

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Pegawai

2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja dapat kita artikan sebagai capaian yang didapatkan seseorang, yang merupakan sebuah dari kemampuan dan tindakan yang di ambil di tengah situasi kerja tertentu (Hatidah Hatidah & Agung Indriansyah, 2022). Kinerja merupakan hasil dari tiga hal yang saling berkaitan yaitu usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Secara detail, usaha adalah manifestasi dari motivasi, yaitu jumlah energi fisik atau mental yang kita kerahkan untuk mengerjakan suatu tanggung jawab (Chatterjee et al., 2023; Hatidah Hatidah & Agung Indriansyah, 2022).

Menurut Wahyudi (2021) menjelaskan bahwa kinerja dapat diklasifikasikan menjadi kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu mencerminkan hasil kerja pegawai berdasarkan pencapaian kualitas dan kuantitas sesuai standar kerja yang berlaku, sedangkan kinerja organisasi merupakan integrasi dari kinerja individu dan kelompok kerja. Selain itu, kinerja dipandang sebagai fungsi dari motivasi dan kemampuan, di mana keberhasilan dalam menyelesaikan tugas menuntut adanya tingkat kemauan dan kemampuan tertentu dari individu.

Sedangkan menurut Farisi et al. (2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan capaian kerja yang dihasilkan dalam bentuk produk atau layanan, yang digunakan sebagai ukuran tingkat kontribusi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pada dasarnya, kinerja adalah cerminan dari hasil nyata yang berhasil diwujudkan oleh seseorang, yang diukur sesuai dengan standar yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Dalam praktiknya, kita bisa menilai kinerja dengan melihat dua hal penting, sejauh mana pekerjaan dilakukan secara efisien (mengerjakan dengan benar dan hemat sumber daya) dan seberapa efektif (mengerjakan hal yang tepat untuk mencapai tujuan) (Fatimah et al., 2023.)

2.1.2 Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2020), terdapat beberapa faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu:

1. Kemampuan dan Keahlian (*Skill*)

Merupakan bakat dan keterampilan teknis yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat keahlian yang dimiliki, semakin mudah pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga kinerjanya semakin baik.

2. Pengetahuan (*Knowledge*)

Merupakan tingkat pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Pemahaman yang baik akan membantu pegawai menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

3. Rancangan Kerja (*Job Design*)

Merupakan susunan dan pembagian pekerjaan yang harus dilaksanakan pegawai. Rancangan kerja yang jelas dan terstruktur akan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif.

4. Kepribadian (*Personality*)

Berkaitan dengan karakteristik individu yang melekat pada diri pegawai. Kepribadian yang positif mendorong sikap kerja yang bertanggung jawab dan berdampak pada peningkatan kinerja.

5. Motivasi Kerja (*Motivation*)

Merupakan dorongan yang memengaruhi semangat dan kemauan pegawai dalam bekerja. Motivasi yang kuat akan mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.

6. Kepemimpinan

Berkaitan dengan kemampuan atasan dalam mengarahkan, mengelola, dan membimbing bawahan agar dapat melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan pola atau cara yang digunakan pemimpin dalam memimpin dan berinteraksi dengan bawahan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam mengarahkan pegawainya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama dalam organisasi dan menjadi pedoman bagi seluruh anggota dalam bertindak dan bekerja.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang dan puas yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaannya, baik selama maupun setelah melaksanakan tugas kerja.

10. Lingkungan Kerja

Mencakup kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan dan kelancaran pegawai dalam bekerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui sikap bertahan, bekerja dengan sungguh-sungguh, dan mendukung organisasi dalam berbagai kondisi.

12. Komitmen

Merupakan kesungguhan pegawai dalam mematuhi aturan, kebijakan, serta menjalankan tanggung jawab yang telah disepakati bersama organisasi.

13. Disiplin Kerja

Merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati aturan dan melaksanakan pekerjaan secara tertib dan tepat waktu, sehingga mendukung peningkatan kinerja.

