

PENGARUH BUDAYA KERJA DIGITAL DAN ADAPTASI TEKNOLOGI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN TRANSFORMASI DIGITAL SEBAGAI INTERVENING (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tabanan)

I Wayan Agus Krisna Apriana¹, I Wayan Terimajaya², I Made Bayu Wisnawa³

^{1,2,3} Fakultas Bisnis, Pariwisata dan Pendidikan, Universitas Triatma Mulya, Denpasar, Bali, Indonesia

E-mail: aguskrisnaapriana@gmail.com¹, terimajawayan@gmail.com²,

bayu.wisnawa@triatmamulya.ac.id³

Abstrak – Penelitian ini dilatarbelakangi oleh belum optimalnya kinerja pegawai meskipun implementasi teknologi digital telah dilakukan dalam mendukung transformasi birokrasi. Permasalahan utama terletak pada belum terbentuknya budaya kerja digital secara menyeluruh, perbedaan tingkat adaptasi teknologi pegawai, serta belum terintegrasinya proses kerja secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja digital dan adaptasi teknologi terhadap kinerja pegawai dengan transformasi digital sebagai variabel *intervening* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tabanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (*path analysis*). Variabel yang diteliti meliputi budaya kerja digital, adaptasi teknologi, transformasi digital, dan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja digital tidak berpengaruh signifikan terhadap transformasi digital dan kinerja pegawai, sedangkan adaptasi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi digital, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Transformasi digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, transformasi digital mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya kerja digital dan adaptasi teknologi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh aspek budaya dan kemampuan teknologi secara langsung, tetapi sangat bergantung pada keberhasilan organisasi dalam mewujudkan transformasi digital yang terintegrasi.

Kata kunci: Budaya Kerja Digital; Adaptasi Teknologi; Transformasi Digital; Kinerja Pegawai

Abstract – This study is motivated by the suboptimal performance of employees despite the implementation of digital technology to support bureaucratic transformation. The main issues include the incomplete establishment of a digital work culture, disparities in employees' technological adaptability, and the lack of optimal integration in work processes. This research aims to analyze the influence of digital work culture and technology adaptation on employee performance, with digital transformation as an intervening variable at the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Tabanan Regency. This study employs a quantitative approach using path analysis. The variables examined include digital work culture, technology adaptation, digital transformation, and employee performance. The results indicate that digital work culture does not have a significant effect on digital transformation and employee performance, while technology adaptation has a positive and significant effect on digital transformation but does not significantly affect employee performance. Digital transformation has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, digital transformation significantly mediates the relationship between digital work culture and employee performance, as well as between technology adaptation and employee performance. These findings suggest that improving employee performance is not solely determined by cultural and technological capabilities, but largely depends on the organization's success in achieving integrated digital transformation.

Keywords: Digital Work Culture; Technology Adaptation; Digital Transformation; Employee Performance

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mendorong perubahan substansial pada cara kerja organisasi, termasuk dalam sektor publik. Transformasi digital kini menjadi agenda utama dalam reformasi birokrasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi, efisiensi proses kerja, transparansi, dan kualitas pelayanan publik. Transformasi digital tidak hanya dipahami sebagai adopsi teknologi, tetapi juga mencakup perubahan mendalam pada budaya kerja, proses bisnis, dan cara organisasi menjalankan fungsinya (Cao et al., 2025). Dalam konteks pemerintahan, keberhasilan transformasi digital menjadi faktor penting dalam mewujudkan tata kelola yang efektif, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tabanan merupakan salah satu perangkat daerah yang telah mengimplementasikan berbagai sistem kepegawaian berbasis digital untuk mendukung pelaksanaan tugas dan layanan kepegawaian. Implementasi teknologi tersebut menunjukkan komitmen organisasi dalam mendukung transformasi digital birokrasi. Namun demikian, keberadaan teknologi digital belum sepenuhnya menghasilkan peningkatan kinerja pegawai yang optimal. Dalam praktiknya masih ditemukan keterlambatan layanan, proses kerja yang kurang efisien, serta penggunaan prosedur semi-manual pada beberapa tahapan administrasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan teknologi belum secara otomatis mampu meningkatkan kinerja organisasi apabila belum diikuti oleh perubahan cara kerja dan kesiapan sumber daya manusia.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi keberhasilan transformasi digital adalah budaya kerja digital. Budaya kerja digital merupakan seperangkat nilai, norma, dan praktik organisasi yang mendorong penggunaan teknologi digital sebagai bagian integral dari aktivitas kerja sehari-hari (Nurfuaddi et al., 2025). Efawati (2024) menjelaskan bahwa budaya kerja digital

