



Pengaruh *Digital Competency* dan *Digital Literacy* terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Digital sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan BKAD Kota Malang)

Iory Victoria Nugroho^{1*}, Nasharuddin Mas², Choirul Anam³

¹⁻³ Program Studi Manajemen, Universitas Widya Gama Malang, Indonesia

Email: iorylvictoria04@gmail.com¹, nasharuddinmas@gmail.com², anam@widyaqama.ac.id³

*Penulis Korespondensi: iorylvictoria04@gmail.com

Abstract. This study was designed to examine the impact of Digital Competency and Digital Literacy on Employee Performance, with Digital Culture serving as a mediating variable among staff at BKAD Kota Malang. A quantitative approach was employed, utilizing probability sampling with 62 participants. Data analysis was conducted using Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 software. The findings indicate that both Digital Competency and Digital Literacy exert a positive and significant influence on Employee Performance. Furthermore, Digital Competency shows a positive but non-significant effect on Digital Culture, whereas Digital Literacy demonstrates a positive and significant effect on Digital Culture. Digital Culture itself was found to have a positive and significant impact on Employee Performance. In terms of mediation testing, Digital Culture did not mediate the relationship between Digital Competency and Employee Performance, but it successfully mediated the effect of Digital Literacy on Employee Performance. These results suggest that the development of a digital work culture in public sector organizations is more strongly shaped by employees' level of digital literacy and critical thinking skills than by mere technical competency.

Keywords: Civil Servants; Digital Competency; Digital Culture; Digital Literacy; Employee Performance.

Abstrak. Studi ini dirancang untuk mengevaluasi dampak dari *Digital Competency* dan *Digital Literacy* terhadap Kinerja Karyawan, serta Budaya Digital yang berperan sebagai variabel mediasi, di kalangan staf BKAD Kota Malang. Pendekatan kuantitatif diterapkan dalam studi ini, serta memakai *probability sampling* pada 62 partisipan sebagai teknik pengambilan sampel. Data penelitian dilakukan analisis dilaksanakan dengan pendekatan *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) memakai aplikasi SmartPLS 4. Hasil studi menjelaskan bahwa *Digital Competency* dan *Digital Literacy* menciptakan pengaruh positif yang signifikan kepada Kinerja Karyawan. Lebih lanjut, *Digital Competency* menunjukkan pengaruh yang positif, namun sayangnya tidak signifikan terhadap Budaya Digital, sementara *Digital Literacy* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Budaya Digital. Budaya Digital juga terbukti memberikan pengaruh yang positif serta signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dalam evaluasi mediasi, Budaya Digital tidak terbukti memediasi dampak *Digital Competency* terhadap Kinerja Pegawai. Namun, Budaya Digital ditemukan dapat memediasi dampak *Digital Literacy* terhadap Kinerja Pegawai. Perolehan ini mengindikasikan yakni pengembangan budaya kerja digital dalam organisasi sektor publik lebih dipengaruhi oleh tingkat literasi digital atau kemampuan berpikir kritis karyawan daripada sekadar penguasaan keterampilan teknis.

Kata kunci: Aparatur Sipil Negara; Budaya Digital; *Digital Competency*; *Digital Literacy*; Kinerja Pegawai.

1. LATAR BELAKANG

Peningkatan transformasi berbasis digital dengan mengadopsi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menjadi agenda prioritas nasional demi mewujudkan birokrasi yang efektif, transparan, dan akuntabel di Indonesia. Di tingkat lokal, Pemerintah Kota Malang menunjukkan komitmen kuat yang dibuktikan dengan lonjakan Indeks SPBE secara signifikan hingga mencapai angka 4,24 dengan predikat "Memuaskan" pada tahun 2024, sebuah capaian yang menempatkan kota ini dalam jajaran delapan besar nasional. Namun, keberhasilan di tingkat makro ini sering kali menghadapi realitas operasional yang kompleks ketika diturunkan ke tingkat instansi. Di BKAD (Badan Keuangan dan Aset Daerah) Kota Malang, implementasi

sistem modern seperti Aplikasi SIPD (Sistem Informasi Pemerintahan Daerah) dan SITANGKAS (Aplikasi Tanda Tangan Keuangan dan Aset) yang menggantikan proses manual justru memunculkan tantangan baru di lapangan. Fenomena di BKAD menunjukkan adanya kesenjangan kecakapan digital (*digital gap*), di mana penguasaan teknologi oleh pegawai cenderung masih bersifat mekanis-monoton sebatas input data tanpa diimbangi oleh pemahaman kognitif yang kuat. Hambatan teknis yang disertai tekanan psikologis akibat perubahan sistem ini (*technostress*) pada akhirnya memicu keterlambatan penyusunan laporan keuangan serta penumpukan verifikasi berkas digital, yang secara langsung menghambat optimalisasi kinerja pegawai dalam mendukung tata kelola keuangan daerah.