2.1.3 Indikator Kinerja Pegawai

Badrianto et al. (2022) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui enam indikator utama yaitu:

1. Kuantitas kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
2. Kualitas kerja, yang menggambarkan mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan karyawan, baik dari segi ketelitian, kerapian, maupun kesesuaian dengan standar kerja yang berlaku.
3. Ketepatan waktu, yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan, sehingga tidak menghambat proses kerja lainnya.
4. Efektivitas kerja, yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumber daya, seperti waktu, tenaga, dan fasilitas kerja, secara optimal untuk mencapai hasil yang maksimal.
5. Kemandirian kerja, yaitu kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab tanpa selalu bergantung pada bantuan atau arahan dari pihak lain.
6. Komitmen terhadap pekerjaan, yang menunjukkan tingkat tanggung jawab, loyalitas, serta kesungguhan karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.2. Transformasi Digital

2.2.1 Defenisi Transformasi Digital

Transformasi digital, jika dilihat dari sudut pandang kinerja pegawai, adalah sebuah proses fundamental untuk mengadopsi teknologi baru seperti otomatisasi, perangkat lunak terintegrasi, dan analitik data dengan tujuan utama memudahkan pekerjaan dan meningkatkan efisiensi hasil kerja. Ini berarti tugas-tugas rutin, berulang, atau yang memakan banyak waktu manual, akan digantikan atau didukung oleh sistem digital. Tujuannya adalah membebaskan pegawai dari pekerjaan administratif sehingga mereka dapat mengalihkan fokus dan energi mereka ke pekerjaan yang lebih strategis, kreatif, dan memberikan nilai tambah yang lebih besar bagi organisasi (Zhai et al., 2022). Proses ini pada dasarnya mengubah cara kerja dari yang tradisional menjadi berbasis teknologi.

Dampak langsung dari transformasi digital terhadap kinerja pegawai adalah peningkatan produktivitas dan kualitas output. Ketika teknologi digital diterapkan, alur kerja menjadi lebih cepat, terintegrasi, dan kesalahan manusia dapat diminimalkan. Namun, keberhasilan ini sangat bergantung pada kesiapan pegawai. Transformasi digital menuntut setiap individu untuk mengembangkan kompetensi dan skill digital baru, serta memiliki mindset yang terbuka terhadap perubahan. Dengan pelatihan dan adaptasi yang tepat, teknologi berfungsi sebagai katalis yang secara signifikan mendukung pegawai untuk bekerja lebih efektif dan mencapai standar kinerja yang lebih tinggi dari sebelumnya (Muhajir et al., 2022).

Transformasi digital adalah proses perubahan fundamental yang dilakukan perusahaan dengan mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital secara mendalam (Putri, 2023). Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan proses bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat daya saing di pasar global. Dalam konteks sumber daya manusia (SDM), transformasi ini melibatkan pergeseran dari sistem kerja manual ke sistem berbasis digital

contohnya dari absensi kertas ke fingerprint untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan, dan mendorong transparansi. Secara keseluruhan, ini merupakan perubahan radikal yang tidak hanya mengadopsi teknologi canggih, tetapi juga mengubah budaya organisasi, proses internal, dan cara perusahaan memberikan nilai (*value propositions*) (Putri, 2023.)