mencerminkan pola nilai, asumsi, praktik, dan perilaku yang berkembang di lingkungan kerja yang memanfaatkan teknologi digital dalam pelaksanaan tugas, koordinasi, dan pengambilan keputusan. Sejalan dengan itu, Nazwani (2025) menyatakan bahwa budaya organisasi digital mencerminkan nilai dan norma yang mendorong pemanfaatan teknologi untuk menciptakan efisiensi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Dengan demikian, budaya kerja digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat digital, tetapi juga mencerminkan keterbukaan terhadap perubahan, kolaborasi digital, serta integrasi teknologi ke dalam aktivitas organisasi.

Selain budaya kerja digital, adaptasi teknologi juga menjadi faktor penting dalam mendukung transformasi digital organisasi. Adaptasi teknologi merupakan kemampuan dan kesiapan individu maupun organisasi untuk menerima, memahami, menguasai, dan mengintegrasikan teknologi baru ke dalam proses kerja sehari-hari (Nurfuaddi et al., 2025). Wardayani dan Gunawan (2026) menyatakan bahwa adaptasi teknologi mencerminkan kemampuan serta kesiapan pegawai dalam memahami dan menggunakan teknologi digital, termasuk kesiapan mental dan profesional dalam menghadapi perubahan proses kerja. Khotimah (2024) menambahkan bahwa adaptasi teknologi merupakan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap cara kerja baru yang berbasis teknologi. Oleh karena itu, keberhasilan pemanfaatan teknologi dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh tersedianya sistem digital, tetapi juga oleh kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan yang ditimbulkan oleh teknologi tersebut.

Fenomena yang terjadi di BKPSDM Kabupaten Tabanan menunjukkan bahwa budaya kerja digital belum terbentuk secara menyeluruh. Sebagian pegawai masih mempertahankan kebiasaan kerja konvensional dan belum memanfaatkan teknologi secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Di sisi lain, terdapat perbedaan tingkat kemampuan adaptasi

teknologi antar pegawai. Sebagian pegawai mampu mengoperasikan aplikasi kepegawaian secara mandiri, sementara sebagian lainnya masih mengalami kesulitan dalam penggunaan sistem digital. Selain itu, beberapa proses kerja masih dilakukan secara terpisah antara sistem digital dan prosedur manual sehingga mengurangi efisiensi kerja organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital yang berlangsung masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya mengubah pola kerja organisasi secara menyeluruh.

Secara teoritis, budaya kerja digital dan adaptasi teknologi memiliki keterkaitan dengan transformasi digital. Transformasi digital merupakan proses perubahan menyeluruh dalam organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi, memperkuat integrasi sistem, serta menciptakan cara kerja yang lebih adaptif dan berkelanjutan (Vial, 2019; Muhamad Farid Mahmud, 2022). Menurut Warner dan Wäger (2019), transformasi digital ditandai oleh digitalisasi proses kerja, integrasi sistem informasi, perubahan pola kerja pegawai, pemanfaatan teknologi digital secara strategis, serta keberlanjutan transformasi dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya kerja digital yang kuat dan kemampuan adaptasi teknologi yang baik diyakini mampu mendorong keberhasilan transformasi digital yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2023). Ferdian dan Rahmawati (2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan pegawai dalam periode tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Nurfuaddi (2025) menjelaskan bahwa kinerja pegawai mencerminkan kemampuan individu dalam mencapai standar tertentu yang diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi publik,