Secara konseptual, aspek kapasitas modal manusia seperti kompetensi teknis (*digital competency*) dan literasi kognitif (*digital literacy*) dinilai krusial dalam menentukan keberhasilan adaptasi teknologi dan peningkatan kinerja. Kendati demikian, beberapa studi terdahulu masih menunjukkan hasil empiris yang belum konsisten (*research gap*). Riset yang diteliti oleh Hutasoit et al. (2025) serta Zuljanna & Poerwita Sary (2024) menunjukkan bahwa kecakapan digital individu berkontribusi secara langsung serta signifikan kepada peningkatan kinerja pegawai. Sebaliknya, temuan dari Nurshinta et al. (2025) membuktikan bahwa kecakapan individu saja tidak cukup, melainkan memerlukan dukungan lingkungan kolektif seperti budaya digital untuk menjembatani hubungan tersebut agar berdampak optimal. Adanya kontradiksi hasil serta masih terbatasnya penelitian yang mengintegrasikan variabel-variabel ini pada sektor publik melahirkan kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini. Penelitian ini memposisikan Budaya Digital sebagai variabel mediasi untuk mengikat kecakapan digital yang bersifat individual menjadi nilai-nilai, aturan, serta karakter kerja kolektif yang adaptif di lingkungan birokrasi.

Berdasarkan kesenjangan fenomena dan kesenjangan teoretis tersebut, penelitian ini secara spesifik diarahkan untuk menjawab tujuh rumusan masalah utama terkait pola hubungan antarvariabel. Masalah yang dikaji meliputi pengaruh langsung *digital competency* dan *digital literacy* terhadap kinerja pegawai di BKAD Kota Malang, serta bagaimana kedua aspek kecakapan tersebut memengaruhi pembentukan budaya digital di instansi tersebut. Selanjutnya, penelitian ini juga menganalisis dampak langsung budaya digital kepada kinerja pegawai, hingga pembuktian sejauh mana budaya digital mampu berperan sebagai jembatan atau variabel mediasi yang memperkuat pengaruh *digital competency* dan *digital literacy* dalam mendongkrak kinerja pegawai secara keseluruhan.

Melalui perumusan masalah tersebut, penelitian ini memiliki tujuan untuk melakukan pengujian, pembuktian, dan analisis empiris mengenai seluruh dampak langsung maupun dampak tidak langsung dari *digital competency*, *digital literacy*, serta budaya digital kepada kinerja pegawai di lingkungan BKAD Kota Malang. Secara teoritis, studi ini dirancang untuk menyumbangkan pengetahuan ilmiah pada literatur manajemen untuk sumber daya manusia. Secara terperinci, penelitian ini bertujuan untuk menggabungkan *Human Capital Theory*, *Dynamic Capabilities Theory*, dan *Organizational Culture Theory* untuk menjelaskan fenomena transformasi digital di instansi pelayanan publik. Bagi para pelaksana di lapangan, studi ini diharapkan dapat menjadi acuan strategis dalam pengambilan keputusan di BKAD Kota Malang dalam merumuskan program pelatihan, pembangunan budaya kerja berbasis digital, serta pengelolaan stres kerja demi tercapainya efisiensi birokrasi yang berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Pendukung

Landasan teoretis penelitian ini mengintegrasikan tiga teori utama, yaitu *Human Capital Theory*, *Dynamic Capabilities Theory*, dan *Organizational Culture Theory*, untuk menjelaskan pembentukan kinerja di era digital. *Human Capital Theory* Becker (1964) mendasari pentingnya investasi kemampuan manusia, yang diwujudkan melalui *Digital Competency* sebagai kecakapan teknis praktis (seperti aplikasi SIPD dan SITANGKAS) serta *Digital Literacy* sebagai kemampuan kognitif mengelola informasi. Sementara itu, *Dynamic Capabilities Theory* Teece (2007) menjelaskan bagaimana instansi seperti BKAD Kota Malang mengonfigurasi ulang kompetensi internal secara dinamis agar adaptif terhadap perubahan ekosistem digital. Guna menjembatani kecakapan individual menjadi kapabilitas institusional yang lincah, *Organizational Culture Theory* Schein (2010) memberikan kerangka kerja mengenai pentingnya nilai bersama yang kini bertransformasi menjadi Budaya Digital. Sebagai variabel mediasi, Budaya Digital mengubah penguasaan teknologi individual menjadi kebiasaan kolektif yang suportif. Integrasi ketiga teori ini secara logis menegaskan bahwa peningkatan modal manusia (*digital competency* dan *digital literacy*) menjadi bahan bakar organisasi dalam membangun kapabilitas dinamis melalui budaya digital, yang pada gilirannya mendorong peningkatan Kinerja Pegawai secara berkelanjutan.