2.2.2 Faktor Pendorong Terjadinya Transformasi Digital

Transformasi digital saat ini bukan lagi sekadar pilihan, melainkan telah menjadi kebutuhan yang harus dihadapi oleh setiap organisasi seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi. Menurut Rifki Lutfandika Irfandani dkk. (2023), terdapat beberapa faktor utama yang mendorong organisasi untuk melakukan transformasi digital yaitu:

1. Perkembangan teknologi yang semakin pesat
2. Kebutuhan akan efisiensi dan efektivitas kerja
3. Tututan inovasi dan daya saing organisasi
4. Perubahan perilaku konsumen
5. Persaingan yang semakin ketat di dunia usaha
6. Pengaruh revolusi industri
7. Kebutuhan peningkatan kinerja pegawai

2.2.3 Indikator Transformasi Digital

Menurut Prof. Richardus Eko Indrajit (2020), transformasi digital dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator utama yaitu:

1. Pesatnya perkembangan teknologi telah mengubah pola aktivitas, komunikasi, dan transaksi manusia, sehingga organisasi yang tidak melakukan transformasi berisiko tertinggal dan kalah dalam persaingan.

2. Keberadaan berbagai aplikasi digital dengan fitur yang semakin beragam memungkinkan penyediaan layanan yang lebih cepat, lebih efektif, dan lebih efisien dari segi biaya.
3. Munculnya berbagai produk berbasis teknologi digital, seperti uang elektronik, dompet digital, dan layanan perbankan daring, yang ditawarkan oleh para pesaing dengan sistem kerja yang lebih terintegrasi dan efisien.
4. Tuntutan generasi milenial yang menginginkan seluruh bentuk interaksi dan transaksi dilakukan melalui teknologi digital karena kemudahan dan fleksibilitas dalam penggunaannya.

2.3 Kompetensi Digital

2.3.1 Defenisi Kompetensi Digital

Kompetensi digital pada dasarnya adalah ilmu pengetahuan dan keterampilan yang wajib dimiliki oleh setiap karyawan di era teknologi saat ini. Pikirkan ini sebagai bekal atau keahlian yang harus kamu kuasai supaya bisa menjalankan tugas dan tanggung jawabmu di kantor secara profesional, efisien, dan efektif. Ini bukan cuma soal bisa mengoperasikan gadget atau aplikasi, tapi juga mencakup sikap dan perilaku yang sesuai dengan posisimu di institusi. Tujuannya yaitu agar semua yang dilakukan bisa berkontribusi pada pencapaian tujuan di institusi itu sendiri (Hutasoit et al., 2025).

Menurut Tampubolon dan Pakuan (2022), kompetensi diartikan sebagai karakteristik dasar individu yang tercermin dalam perilaku kerja, meliputi motivasi, karakter personal, nilai, pengetahuan, dan keterampilan yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja yang efektif. Kompetensi tersebut menjadi tolok ukur dalam menentukan tingkat kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Sedangkan menurut Van Laar et al. dalam Sabilah et al. (2021), kompetensi digital merupakan kumpulan kemampuan dan keterampilan fundamental yang memungkinkan individu untuk mengakses, memahami, serta memanfaatkan internet dan teknologi digital secara efektif dan bertanggung jawab.

Dari defenisi diatas dapat di simpulkan kompetensi digital Adalah ilmu pengetahuan dan keterampilan yang sangat di butuhkan bagi seorang pegawai di era teknologi saat ini. Kompetensi ini suatu kemampuan teknis dasar dalam mengoperasikan perangkat atau aplikasi, karena juga mencakup tingkah laku yang sesuai dengan posisi pegawai di institusi. Intinya, kompetensi digital berfungsi sebagai kapasitas diri seorang pegawai, yang sikap dan perilaku digitalnya harus sesuai dengan peran mereka di perusahaan, sehingga pada akhirnya akan mendukung tercapainya target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.3.2 Faktor- faktor Kompetensi Digital

Menurut (Fathiyatuzzah & Sary, 2024) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi digital yaitu:

1. Literasi Informasi dan Data

Kemampuan untuk mencari, mengakses, mengevaluasi, mengelola, dan menggunakan informasi serta data digital secara efektif dan kritis.

2. Kemampuan Komunikasi dan Kolaborasi Digital

Kemampuan berkomunikasi, berbagi informasi, dan bekerja sama melalui teknologi digital (email, aplikasi perkantoran, platform kolaborasi, media sosial profesional).