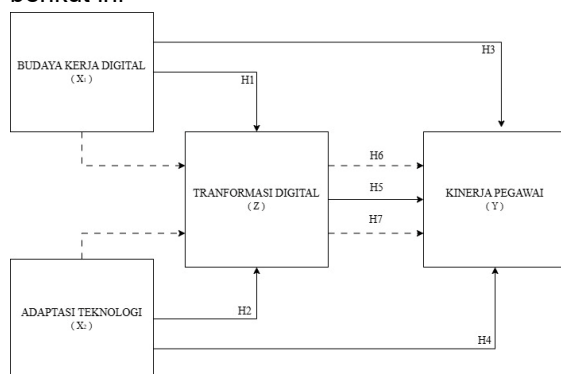
peningkatan kinerja pegawai menjadi faktor penting karena berhubungan langsung dengan efektivitas penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat.

Meskipun secara teoritis budaya kerja digital dan adaptasi teknologi diperkirakan mampu meningkatkan kinerja pegawai, hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang belum konsisten. Efawati (2024) menemukan bahwa budaya digital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, Dalimunthe dan Pohan (2025) menemukan bahwa budaya digital tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian juga terjadi pada variabel adaptasi teknologi. Siregar (2024) menunjukkan bahwa adaptasi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Khotimah (2024) menemukan bahwa adaptasi teknologi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut.

Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara budaya kerja digital, adaptasi teknologi, dan kinerja pegawai kemungkinan tidak selalu bersifat langsung. Dalam penelitian ini, transformasi digital dipandang sebagai variabel *intervening* yang dapat menjelaskan hubungan tersebut. Transformasi digital tidak hanya mencerminkan tingkat penggunaan teknologi, tetapi juga menunjukkan sejauh mana organisasi mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kerja, sistem informasi, dan pola kerja pegawai. Dengan demikian, budaya kerja digital dan adaptasi teknologi yang baik diduga akan memberikan dampak terhadap kinerja pegawai apabila mampu diwujudkan dalam transformasi digital yang efektif dan terintegrasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja digital dan adaptasi teknologi terhadap kinerja pegawai dengan transformasi digital sebagai variabel *intervening* pada BKPSDM Kabupaten Tabanan. Penelitian ini diharapkan

dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian mengenai budaya kerja digital, adaptasi teknologi, transformasi digital, dan kinerja pegawai pada sektor publik. Selain itu, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi BKPSDM Kabupaten Tabanan dalam memperkuat budaya kerja digital, meningkatkan kemampuan adaptasi teknologi pegawai, serta mengoptimalkan pelaksanaan transformasi digital guna meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan kepegawaian. Berdasarkan uraian di atas, maka konsep penelitian ini dapat disajikan dalam Gambar 1 berikut ini



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian
Sumber : Penulis, 2026

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. H₁ budaya kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi digital;
2. H₂ adaptasi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi digital;
3. H₃ budaya kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai;
4. H₄ adaptasi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai;
5. H₅ transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai;
6. H₆ transformasi digital memediasi pengaruh budaya kerja digital terhadap kinerja pegawai;
7. H₇ transformasi digital memediasi pengaruh adaptasi teknologi terhadap kinerja pegawai.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara budaya kerja digital, adaptasi teknologi, transformasi digital, dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan *positivist research* yang menekankan pengukuran konstruk secara kuantitatif serta pengujian hubungan antar variabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2011). Penelitian dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tabanan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai aktif BKPSDM Kabupaten Tabanan yang berjumlah 66 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan untuk dijangkau seluruhnya, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (*total sampling*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Penggunaan sampel jenuh bertujuan untuk memperoleh hasil yang lebih representatif karena mencakup seluruh pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan sistem kerja berbasis digital di lingkungan BKPSDM Kabupaten Tabanan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diperoleh dari sumber primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumentasi organisasi, laporan internal, serta berbagai literatur yang relevan dengan penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dan kuesioner. Studi kepustakaan digunakan untuk memperoleh landasan teoritis yang mendukung penelitian, sedangkan kuesioner digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala *Likert* lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju).