Digital Competency

Digital competency merupakan kemampuan multidimensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan teknis, kebiasaan perilaku, etika, dan kemampuan kognitif dalam mendayagunakan ekosistem digital secara maksimal, efisien, serta profesional guna melaksanakan tugas pekerjaan (Ferrari et al., 2013). Mengutip pendapat Nugroho (2024), kompetensi ini sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas organisasi, dengan indikator pengukur berupa keterampilan, kemudahan, kecepatan, dan ketepatan yang akurat. Dalam konteks organisasi publik, kompetensi digital ini tidak hanya selaras dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2007 mengenai standar kriteria kemampuan pegawai negeri, yang mencakup aspek teknis, manajerial, dan sosio-kultural, tetapi juga menjadi fondasi krusial bagi pegawai untuk meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, serta adaptasi terhadap transformasi digital secara berkelanjutan.

Digital Literacy

Digital literacy merupakan kemampuan multidimensi yang melampaui sekadar kecakapan membaca, menulis, atau mengoperasikan perangkat digital, melainkan mencakup kapasitas untuk memperoleh, menginterpretasikan, menilai, dan menggunakan data digital dengan pendekatan yang analitis dan efisien dalam beragam situasi. Mengutip pendapat Eshet-alkalai (2004), literasi digital merangkul seperangkat kemampuan intelektual, sosial, dan teknis yang memungkinkan individu berpikir kritis, berkomunikasi, serta memiliki kecakapan etika dalam mengelola informasi. Sejalan dengan hal tersebut, Zuljanna & Poewirta Sary (2024) menegaskan bahwa kompetensi ini mencakup kapabilitas kognitif, psikomotorik, sosial, serta emosional yang rumit guna memaksimalkan performa aparatur di dalam institusi. Dengan demikian, *digital literacy* menjadi fondasi krusial yang melibatkan aspek budaya dan pola pikir adaptif guna mendukung produktivitas, tanggung jawab, serta partisipasi aktif pegawai dalam menghadapi era transformasi digital di lingkungan kerja.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan perilaku, tindakan, serta luaran aktual yang direalisasikan individu dalam menjalankan kewajibannya sesuai dengan norma-norma yang ditetapkan oleh organisasi, guna memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran kelembagaan. (Robbins, 2006). Menurut Campbell (1990), kinerja tidak hanya berorientasi pada *output*, melainkan mencakup proses kerja efektif yang terukur melalui dimensi pencapaian tugas, komunikasi, usaha, dan kepatuhan prosedur, di mana Robbins (2006) mengemukakan bahwa hal tersebut merupakan hasil dari keterkaitan antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan dalam

melaksanakan pekerjaan. Dalam konteks organisasi publik seperti BKAD Kota Malang, kinerja merefleksikan efektivitas pelaksanaan administrasi dan pelayanan berbasis digital, yang menurut empiris Cindy & soemaryani (2025) serta Yusanti & Suprpti (2023) sangat dipengaruhi oleh kompetensi digital dan kemampuan adaptasi sistem modern. Didukung pula oleh Nurshinta et al. (2025), faktor eksternal seperti kepemimpinan, teknologi, dan budaya digital terbukti berpengaruh positif terhadap performa dengan literasi digital sebagai penguatnya. Walhasil, kinerja pegawai di era digital ini menjadi kulminasi integratif antara kapasitas personal, perilaku normatif, penguasaan teknologi, serta iklim budaya kerja digital yang secara simultan menentukan efektivitas pencapaian target organisasi secara makro.