3. Pembuatan Konten Digital (*Digital Content Creation*)

Kemampuan membuat, mengedit, dan mengelola konten digital, termasuk dokumen, presentasi, gambar, video, serta pemahaman dasar hak cipta dan etika digital.

4. Keamanan Digital (*Digital Safety*)

Kemampuan menjaga keamanan data, privasi, identitas digital, serta memahami risiko keamanan siber dalam penggunaan teknologi digital.

5. Pemecahan Masalah Berbasis Teknologi

Kemampuan mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah teknis maupun non-teknis dengan memanfaatkan teknologi digital secara efektif.

6. Penguasaan Perangkat dan Aplikasi Digital

Kemampuan menggunakan perangkat keras (komputer, smartphone, scanner) dan perangkat lunak (aplikasi perkantoran, sistem informasi, aplikasi berbasis web).

7. Adaptasi terhadap Perkembangan Teknologi

Kemampuan untuk terus belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi digital yang cepat.

8. Etika dan Tanggung Jawab Digital

Pemahaman tentang etika penggunaan teknologi, perilaku profesional di ruang digital, serta kepatuhan terhadap regulasi dan kebijakan teknologi informasi.

2.3.3 Indikator Kompetensi Digital

Menurut Van Laar et al. (2020) ada tujuh indikator kompetensi digital yang wajib dikuasai yaitu:

1. Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)

Kemampuan dasar buat ngotak-ngatik dan pakai perangkat atau software digital.

2. Keterampilan Informasi (*Information Skills*)

Jago mencari, mengevaluasi, dan memakai info yang kita dapat dari dunia digital.

3. Keterampilan Komunikasi (*Communication Skills*)

Mampu berkomunikasi dengan efektif lewat berbagai platform digital (email, chat, video conference).

4. Keterampilan Kolaborasi (*Collaboration Skills*)

Bisa kerja bareng tim secara online menggunakan alat-alat digital.

5. Keterampilan Berpikir Kritis (*Critical Thinking Skills*)

Tidak gampang percaya, bisa menganalisis, dan bikin keputusan yang logis berdasarkan data digital.

6. Keterampilan Kreativitas (*Creativity Skills*)

Mampu menghasilkan ide baru dan memanfaatkannya dengan bantuan teknologi digital (misalnya, bikin konten atau desain).

7. Keterampilan Pemecahan Masalah (*Problem-Solving Skills*)

Mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan berbagai masalah (teknis maupun non-teknis) menggunakan solusi digital.

2.4 Pelatihan Digital

2.4.1 Pengertian Pelatihan Digital

Pelatihan digital *digital training* bagi pegawai instansi pemerintah merupakan upaya penting untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam menggunakan berbagai teknologi, seperti komputer, internet, perangkat seluler, dan perangkat lunak. Program ini sangat krusial karena dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan data dan informasi, yang pada akhirnya mempercepat proses pelayanan publik (Dewanto & Prasetyo, 2024). Selain itu, pelatihan ini juga membantu pegawai memahami kebijakan dan regulasi digital terbaru.

Menurut (Wiediawati, at al., 2020) (*digital training*) berperan besar dalam mengembangkan kemampuan pemecahan masalah, komunikasi efektif, dan adaptasi terhadap

perubahan lingkungan kerja yang dinamis, sehingga secara keseluruhan, pelatihan ini berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pada dasarnya Pelatihan Digital (*Digital Training*) adalah program wajib bagi organisasi modern di era saat ini. Karena perkembangan teknologi (*transformasi digital*) itu bergerak super cepat (*eksponensial*), memaksa perusahaan atau organisasi untuk terus meng-upgrade kemampuan karyawannya. Pelatihan ini bukan sekadar kegiatan pelengkap, tapi sudah jadi investasi strategis yang krusial. Tujuannya yaitu untuk menutup kesenjangan keterampilan (*skill gap*) yang muncul akibat tuntutan pekerjaan yang terus berubah (Widihartono & Ahmadi, 2024).