Variabel yang diteliti terdiri atas budaya kerja digital (X1), adaptasi teknologi (X2), transformasi digital (Z), dan kinerja pegawai (Y). Budaya kerja digital diukur melalui indikator gaya kerja, penggunaan peralatan digital, kemampuan menerapkan teknologi digital, kolaborasi melalui media sosial, peralatan digital yang dimiliki, frekuensi penggunaan internet, dan pelayanan digital. Adaptasi teknologi diukur melalui kemampuan mempelajari teknologi baru, kemudahan beradaptasi dengan perubahan sistem digital, sikap terbuka terhadap penggunaan teknologi digital, kepercayaan diri dalam menggunakan teknologi digital, dan konsistensi penggunaan teknologi dalam pekerjaan. Transformasi digital diukur melalui digitalisasi proses kerja, integrasi sistem informasi, perubahan cara dan pola kerja pegawai, pemanfaatan teknologi digital secara strategis, serta keberlanjutan transformasi digital organisasi. Sementara itu, kinerja pegawai diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, efektivitas, dan efisiensi.

Sebelum dilakukan analisis data, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Product Moment* Pearson dengan membandingkan nilai r hitung terhadap r tabel pada tingkat signifikansi 5%. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar daripada r tabel. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*, dengan kriteria instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 (Arikunto, 2020).

Analisis data dilakukan menggunakan program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Tahapan analisis meliputi analisis deskriptif, uji asumsi klasik, uji kesesuaian model, dan analisis jalur (*path analysis*). Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan persepsi responden terhadap variabel penelitian berdasarkan nilai frekuensi, persentase, dan rata-rata. Uji asumsi klasik terdiri atas uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance*

inflation factor (VIF), serta uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser. Selanjutnya, kesesuaian model diuji melalui koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan tingkat signifikansi 5% untuk menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung antara budaya kerja digital dan adaptasi teknologi terhadap kinerja pegawai melalui transformasi digital sebagai variabel intervening.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi *product moment* (r hitung) dengan r tabel, atau dengan membandingkan nilai signifikansi (p -value) terhadap tingkat signifikansi (α) sebesar 0,3. Selanjutnya, keputusan diambil berdasarkan kriteria pengujian yang telah ditetapkan. Nilai r tabel diperoleh dengan formulasi $r \text{ tabel} = r (\alpha ; n-2) = r (0,05 ; 66-2) = r (0,05 ; 64) = 0,204$ yang dapat dicari pada tabel distribusi r . Hasil dari uji validitas untuk variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1 berikut :

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

No	Uraian	Uji Validitas	
		r-hitung	Keterangan
1	X1.1	0,672	Valid
2	X1.2	0,662	Valid
3	X1.3	0,626	Valid
4	X1.4	0,718	Valid
5	X1.5	0,736	Valid
6	X1.6	0,747	Valid
7	X1.7	0,75	Valid
8	X1.8	0,581	Valid
9	X1.9	0,72	Valid
10	X1.10	0,524	Valid
11	X1.11	0,566	Valid
12	X1.12	0,615	Valid
13	X1.13	0,631	Valid
14	X1.14	0,489	Valid

