< 1,96	0,126> 0,05	**Ditolak** karena t statistic lebih Kecil dari 1,96 dan nilai p-value lebih besar dari 0,05
H6	Digitalisasi Pelayanan Publik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Keadilan Institusi sebagi variabel intervening	0.876> 1,96	0,382< 0,05	**Ditolak** karena t statistic lebih Kecil dari 1,96 dan nilai p-value lebih besar dari 0,05
H7	Keterlibatan Pegawai tidak berpengaruh positif dan signifikan	1.548> 1,96	0,122< 0,05	**Ditolak** karena t statistic lebih Kecil dari 1,96 dan nilai

Hipotesis	Pernyataan	T Statistik	P-Value	Keterangan
	terhadap Kinerja Pegawai melalui Keeadilan Institusi sebagai variabel intervening			p-value lebih besar dari 0,05

Sumber: Hasil Uji Inner Model SmartPLS, 2025

5. Kesimpulan

Dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Digitalisasi pelayanan publik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan Institusi.
2. Keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan siginifikan terhadap keadilan Institusi.
3. Digitalisasi pelayanan publik berpengaruh positif dan siginifikan terhadap kinerja pegawai
4. Keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan siginifikan terhadap kinerja pegawai
5. Keadilan Institusi Tidak berpengaruh positif dan siginifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Keadilan Institusi tidak memediasi pengaruh digitalisasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai.
7. Keadilan Institusi tidak memediasi pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai.

Daftar Pustaka

Chen, L., & Wang, H. (2019). *Impact of E-Government on Employee Performance*. Journal of Public Administration, 12(2), 55–68.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2015). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 160–185. https://doi.org/10.1037/a0036905

Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where do we stand? In *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 3–23). Oxford University Press.

Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson Education.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Indrajit, R. E. (2020). *Konsep dan Implementasi E-Government di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Johnson, R., & Brown, T. (2018). *Mediating Role of Organizational Justice in Employee Engagement*. International Journal of Human Resource Studies, 8(4), 55–72.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Lee, J., Kim, S., & Park, H. (2020). Employee Engagement and Organizational Justice in Digital Era. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 501–516. https://doi.org/10.1002/job.2425

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Smith, J., & Kumar, R. (2021). Digital Transformation in Public Services and Employee Performance. *International Journal of Public Sector Management*, 34(3), 321–337. https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2021-0045