Pelatihan digital di era saat ini adalah fondasi bagi organisasi. Program ini harus dirancang matang, fleksibel, dan terstruktur, karena keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur digital organisasi dan juga kompetensi digital para fasilitator dan pesertanya. Organisasi yang serius berinvestasi di sini bisa melihat peningkatan kinerja yang signifikan, dengan rata-rata peningkatan produktivitas karyawan mencapai 34% (Widihartono & Ahmadi, 2024). Intinya, pelatihan digital berfokus untuk mengasah skill dan kemampuan pegawai yang sudah punya jabatan atau tugas spesifik. Jadi, penekanan utamanya itu ada di tugas yang akan langsung dikerjakan (*job orientation*).

2.4.2 Faktor Pelatihan Digital

Menurut Widynyani et al., (2021) Faktor yang mempengaruhi pelatihan digital yaitu:

1. Kesiapan Teknologi (Infrastruktur Digital)

Pentingnya *Hardware* dan Sistem yaitu untuk infrastruktur digital adalah syarat yang sangat mutlak untuk sebuah Organisasi harus menguasai Digital mengungkapkan bahwa Organisasi yang tingkat kematangan digitalnya tinggi (artinya sistem dan teknologinya sudah bagus) punya peluang sukses implementasi training 2,8 kali lebih besar daripada yang belum

siap. Ini bukan cuma soal punya platform atau perangkat, tapi juga harus bisa mengelola dan memaksimalkan semua teknologi itu buat mendukung proses belajar.

2. Kemampuan Digital Pengajar dan Peserta (Kompetensi Digital)

Keberhasilan pelatihan digital tidak hanya ditentukan oleh materi yang disampaikan, tetapi juga oleh tingkat literasi digital para pengajar dan pesertanya. Fasilitator yang kompeten secara digital mampu menciptakan proses belajar yang lebih interaktif, jelas, dan relevan dengan kebutuhan peserta. Tidak mengherankan jika tingkat kepuasan peserta dapat meningkat signifikan ketika pengajar memiliki keterampilan digital yang tinggi. Oleh karena itu, penguatan kompetensi digital di seluruh level organisasi menjadi investasi penting untuk memastikan pelatihan berjalan efektif dan berdampak nyata.

3. Desain Pembelajaran yang Menarik dan Fleksibel

Pelatihan digital akan lebih bermakna ketika dirancang dengan desain pembelajaran yang kreatif dan relevan. Unsur gamifikasi dan pembelajaran kolaboratif membuat peserta lebih terlibat, fokus, dan menikmati proses belajar. Bahkan, ketika teknologi AI dimanfaatkan untuk menghadirkan pembelajaran yang adaptif sesuai kebutuhan individu, proses transfer pengetahuan menjadi jauh lebih efektif. Dengan demikian, kualitas desain pembelajaran bukan sekadar pelengkap, melainkan fondasi utama keberhasilan training digital.

2.4.3 Indikator Pelatihan Digital

Berdasarkan penelitian Sarifudin et al. (2025), pelatihan digital dinilai melalui beberapa indikator utama, yaitu:

1. Peningkatan kompetensi dan pengetahuan

Mengacu pada bertambahnya kemampuan, keterampilan, serta wawasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Perubahan kinerja dan produktivitas

Menunjukkan adanya peningkatan hasil kerja setelah adanya pembaruan sistem atau pelatihan.

3. Dampak terhadap proses kerja

Yaitu berkaitan dengan perubahan mekanisme atau alur kerja akibat penerapan sistem digital.