No	Uraian	Uji Validitas	
		r-hitung	Keterangan
15	X1.15	0,687	Valid
16	X1.16	0,662	Valid
17	X1.17	0,772	Valid
18	X1.18	0,7	Valid
19	X1.19	0,685	Valid
20	X1.20	0,662	Valid
21	X1.21	0,591	Valid
22	X2.1	0,629	Valid
23	X2.2	0,69	Valid
24	X2.3	0,564	Valid
25	X2.4	0,794	Valid
26	X2.5	0,734	Valid
27	X2.6	0,835	Valid
28	X2.7	0,742	Valid
29	X2.8	0,643	Valid
30	X2.9	0,693	Valid
31	X2.10	0,786	Valid
32	X2.11	0,771	Valid
33	X2.12	0,747	Valid
34	X2.13	0,75	Valid
35	X2.14	0,618	Valid
36	X2.15	0,823	Valid
37	Y.1	0,798	Valid
38	Y.2	0,627	Valid
39	Y.3	0,767	Valid
40	Y.4	0,734	Valid
41	Y.5	0,692	Valid
42	Y.6	0,687	Valid
43	Y.7	0,643	Valid
44	Y.8	0,77	Valid
45	Y.9	0,697	Valid
46	Y.10	0,693	Valid
47	Y.11	0,663	Valid
48	Y.12	0,766	Valid
49	Z.1	0,739	Valid
50	Z.2	0,667	Valid
51	Z.3	0,755	Valid
52	Z.4	0,665	Valid
53	Z.5	0,533	Valid

No	Uraian	Uji Validitas	
		r-hitung	Keterangan
54	Z.6	0,647	Valid
55	Z.7	0,79	Valid
56	Z.8	0,804	Valid
57	Z.9	0,784	Valid
58	Z.10	0,796	Valid
59	Z.11	0,762	Valid
60	Z.12	0,675	Valid
61	Z.13	0,791	Valid
62	Z.14	0,771	Valid
63	Z.15	0,754	Valid

Sumber Data : Data Analisis, 2026

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *Cronbach's Alpha* dengan 0,600 kemudian diambil suatu keputusan sesuai kriteria pengujian. Hasil dari uji validitas untuk semua variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1.	Budaya Kerja Digital (X ₁)	0,933	Reliabel
2.	Adaptasi Teknologi (X ₂)	0,933	Reliabel
3.	Transformasi Digital (Y)	0,903	Reliabel
4.	Kinerja Pegawai (Z)	0,932	Reliabel

Sumber Data : Data Analisis, 2026.

Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis Pengaruh Secara Langsung

Uji hipotesis secara langsung dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai *t* hitung dengan nilai *t* tabel atau membandingkan nilai signifikansi (*p-value*) dengan nilai *level of significance* (α) yaitu 0,05

kemudian diambil suatu keputusan sesuai kriteria pengujian. Nilai t tabel dapat diperoleh dengan formulasi $t\text{-tabel} = t[\alpha; (n-k)] = t[0,05; (66-4)] = t[0,05; (62)] = 1,998$ yang dapat dicari

pada tabel distribusi t. Hasil dari pengujian hipotesis secara langsung dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

No.	Pengaruh Variabel	t hitung	Sig.	Keterangan
1	Pengaruh budaya kerja digital (X ₁) terhadap transformasi digital (Z)	1,926	0,059	Berpengaruh Tidak Signifikan
2	Pengaruh adaptasi teknologi (X ₂) terhadap transformasi digital (Z)	4,804	0,000	Berpengaruh Signifikan
3	Pengaruh budaya kerja digital (X ₁) terhadap kinerja pegawai (Y)	1,465	0,148	Berpengaruh Tidak Signifikan
4	Pengaruh adaptasi teknologi (X ₂) terhadap kinerja pegawai (Y)	1,532	0,135	Berpengaruh Tidak Signifikan
5	Pengaruh transformasi digital (Z) terhadap kinerja pegawai (Y)	2,226	0,030	Berpengaruh Signifikan

Sumber Data : Data Analisis, 2026.