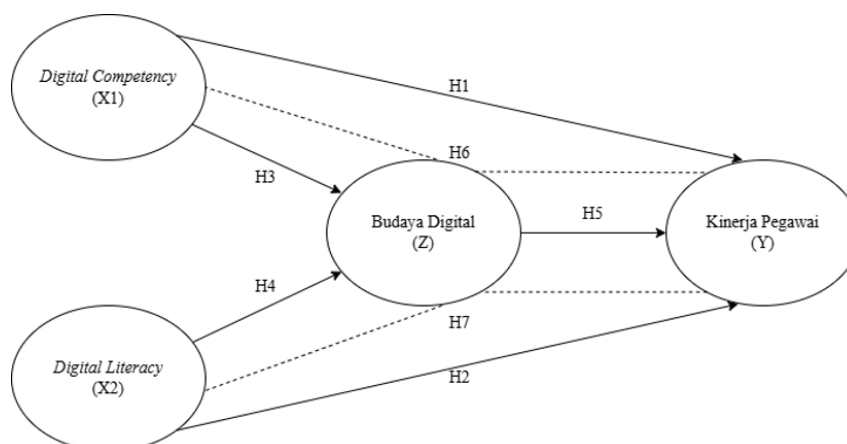
Budaya Digital

Budaya digital adalah manifestasi dari elemen fundamental baru dalam budaya organisasi berupa segenap nilai, norma, keteguhan, serta praktik kerja yang terbentuk dari integrasi teknologi digital guna mendukung penyelesaian pekerjaan secara efektif (Andriani et al., 2025). Menurut Singh & Atwal (2019), budaya adalah penentu terpenting sekaligus "perekat sosial" dalam keberhasilan transformasi digital, karena adopsi teknologi, infrastruktur, maupun proses baru tidak akan berjalan optimal tanpa adanya penyelarasan nilai serta pengalaman karyawan. Nurshinta et al. (2025) menambahkan bahwa budaya digital mencerminkan kesiapan organisasi dalam menghadapi era modern melalui keterbukaan terhadap kolaborasi, eksperimen, dan inovasi proaktif, di mana kegagalan dalam mengembangkannya justru memicu resistensi terhadap perubahan. Dalam konteks empiris, budaya digital terbukti memiliki peran strategis, seperti temuan Puliwarna et al. (2023) bahwa *digital competency* berkontribusi positif terhadap pembentukan budaya ini, serta riset Sumara et al. (2025) yang menegaskan perannya menjadi variabel mediasi yang menguatkan hubungan kepemimpinan kepada kinerja. Walhasil, dapat disimpulkan bahwa budaya digital bertindak sebagai penggerak utama yang mengintegrasikan visi, kepemimpinan, proses, dan sumber daya manusia agar organisasi mampu beradaptasi dan mendongkrak kinerja pegawai secara berkelanjutan di era digital.

3. METODE PENELITIAN

Studi ini mengadopsi metodologi kuantitatif, dikategorikan sebagai penelitian eksplanatori (*explanatory research*), guna menyelidiki keterkaitan kausal di berbagai variabel yang menjadi fokus penelitian. Data penelitian dianalisis memakai aplikasi SmartPLS 4.0, berdasarkan survei terhadap 62 partisipan. Metode ini dipakai untuk memahami bagaimana

variabel-variabel tertentu, seperti *digital competency*, *digital literacy*, dan budaya digital, memengaruhi kinerja pegawai di BKAD Kota Malang.



Gambar 1. Kerangka Teori

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Studi ini memerlukan data kuantitatif. Pengambilan data primer dilaksanakan melalui penyebaran instrumen kuesioner secara daring kepada 62 partisipan. Terdapat karakteristik demografis partisipan berdasarkan kelompok usia, sebagaimana terlampir. Mayoritas partisipan termasuk dalam rentang umur produktif awal, yaitu antara 20 hingga 30 tahun, yang mencakup 34 individu (55% dari total responden). Selanjutnya, terdapat 16 individu (26%) pada rentang umur 31-40 tahun, 10 individu (16%) pada rentang umur 41-50 tahun, dan 2 individu (3%) berumur lebih dari 50 tahun.

Tabel 1. Rentang Umur Partisipan

Umur	Jumlah	Persentase (%)
20 - 30 tahun	34	55%
31 - 40 tahun	16	26%
41-50 tahun	10	16%
> 50 tahun	2	3%
Jumlah	62	100%

Berdasarkan karakteristik tingkat pendidikan, mayoritas partisipan yaitu pegawai dengan pendidikan terakhir Sarjana (S1) sejumlah 36 orang (58%). Dominasi jenjang pendidikan tersebut menjelaskan jika sebagian besar partisipan memiliki kompetensi akademik yang cukup baik sebagai modal dalam memahami, mengadopsi, dan mengadptasikan diri dengan percepatan teknologi di lingkungan kerja. Jenjang pendidikan yang lebih tinggi juga berpotensi mendukung daya pikir analitis dalam menghadapi proses transformasi digital di organisasi. Selanjutnya, karakteristik demografi responden dalam studi ini ditunjukkan sebagai berikut.

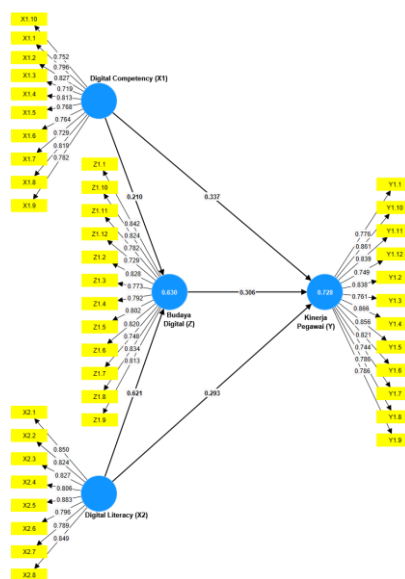
Tabel 2. Pendidikan Terakhir Karyawan

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase ((%)
SMA	11	18%
Diploma	9	15%
Sarjana S1	36	58%
Pascasarjana S2	6	10%
Jumlah	62	100%