4. Aspek psikologis dan kepuasan

Yaitu mencakup perasaan, motivasi, dan kepuasan pegawai terhadap perubahan yang terjadi

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Wahyu Dwi Darmawan Sabeli Aliya, 2024	Pengaruh Transformasi Digital dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Provinsi Sumse	(X1): Transformasi Digital (X2): Kompetensi. (Y): Kinerja Pegawai.	Pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 151 responden. Analisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, dan analisis regresi linier berganda dengan SPSS versi 25.	Transformasi digital dan kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara individu maupun kolektif.
2	Adelia Yuantika, Rudy	Pengaruh Transformasi Digital Dan	(X1): Transformasi Digital.	Penelitian kuantitatif. Sampel 200	Transformasi digital dan IRTC

	Pramono, 2024	Irtc Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Moewardi Surakarta	(Z): Individual Readiness to Change (IRTC). (Y): Kinerja Pegawai.	pegawai dengan purposive sampling. Analisis data menggunakan analisis jalur (Path Analysis) dengan bantuan program SEM-PLS.	berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. IRTC terbukti memediasi secara signifikan pengaruh transformasi digital terhadap kinerja pegawai.
3	Depi Rossa Siregar, Rinda Sandayani Karhab, Vera Anitra, 2025	Pengaruh Kompetensi Digital dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Kalimantan Timur	(X1): Kompetensi Digital (X2): Transformasi Digital (Y): Kinerja Pegawai.	Pendekatan kuantitatif. Menggunakan teknik sampling jenuh (68 responden). Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan software SPSS versi 25.	Kompetensi digital dan transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Laila Cahaya Putri, 2024	Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan	(X1): Transformasi Digital. (Y): Kinerja Karyawan.	Metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam dan observasi.	Transformasi digital mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan. Diperlukan strategi pelatihan dan pendekatan efektif dalam mengelola perubahan untuk mengoptimalkannya.

5	Rizqi Permana Widiharsono, Mirzam Arqy Ahmadi, 2024	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Digital	(X1): Program Pelatihan (di Era Digital). (Y): Kinerja Karyawan.	Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan (library research). Menganalisis literatur akademis, laporan industri, dan dokumen kebijakan (2019-2024).	Program pelatihan berkonteks digital mencatatkan peningkatan produktivitas karyawan rata-rata sebesar 34%. Pelatihan yang efektif menjembatani kesenjangan kompetensi dan berdampak positif pada kinerja.
6	Rina Apriyani, Megasari, Widwidi Handari Adji, 2022	Pengaruh Pelatihan Berbasis Digital Terhadap Kemampuan Kerja Karyawan di Era 4.0 (Studi Kasus Karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia)	(X1): Pelatihan Berbasis Digital. (Y): Kemampuan Kerja Karyawan.	Metode deskriptif kuantitatif. Sampel 53 responden. Data diolah menggunakan software SPSS versi 26, melalui wawancara, observasi, studi kepustakaan, dan kuesioner.	Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Pelatihan Kerja berbasis digital terhadap Kemampuan Kerja Karyawan. Kontribusi Pelatihan Kerja sebesar 58.9% terhadap kemampuan kerja karyawan
7	Rizal Dewanto, Anton Prasetyo, 2024	Pengaruh Digital Training, Digital Leadership dan Subjective Wellbeing Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai	(X1): Digital Training, Digital Leadership, Subjective Wellbeing. (Y): Kinerja Pegawai.	Penelitian survei kuantitatif. Menggunakan sampling jenuh dengan 56 responden. Analisis menggunakan analisis	Digital Training, Digital Leadership, dan Subjective Wellbeing berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik

		Non PNS Dinas Kominfo di Kabupaten Kebumen)		deskriptif dan statistik.	secara parsial maupun simultan.
8	Muham mad Sarifudi n, Siti Maria, Dwi Martiya nt, Irsan Tricahy adinata, 2025	Transformasi Digital Dalam Pendidikan Tinggi: Peran Pelatihan Digital Dalam Meningkatkan Kompetensi Dan Kinerja Tenaga Kependidikan	(X1): Pelatihan Digital. (Z): Kompetensi Digital. (Y): Kinerja Tenaga Kependidikan	Pendekatan kuantitatif. Analisis menggunakan Struktural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS).	Pelatihan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi digital terbukti memediasi hubungan tersebut secara signifikan.