Uji Hipotesis Pengaruh Secara Tidak Langsung

Uji hipotesis pengaruh secara tidak langsung dilakukan dengan menggunakan Uji Sobel yaitu dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, kemudian diambil suatu keputusan sesuai kriteria pengujian. Nilai t tabel dapat

diperoleh dengan formulasi $t\text{-tabel} = t[\alpha; (n-k)] = t[0,05; (66-4)] = t[0,05; (62)] = 1,998$ yang dapat dicari pada tabel distribusi t. Hasil dari pengujian hipotesis secara tidak langsung dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

No.	Pengaruh Variabel	t hitung (Uji Sobel)	Keterangan
1	Pengaruh budaya kerja digital (X ₁) melalui transformasi digital (Z) terhadap kinerja pegawai (Y)	2,024	Berpengaruh Signifikan
2	Pengaruh adaptasi teknologi (X ₂) melalui transformasi digital (Z) terhadap kinerja pegawai (Y)	2,797	Berpengaruh Signifikan

Sumber Data : Data Analisis, 2026

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Kerja Digital terhadap Transformasi Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja digital tidak berpengaruh signifikan terhadap transformasi digital di BKPSDM Kabupaten Tabanan ($t = 1,926 < 1,998$; $p = 0,059 > 0,05$), sehingga hipotesis yang diajukan ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya kerja digital yang dimiliki pegawai belum cukup kuat untuk mendorong transformasi digital organisasi secara optimal. Meskipun pegawai telah terbiasa menggunakan perangkat digital dan internet dalam pelaksanaan pekerjaan, pemanfaatannya masih cenderung bersifat administratif dan

operasional serta belum terinternalisasi dalam pola pikir, pengambilan keputusan, dan inovasi organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital di BKPSDM Kabupaten Tabanan kemungkinan lebih banyak didorong oleh kebijakan organisasi, tuntutan regulasi, dan penyediaan sistem digital dari pemerintah daerah dibandingkan oleh budaya kerja digital pegawai.

Pengaruh Adaptasi Teknologi terhadap Transformasi Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi digital di BKPSDM Kabupaten Tabanan ($t = 4,804 > 1,998$; $p = 0,000 < 0,05$), sehingga semakin tinggi kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan teknologi,

semakin tinggi pula tingkat transformasi digital organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dalam menerima, memahami, dan memanfaatkan teknologi baru secara efektif. Pada BKPSDM Kabupaten Tabanan, transformasi digital tercermin melalui penggunaan berbagai sistem administrasi dan pelayanan kepegawaian berbasis digital yang menuntut pegawai untuk mampu mengoperasikan aplikasi dan sistem informasi secara optimal. Oleh karena itu, kemampuan adaptasi teknologi menjadi faktor penting yang mendukung efektivitas implementasi transformasi digital.

Pengaruh Budaya Kerja Digital terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya kerja digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tabanan, yang ditunjukkan oleh nilai t hitung lebih kecil dari t tabel ($1,465 < 1,998$) dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($0,148 > 0,05$), sehingga hipotesis ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya kerja digital yang diterapkan belum mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Meskipun pegawai telah terbiasa menggunakan perangkat digital, internet, dan berbagai media digital dalam aktivitas kerja sehari-hari, pemanfaatannya masih cenderung terbatas pada penyelesaian tugas administratif dan belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk meningkatkan inovasi, efektivitas, maupun produktivitas kerja. Selain itu, kinerja pegawai kemungkinan masih lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan, motivasi kerja, pengalaman, disiplin, dan sistem kerja formal yang berlaku dalam organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya kerja digital di BKPSDM Kabupaten Tabanan masih berada pada tahap adaptasi dan belum mencapai tingkat kematangan yang mampu membentuk perilaku kerja yang lebih produktif dan inovatif.