Uji Validitas dan Relibilitas**Tabel 3.** Uji Reabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BD	0.949	0.952	0.955	0.639
DC	0.927	0.929	0.939	0.605
DL	0.935	0.936	0.946	0.686
KP	0.951	0.954	0.957	0.653

Evaluasi validitas konvergen pada studi ini dilakukan dengan mengukur skor *outer loading* dan Average Variance Extracted (AVE), hal tersebut merujuk pada ketentuan Hair et al. (2022). Hasil evaluasi Tabel 4.12 menjelaskan tiap-tiap indikator menghasilkan skor *outer loading* di atas ambang batas 0,708 serta memiliki p-value < 0,05, yang mencerminkan hubungan yang kuat dan signifikan antara indikator dengan konstruk latennya. Selain itu, segala konstruk memperoleh nilai AVE melampaui angka 0,50, yang menandakan kemampuan tiap konstruk untuk menguraikan lebih dari 50% variasi indikator yang membentuknya. Maka dari itu, terpenuhinya kedua persyaratan tersebut, dapat dinyatakan jika model pengukuran sudah melampaui kriteria validitas konvergen, jadi layak untuk dilanjutkan kepada pengujian model struktural.

Uji Outer Model**Gambar 2.** Hasil Uji Outer Model

Berdasarkan temuan analisis, segenap indikator menunjukkan skor *outer loading* yang melampaui ambang batas minimum 0,70, Oleh karena itu, tidak terdapat indikator yang dieliminasi dari model sehingga dikatakan mampu menjelaskan konstruk yang diukur dan layak dipakai pada tahapan selanjutnya.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) *R-Square* (R^2)

Tabel 4. *R-Square* (R^2)

	R-square	R-square adjusted
Budaya Digital	0.630	0.619
Kinerja Pegawai	0.728	0.715

Hasil perhitungan statistik dengan memakai SmartPLS 4.0 menunjukkan bahwa variabel Budaya Digital mempunyai skor R-square sebesar 0,630. Skor tersebut mengindikasikan jika variabel eksogen mampu menunjukkan 63% variasi Budaya Digital, sedangkan yang tersisa terdampak oleh faktor lain selain di dalam model penelitian. Skor tersebut merupakan kategori moderat atau sedang. Sedangkan, variabel Kinerja Pegawai memperoleh skor R-square sebanyak 0,728, yang menunjukkan jika 72,8% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, model struktural yang dikembangkan menjelaskan tingkat kemampuan prediksi yang kuat dan dinilai efektif dalam menjelaskan variabel endogen yang dianalisis.

Uji Hipotesis

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis (*Path Coefficients*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
(X1) → (Y)	0.337	0.349	0.161	2.098	0.036
(X2) → (Y)	0.293	0.276	0.136	2.151	0.032
(X1) → (Z)	0.210	0.229	0.175	1.196	0.232
(X2) → (Z)	0.621	0.589	0.165	3.756	0.000
(Z) → (Y)	0.306	0.318	0.125	2.435	0.015

Pengaruh *Digital Competency* terhadap Kinerja Pegawai

Digital competency mempunyai dampak positif terhadap kinerja pegawai, dijelaskan oleh koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,337. Selain itu, *t-statistic* sebesar 2,098 dan *p-value* sebesar 0,036 ($< 0,05$) menjelaskan bahwa dampak langsung tersebut signifikan. Maka dari itu, hipotesis pertama diterima dan didukung secara statistik, membuktikan bahwa semakin tinggi kompetensi digital pegawai BKAD Kota Malang, maka capaian kinerja organisasi akan semakin optimal.

Pengaruh *Digital Literacy* terhadap Kinerja Pegawai

Digital literacy mempunyai dampak positif terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan dengan skor koefisien jalur (*path coefficient*) sebanyak 0,293. Selain itu, diperoleh skor *t-statistic* sebanyak 2,151 dengan *p-value* sebesar 0,032 ($< 0,05$), sehingga pengaruh langsung yang dihasilkan dinyatakan signifikan. Maka dari itu, hipotesis kedua (H2) diterima, yang menunjukkan bahwa semakin luas dan mendalam tingkat literasi digital pegawai BKAD Kota Malang, maka capaian kinerja di dalam organisasi akan meningkat secara nyata dan optimal.

Pengaruh *Digital Competency* terhadap Budaya Digital

Digital competency mempunyai koefisien jalur sebanyak 0,210, yang menjelaskan adanya keterkaitan positif dengan budaya digital. Meskipun demikian, skor *t-statistic* sebesar 1,196, *p-value* sebanyak 0,232 ($> 0,05$) menjelaskan hubungan itu belum mencapai tingkat signifikansi yang dipersyaratkan. Dengan demikian, hipotesis ketiga tidak memperoleh dukungan secara statistik, membuktikan bahwa tinggi atau rendahnya kecakapan teknis digital pegawai secara personal tidak serta-merta menjadi penentu utama dalam membangun ekosistem budaya digital di BKAD Kota Malang.