2.6 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pikir yang digunakan dalam pembahasan ini sebagai berikut:

1. Variabel Independen

Variabel yang merupakan rangsangan untuk mempengaruhi variabel yang lain. Yang menjadi variabel independen adalah: Transformasi Digital (X1), Kompetensi Digital (X2), Pelatihan Digital (X3)

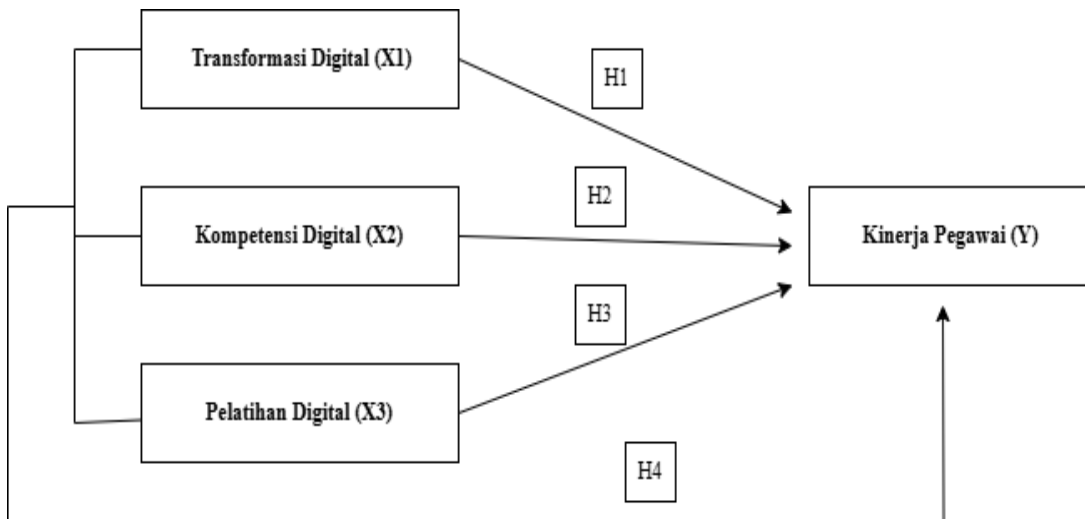
2. Variabel dependen

Suatu jawaban atas hasil dari perilaku yang dirangsang. Dalam hal ini yang menjadi variabel dependen adalah Kinerja Pegawai (Y). Dari uraian diatas dapat diambil kerangka pemikiran sebagai berikut:

- a. Variabel X1 (Transformasi Digital) mempengaruhi variabel Y (Kinerja Pegawai)
- variabel X2 (Kompetensi Digital) mempengaruhi variabel Y (Kinerja Pegawai).
- variabel X3 (Pelatihan Digital) mempengaruhi variabel Y (Kinerja Pegawai).

- b. Secara bersama-sama variabel X1(Transformasi Digital), variabel X2 (Kompetensi Digital), dan variabel X3 (Pelatihan Digital) mempengaruhi variabel Y (Kinerja Pegawai).

Berdasarkan kedua variabel tersebut, terdapat kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis ini disusun berdasarkan teori serta temuan empiris yang menunjukkan bahwa transformasi digital dapat membantu pegawai bekerja secara lebih efektif dan efisien, khususnya dalam lingkungan kerja pemerintahan (Yuantika & Pramono, 2024). Dalam praktiknya, penggunaan sistem informasi elektronik, otomasi pekerjaan, dan aplikasi layanan berbasis digital dapat menggantikan proses manual yang selama ini memerlukan waktu lama dan berpotensi menimbulkan kesalahan (Darmawan & Aliya, 2024). Bagi instansi seperti Dinas Perkebunan Tanaman Pangan dan Hortikultura Kota Padang, penerapan transformasi digital sangat penting karena dapat membantu pegawai dalam mengelola administrasi, mempercepat penyampaian informasi, serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dengan

dukungan teknologi digital, pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih

terstruktur, tepat waktu, dan akurat.