Pengaruh Adaptasi Teknologi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi teknologi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tabanan ($t = 1,532 < 1,998$; $p = 0,135 > 0,05$), sehingga hipotesis yang diajukan ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan teknologi belum mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Meskipun pegawai memiliki kemampuan mempelajari teknologi baru, bersikap terbuka terhadap perubahan digital, dan cukup percaya diri dalam menggunakan sistem berbasis teknologi, pemanfaatannya masih cenderung terbatas pada aspek teknis dan administratif sehingga belum sepenuhnya mendukung peningkatan produktivitas, kualitas kerja, maupun inovasi organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa teknologi masih lebih banyak dipandang sebagai alat bantu kerja daripada sebagai sarana strategis untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, kinerja pegawai kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti pengalaman kerja, kepemimpinan, koordinasi, serta sistem dan kebijakan organisasi. Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa adaptasi teknologi di BKPSDM Kabupaten Tabanan masih berada pada tahap kemampuan menggunakan teknologi dan belum mencapai tahap pemanfaatan teknologi secara optimal untuk mendukung tujuan organisasi.

Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tabanan ($t = 2,226 > 1,998$; $p = 0,030 < 0,05$), sehingga semakin baik penerapan transformasi digital, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa digitalisasi sistem kerja, pelayanan, dan proses administrasi mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, kecepatan, serta akurasi dalam pelaksanaan tugas. Implementasi transformasi digital memudahkan pegawai dalam mengakses informasi, mengelola data, meningkatkan koordinasi kerja, dan mempercepat penyelesaian pekerjaan sehingga berdampak positif terhadap produktivitas dan kualitas kinerja. Pada BKPSDM Kabupaten Tabanan, transformasi digital tercermin melalui

penggunaan berbagai sistem administrasi dan pelayanan kepegawaian berbasis elektronik yang membuat proses kerja lebih terstruktur dan efisien dibandingkan sistem manual. Kondisi tersebut berkontribusi pada peningkatan ketepatan waktu, efektivitas pelayanan, dan kualitas hasil kerja pegawai. organisasi.

Pengaruh Budaya Kerja Digital terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja digital berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui transformasi digital ($t = 2,023 > 1,998$), sehingga transformasi digital terbukti mampu memediasi hubungan antara budaya kerja digital dan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tabanan. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya kerja digital tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi akan memberikan dampak nyata apabila diwujudkan melalui implementasi transformasi digital dalam organisasi. Budaya kerja digital yang tercermin dari penggunaan teknologi, pola pikir digital, dan kebiasaan kerja berbasis teknologi perlu diterjemahkan ke dalam perubahan sistem kerja, digitalisasi pelayanan, serta integrasi teknologi dalam proses organisasi agar dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai. Pada BKPSDM Kabupaten Tabanan, budaya kerja digital mulai berkembang melalui penggunaan sistem informasi, komunikasi digital, dan pengelolaan dokumen elektronik, namun peningkatan kinerja baru terlihat ketika transformasi digital diterapkan secara menyeluruh dalam aktivitas organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa transformasi digital berperan sebagai variabel *intervening* yang menjembatani hubungan tersebut, sehingga budaya kerja digital akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai apabila didukung oleh implementasi transformasi digital yang terstruktur dan berkelanjutan.

Pengaruh Adaptasi Teknologi terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi teknologi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui transformasi digital ($t = 2,797 > 1,998$), sehingga transformasi digital terbukti memediasi hubungan