Pengaruh *Digital Literacy* terhadap Budaya Digital

Digital literacy terbukti berdampak positif kepada budaya digital serta skor *path coefficient* sebanyak 0,621. Dari uji signifikansi menjelaskan skor *t-statistic* sebesar 3,756, *p-value* sebesar 0,000, yang tidak lebih besar dari 0,05. Temuan ini mencerminkan bahwa dampak langsung *digital literacy* kepada budaya digital berwatak positif serta signifikan, sehingga hipotesis keempat dinyatakan diterima. dan didukung secara statistik, membuktikan bahwa semakin luas dan mendalam tingkat literasi digital pegawai, maka akselerasi pembentukan ekosistem budaya digital di BKAD Kota Malang akan berjalan semakin kuat dan menyeluruh.

Pengaruh Budaya Digital terhadap Kinerja Pegawai

Budaya digital terbukti berdampak positif terhadap kinerja pegawai dengan skor *path coefficient* sebanyak 0,306. Hasil uji signifikansi menunjukkan skor *t-statistic* sebanyak 2,435, *p-value* sebanyak 0,015. Temuan itu mencerminkan bahwa dampak langsung budaya digital terhadap kinerja pegawai bersifat positif serta signifikan. Dengan demikian, hipotesis kelima diterima dan didukung secara statistik, membuktikan bahwa semakin matang dan kuat implementasi budaya digital yang diterapkan di lingkungan kerja, maka akan mendorong peningkatan kinerja pegawai BKAD Kota Malang secara optimal.

Tabel 6. Pengujian Peran Variabel Mediasi (*Specific Indirect Effect*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
(X1) → (Z) → (Y)	0.064	0.075	0.069	0.928	0.353
(X2) → (Z) → (Y)	0.190	0.185	0.088	2.154	0.031

Budaya Digital sebagai Mediasi Pengaruh *Digital Competency* terhadap Kinerja Pegawai

Digital competency menunjukkan dampak tidak langsung kepada kinerja pegawai lewat variabel budaya digital dengan skor koefisien jalur sebanyak 0,064. Akan tetapi, hasil uji hipotesis memperoleh skor *t-statistic* sebesar 0,928 dan *p-value* sebesar 0,353, sehingga tidak memenuhi kriteria signifikansi statistik ($p > 0,05$). Dengan demikian, pengaruh mediasi yang dihasilkan tidak terbukti signifikan. Maka dari itu, hipotesis enam tidak dapat diterima, yang menunjukkan bahwa budaya digital belum mampu menjadi variabel intervening yang menyambungkan dampak *digital competency* kepada kinerja pegawai di BKAD Kota Malang.

Budaya Digital sebagai Mediasi Pengaruh *Digital Literacy* terhadap Kinerja Pegawai

Digital literacy terbukti berdampak tidak langsung kepada kinerja pegawai melewati budaya digital dengan skor *path coefficient* sebanyak 0,190. Hasil uji signifikansi menunjukkan skor *t-statistic* sebesar 2,154, *p-value* sebanyak 0,031. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa efek mediasi budaya digital bersifat positif serta signifikan. Maka dari itu, hipotesis ketujuh diterima, sehingga menemukan kesimpulan bahwa budaya digital mampu menjadi sebagai variabel mediasi di antara hubungan *digital literacy* dan kinerja pegawai di BKAD Kota Malang secara positif dan signifikan.

Pembahasan

Digital competency berdampak positif serta signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai ($\beta = 0,337$, $t\text{-stat} = 2,098$, $p = 0,036$). Temuan ini selaras dengan *Dynamic Capabilities Theory* bahwa kapabilitas internal menentukan kinerja organisasi dalam menghadapi perubahan (Teece, 2007). Didukung oleh mayoritas pegawai usia produktif, kecakapan digital mempermudah aparatur mengelola informasi secara sistematis (Ferrari et al., 2013). Penguasaan kompetensi ini terbukti meningkatkan ketepatan waktu (*timeliness*) serta mengoptimalkan mutu hasil kerja (Cindy & Soemaryani, 2025).

Digital literacy berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai ($\beta = 0,293$, $t\text{-stat} = 2,151$, $p = 0,032$). Sejalan dengan *Human Capital Theory*, investasi pada wawasan dan keahlian individu menjadi aset strategis penentu produktivitas (Becker, 1964). Karakteristik demografi pegawai yang didominasi usia produktif membantu aparatur

menyaring dan mengolah data secara kritis (Eshet-alkalai, 2004). Literasi digital ini terbukti nyata meminimalkan kesalahan administratif, meningkatkan kecepatan kerja, dan mengoptimalkan akurasi data sektor publik (Vebryana et al., 2024).