Namun demikian, efektivitas transformasi digital juga sangat bergantung pada kesiapan pegawai sebagai pengguna teknologi tersebut. Berdasarkan kondisi di lapangan, masih terdapat pegawai yang terbiasa dengan sistem kerja manual dan memiliki keterbatasan dalam penguasaan teknologi digital, terutama pegawai yang telah lama bekerja (Siregar et al., 2025). Oleh karena itu, hipotesis ini mengasumsikan bahwa semakin baik penerapan transformasi digital yang disertai dengan penyesuaian terhadap kemampuan pegawai, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. yang signifikan antara kedua variabel tersebut.

H1: Diduga Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Tanaman Pangan dan Hortikultura Kota Padang.

2.7.2 Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis ini didasarkan pada pemahaman bahwa kompetensi digital merupakan kemampuan pegawai untuk menggunakan teknologi digital secara efektif dalam menjalankan tugas sehari-hari (Fathiyatuzzah & Sary, 2024). Kompetensi digital mencakup keterampilan menggunakan perangkat lunak, aplikasi kerja, sistem informasi, serta kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi di tempat kerja (Siregar et al., 2025). Pegawai yang memiliki kompetensi digital yang baik cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, akurat, dan efektif karena mereka dapat memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, terutama di lingkungan pemerintahan atau organisasi publik yang semakin mengadopsi layanan dan sistem digital dalam operasionalnya (Fathiyatuzzah & Sary, 2024).

H2: Diduga Kompetensi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Tanaman Pangan dan Hortikultura Kota Padang.

2.7.3 Pengaruh Pelatihan Digital Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis ini didasarkan pada gagasan dan temuan dari penelitian terdahulu bahwa pelatihan digital dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan digital adalah kegiatan pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi dan alat digital yang relevan dengan pekerjaan mereka (Widihartono & Ahmadi, 2024). Ketika pegawai mendapatkan pelatihan yang tepat misalnya cara menggunakan aplikasi digital, sistem informasi kerja, atau kompetensi teknologi lainnya mereka menjadi lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas yang sebelumnya terasa sulit atau memakan waktu (Fathiyatuzzah & Sary, 2024). Hal ini dapat membuat pekerjaan lebih cepat selesai, mengurangi kesalahan, dan membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan teknologi di lingkungan kerja.

H3: Diduga Pelatihan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Tanaman Pangan dan Hortikultura Kota Padang.

2.7.4 Pengaruh Transformasi Digital, Kompetensi Digital dan Pelatihan Digital Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis H4 menyatakan bahwa transformasi digital, kompetensi digital dan pelatihan digital, secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Tanaman Pangan dan Hortikultura Kota Padang. Pengembangan hipotesis ini didasarkan pada pemikiran bahwa dalam era digital saat ini, organisasi tidak hanya perlu menerapkan teknologi digital, tetapi juga perlu memastikan bahwa pegawainya memiliki kemampuan digital yang memadai dan mendapatkan bimbingan melalui

pelatihan yang relevan. Transformasi digital tanpa keterampilan yang cukup pada pegawai justru tidak akan

memberikan manfaat maksimal, sehingga kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi menjadi faktor penting dalam mewujudkan kinerja yang optimal (Darmawan & Aliya, 2024). Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa transformasi digital dan kompetensi digital masing-masing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun secara keseluruhan ketika diuji bersama dalam model yang sama.

H4: Diduga Transformasi digital, Kompetensi digital, dan Pelatihan digital secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Tanaman Pangan dan Hortikultura Kota Padang.