antara adaptasi teknologi dan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tabanan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai dalam memahami dan menggunakan teknologi baru tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, melainkan perlu didukung oleh penerapan transformasi digital yang terintegrasi dalam sistem kerja organisasi. Adaptasi teknologi akan memberikan dampak yang lebih optimal ketika diwujudkan melalui digitalisasi proses kerja, integrasi sistem informasi, serta pemanfaatan teknologi dalam pelayanan dan administrasi organisasi. Pada BKPSDM Kabupaten Tabanan, kemampuan pegawai dalam menggunakan berbagai aplikasi dan sistem digital menjadi faktor penting dalam mendukung transformasi digital, namun peningkatan kinerja baru dapat tercapai ketika teknologi tersebut diimplementasikan secara terstruktur dan menyeluruh dalam proses kerja. Penelitian ini membuktikan bahwa transformasi digital berperan sebagai variabel *intervening* yang menjembatani hubungan tersebut, sehingga adaptasi teknologi akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai apabila didukung oleh implementasi transformasi digital yang optimal dan berkelanjutan dalam organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Tabanan. Adaptasi teknologi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi digital, sedangkan budaya kerja digital tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap transformasi digital maupun kinerja pegawai. Selain itu, adaptasi teknologi juga tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, transformasi digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta mampu memediasi pengaruh budaya kerja digital dan adaptasi teknologi terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja digital dan kemampuan adaptasi teknologi baru dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja apabila diwujudkan melalui implementasi

transformasi digital yang terintegrasi dan berkelanjutan dalam organisasi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, BKPSDM Kabupaten Tabanan disarankan untuk memperkuat implementasi transformasi digital secara terintegrasi melalui digitalisasi proses kerja, layanan, dan pengelolaan data yang lebih efektif. Selain itu, perlu dilakukan peningkatan kemampuan adaptasi teknologi pegawai melalui pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan, serta penguatan budaya kerja digital yang diwujudkan dalam praktik kerja sehari-hari seperti kolaborasi berbasis teknologi, penggunaan aplikasi digital, dan peningkatan literasi digital. Organisasi juga perlu mengoptimalkan pemanfaatan teknologi yang tersedia agar dapat mendukung proses kerja secara lebih efektif dan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). *Information & Management Organizational culture , digital transformation , and product innovation. Information & Management*, 62(4), 104135.
- Dalimunthe, S. M., & Pohan, Y. A. (2025). Pengaruh Budaya Digital, Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Ketenagakerjaan Kota Medan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 7004–7014.
- Efawati, Y. (2024). Peran budaya digital dan kreativitas terhadap kinerja karyawan: Apakah krusial bagi perusahaan? *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 17(2).
- Ferdian, A., & Rahmawati, A. (2020). Pengaruh budaya digital terhadap kinerja karyawan di Yayasan Pendidikan Telkom. *Journal of Management and Business Review*, 16(2), 129–148.
- Khotimah, A. K. (2024). Pengaruh adaptasi IT dan beban kerja terhadap kinerja guru dimoderasi oleh stres kerja.
- Mahmud, M. F., Soekirman, A., & Tesniwati, R. (2022). Penguatan Kinerja Melalui Transformasi Digital, Budaya Adaptif, Transfer Pengetahuan Dan Pola Kerja Pada Bea Cukai Indonesia. *Jurnal Perspektif Bea Dan Cukai*, 6(2), 323–342.
- Mangkunegara, A. A. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nazwani, A. B., Jayadi, M., & Khamdan, A. (2025). *The influence of digital organizational culture and digital competence on employee performance with digital transformation as an intervening variable. Formosa Journal of Sustainable Research*, 4(11), 699.
- Nurfuaddi, N., Irwansyah, I., & Shoalihin, S. (2025). Pengaruh budaya kerja digital dan adaptasi teknologi terhadap kinerja karyawan Alfamart di era Retail 4.0. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 927–944.
- Siregar, M. S., Ginting, G., & Harsasi, M. (2024). Peran adaptasi teknologi dan penguasaan teknologi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui fleksibilitas kerja di PT. Media Graha Nusantara Sejahtera. *Cakrawala Repositori IMWI*, 7(1).
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal Of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Wardayani, T., & Gunawan, A. (2026). Dampak Transformasi Digital Terhadap Profesi Akuntansi: Perspektif Peran Akuntan Dan Adaptasi Teknologi. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 4(1).
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). *Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning*, 52(3), 326–349.