Digital competency berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap budaya digital ($\beta = 0,210$, $t\text{-stat} = 1,196$, $p = 0,232$). Berdasarkan *Organizational Culture Theory*, budaya memerlukan internalisasi nilai bersama, bukan sekadar penguasaan teknis individu (Schein, 2010). Secara empiris, dominasi pegawai usia produktif berkecakapan digital tinggi belum mampu mengubah kebiasaan kerja akibat ketatnya regulasi formal dan sistem birokrasi yang kaku. Pemanfaatan sistem informasi masih dianggap sebatas kewajiban administratif personal sehingga belum mengkristal menjadi kesadaran kolektif.

Digital literacy berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan budaya digital ($\beta = 0,621$, $t\text{-stat} = 3,756$, $p = 0,000$). Sesuai dengan *Organizational Culture Theory*, budaya organisasi terbentuk melalui pola nilai dan asumsi dasar kelompok dalam beradaptasi (Schein, 2010). Kapasitas kognitif, etika, dan pola pikir kritis individu pegawai terbukti berbanding lurus dan berhasil mengkristal menjadi kesepakatan nilai bersama. Didukung mayoritas pegawai muda yang terbuka pada perubahan sistem, pemahaman literasi digital mampu melebur menjadi norma dan ekosistem budaya kerja baru yang serba digital (Nurshinta et al., 2025).

Budaya digital berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai ($\beta = 0,306$, $t\text{-stat} = 2,435$, $p = 0,015$). Sesuai *Organizational Culture Theory*, budaya organisasi membentuk standar perilaku bersama yang mengarahkan cara pegawai bekerja (Schein, 2010). Ekosistem budaya digital menjadi lingkungan pendukung (*enabling environment*) yang ideal bagi mayoritas pegawai usia produktif. Habituaasi kolaborasi berbasis sistem dan keterbukaan informasi terbukti memangkas birokrasi yang kaku, meminimalkan kesalahan, serta mendongkrak ketepatan waktu dan kualitas pelaporan daerah (Falah et al., 2023).

Digital competency menghasilkan dampak tidak langsung yang positif, tetapi tidak signifikan, kepada kinerja pegawai lewat budaya digital. ($\beta = 0,064$, $t\text{-stat} = 0,928$, $p = 0,353$). Merujuk *Dynamic Capabilities Theory*, kecakapan teknis aparatur baru sebatas kapabilitas dasar personal untuk tugas operasional harian dan belum diintegrasikan menjadi kapabilitas dinamis kelembagaan (Teece, 2007). Secara empiris, dominasi pegawai muda yang cakap digital tertahan oleh sekat struktural dan regulasi birokrasi yang kaku, sehingga kompetensi individu tersebut gagal ditransmisikan menjadi budaya kerja kolektif penggerak kinerja instansi.

Digital literacy mempunyai dampak tidak langsung yang positif serta signifikan kepada kinerja pegawai lewat budaya digital. ($\beta = 0,190$, $t\text{-stat} = 2,154$, $p = 0,031$). Sesuai *Organizational Culture Theory*, budaya organisasi berperan menjadi sambungan struktural yang menghubungkan kapasitas kognitif individu dengan *output* kerja kelembagaan (Schein, 2010). Dominasi pegawai usia produktif berpendidikan Sarjana memiliki landasan berpikir kritis dan etika digital yang kuat, sehingga mempercepat internalisasi sistem baru ke dalam rutinitas birokrasi. Cara berpikir kritis ini mereplikasi secara kolektif menjadi ekosistem budaya digital yang transparan dan mendongkrak performa kerja instansi (Nurshinta et al., 2025).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari pengujian hipotesis, menghasilkan kesimpulan bahwasannya *digital competency*, *digital literacy*, dan budaya digital terbukti memberikan peran yang positif dan signifikan kepada peningkatan kinerja pegawai di BKAD Kota Malang. Selain itu, *digital literacy* memiliki kontribusi yang kuat dalam mengakselerasi pembentukan budaya digital di instansi. Namun, *digital competency* secara personal belum mampu membentuk budaya digital organisasi secara langsung maupun memediasi peningkatan kinerja karena masih tertahan oleh sekat struktural birokrasi yang kaku. Sebaliknya, budaya digital terbukti menjadi variabel mediasi (*enabling environment*) yang sukses menjembatani pengaruh *digital literacy* terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa perluasan aspek kognitif dan pola pikir kritis aparatur jauh lebih efektif ditransmisikan menjadi peningkatan performa kerja saat didukung oleh ekosistem budaya kerja kolektif yang serba digital.

BKAD Kota Malang disarankan untuk meningkatkan kapasitas pengetahuan pegawai melalui pelatihan analisis data, manajemen keamanan, serta pemikiran kritis digital, serta menyusun regulasi internal mengikat dan indikator penilaian digital agar keahlian teknis individu dapat terwadahi secara struktural menjadi budaya kerja yang produktif dan kolaboratif. Selain itu, instansi perlu mempertahankan ekosistem digital dengan mendigitalisasi penuh alur birokrasi administratif dan memberikan apresiasi bagi pegawai yang adaptif. Penelitian di masa mendatang diharapkan dapat mengkaji pengaruh variabel lain terhadap budaya digital, seperti *digital leadership*, *organizational agility*, serta *change management*, memperluas ruang lingkup objek penelitian ke seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lintas daerah guna meningkatkan generalisasi hasil, serta memakai teknik *mixed*

methods atau longitudinal agar menangkap dinamika transformasi digital dalam jangka panjang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah terlibat dalam memberikan semangat, serta berbagai bantuan dalam proses penyusunan penelitian ini. Terakhir, penghargaan istimewa ditujukan bagi keluarga dan rekan-rekan atas motivasi serta dorongan semangat yang tak henti hingga karya ini berhasil diselesaikan.

DAFTAR REFERENSI

- Andriani, H., Anggraini, D. U., Golam, M. Y., & Lerebulan, S. L. (2025). The Influence of Digital Culture on Employee Performance with Work Discipline as a Moderating Variable. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Industri Terapan*, 4(I), 190–195.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. <http://www.nber.org/chapters/c14406>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Cindy, E., & Soemaryani, I. (2025). Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Pegawai: Studi Kasus Pada Asn Kantor Camat Jatisampurna. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(A), 163–184.
- Eshet-alkalai, Y. (2004). *Digital Literacy : A Conceptual Framework for Survival Skills in the Digital Era*. 13, 93–106.
- Falah, A. M., Winarno, A., & Silvianita, A. (2023). The Effect Of Digital Culture And Work Behaviour On Employee Performance And Its Impact On Organizational Performance In Higher Education. *IRJEMS International Research Journal of Economics and Management Studies*, 1(1), 1–4. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V4I3P114>
- Ferrari, A., Punie, Y., & Bre, B. N. (2013). *DIGCOMP : A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe* . <https://doi.org/10.2788/52966>
- Hair, J. F. . J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition*.
- Hutasoit, A. W., Satriawan, B., Khaddafi, M., & Friadi, J. (2025). Pengaruh Inovasi, Kompetensi Digital, Lingkungan, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai PU. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 145–157. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3529>
- Novita, T. (2023). Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi 6(2) (2023) | 187. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(3), 187–197.

- Nugroho, A. T. (2024). "Pengaruh Work motivation, Digital Competence, dan Penerapan Aplikasi CEISA 4.0 Terhadap Employee Performance Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Wilayah Kerja Jawa Timur II)."
- Nurshinta, N., Usman, O., & Widyastuti, U. (2025). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Digital, Budaya Digital, Teknologi Digital Terhadap Kinerja Organisasi dengan Literasi Digital sebagai Pemoderasi di Jabodetabek. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 6950–6961. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i4.8441>
- Puliwarna, Djati, P., & Elisabeth Tanti, P. (2023). The Effect of Digital Leadership, organizational culture, digital competence and organization's commitment on Organizational Performance: Information Technology System in Indonesian Navy. *International Journal of Scientific Research and Management*, 11(04), 4833–4846. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v11i04.em06>
- Robbins, S. P. (2006a). *Perilaku Organisasi, PT Indeks*. Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Singh, Y., & Atwal, H. (2019). Digital culture—a hurdle or a catalyst in employee engagement. *International Journal of Management Studies*, 6(1/8), 54–60.
- Sumara, D., Nurdin, S., & Prabowo, H. (2025). The Effect of Digital Culture on Employee Performance in Government Institutions. *International Journal of Social and Management Studies*, 8(2), 101–114.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Vebryana, V., Herachwati, N., Nadia, F. N. D., & Akbar, R. F. (2024). The Influence of Digital Literacy and Digital Leadership Mediated by Employee Motivation on the Performance of East Java Province Government ASN Employees. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 314–329. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v6i1.1014>
- Yusanti, T. I., & Suprapti, S. (2023). Influence Of Workload And Digital Competency On Performance Of Employees (Study on State Civil Apparatus at the Department of Public Works and Spatial Planning of Batang Regency). *The 1st Proceeding of The International Conference on Business and Economics*, 1(1), 73–85.
- Zuljanna, F., & Poerwita Sary, F. (2024). The Impact of Work Stress and Digital Literacy on Employee Performance at PT Telkom Akses, Cirebon Area. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 05(5).