

PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN PEMBELAJARAN PEGAWAI TERHADAP KINERJA DIGITAL PEGAWAI DENGAN MEDIASI KAPABILITAS DINAMIS PEGAWAI (STUDI KASUS DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI JAWA TENGAH)

Andreanus Tejo Suwarno¹, Indarto², Djoko Santoso³
Universitas Semarang^{1,2,3}
andreanustejosuwarno@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh karakteristik individu dan pembelajaran pegawai terhadap kinerja digital melalui kapabilitas dinamis sebagai variabel mediasi pada pengelola keuangan pengguna aplikasi SAKTI di Kanwil Kemenag Jawa Tengah. Pendekatan penelitian berorientasi pada penelitian kuantitatif dengan sampel 80 responden yang dianalisis melalui analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja digital pegawai, sedangkan pembelajaran pegawai tidak berpengaruh. Karakteristik individu dan pembelajaran pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamis pegawai. Namun, kapabilitas dinamis pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja digital dan tidak mampu memediasi pengaruh karakteristik individu maupun pembelajaran pegawai terhadap kinerja digital. Temuan ini menekankan pentingnya penguatan karakteristik individu dan pembelajaran yang relevan untuk mendukung pengembangan kapabilitas pegawai, meskipun kapabilitas dinamis belum terbukti secara langsung meningkatkan kinerja digital dalam implementasi aplikasi SAKTI.

Kata Kunci: Karakteristik Individu, Pembelajaran Pegawai, Kapabilitas Dinamis, Kinerja Digital Pegawai

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of individual characteristics and employee learning on digital performance, with dynamic capabilities as a mediating variable, focusing on financial managers using the SAKTI application at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs in Central Java. This research employs a quantitative approach, utilizing path analysis on a sample of 80 respondents. The results indicate that individual characteristics have a positive and significant effect on digital performance, whereas employee learning does not. Both individual characteristics and employee learning are found to have a positive and significant impact on dynamic capabilities. However, dynamic capabilities do not affect digital performance and fail to mediate the influence of either individual characteristics or employee learning on digital performance. These findings highlight the importance of strengthening individual characteristics and relevant learning to support capability development, even though dynamic capabilities have not been proven to directly enhance digital performance in the context of SAKTI application implementation.

Keywords: Individual Characteristics, Employee Learning, Dynamic Capabilities, Employee Digital Performance

PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia terus berupaya mendorong reformasi birokrasi dan peningkatan transparansi pengelolaan keuangan negara melalui pemanfaatan teknologi informasi. Salah satu inovasi yang dihadirkan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah aplikasi SAKTI (Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi). Aplikasi ini dirancang sebagai sistem terpadu yang menggantikan berbagai aplikasi pengelolaan keuangan sebelumnya, seperti SAS, SIMAK-BMN, dan Persediaan. Tujuan utama dari penerapan SAKTI adalah untuk

meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan integrasi data keuangan instansi pemerintah dalam satu platform yang terstandar secara nasional (Pradana, 2024). Dalam konteks pemerintahan daerah provinsi, implementasi aplikasi SAKTI membawa tantangan tersendiri. Meski secara struktural pemerintah daerah tidak langsung berada di bawah Ditjen Perbendaharaan, banyak satuan kerja instansi vertikal yang beroperasi di wilayah provinsi harus mengadopsi sistem ini. Proses adaptasi terhadap SAKTI tidak hanya memerlukan pelatihan teknis, tetapi juga penyesuaian budaya kerja, kebijakan internal, serta kesiapan infrastruktur teknologi informasi yang memadai. Beberapa daerah masih menghadapi kendala dalam hal jaringan internet, keterbatasan perangkat keras, serta kurangnya sumber daya manusia yang kompeten dalam pengoperasian aplikasi SAKTI (Zein, 2024).

Keberhasilan implementasi SAKTI disisi lain berperan untuk mendorong pengelolaan keuangan yang lebih transparan dan terintegrasi. Aplikasi ini memungkinkan pelaporan yang lebih cepat dan akurat, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data. Selain itu, integrasi dengan sistem perbendaharaan nasional membantu meminimalkan praktik penyimpangan dalam pengelolaan anggaran. Oleh karena itu, evaluasi terhadap pelaksanaan aplikasi SAKTI di tingkat daerah provinsi menjadi penting guna mengidentifikasi hambatan, keberhasilan, dan rekomendasi perbaikan (Maulana, 2024). Kinerja digital pegawai dalam penggunaan aplikasi Sistem Akuntansi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah menjadi fokus utama dalam penelitian ini, mengingat aplikasi yang dikembangkan oleh DJPb dan Kementerian Keuangan RI tersebut belum terimplementasi secara efektif karena ketergantungan pengguna pada operator dalam entri data. Data kinerja tahun 2024 menunjukkan bahwa capaian pada berbagai modul masih jauh dari target yang ditetapkan, seperti Modul Penganggaran yang hanya mencapai 40% (12 dari 30 item), Modul Komitmen sebesar 50,83% (183 dari 360 komitmen), Modul Aset Tetap sebesar 50% (150 dari 300 item aset), serta Modul Persediaan yang terealisasi 63% (1.512 dari 2.400 transaksi). Meskipun Modul Pelaporan menunjukkan performa tertinggi sebesar 91,67% (110 dari 120 laporan) dan Modul Bendahara mencapai 82,33% (988 dari 1.200 transaksi), namun capaian pada Modul Pembayaran masih sangat rendah, yakni hanya 30,5% atau 183 dari 600 dokumen. Kondisi ini secara keseluruhan mengindikasikan bahwa kinerja penggunaan aplikasi SAKTI belum optimal, yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan SDM dalam mengoperasikan aplikasi secara mandiri serta sarana prasarana yang belum memadai, sehingga diperlukan penguatan kompetensi pegawai dan peningkatan fasilitas teknologi untuk mengoptimalkan kinerja digital di masa mendatang.

Beberapa penelitian terdahulu telah menginspirasi keterkaitan variabel dalam berbagai konsep penelitian. Karakteristik individu merupakan salah satu faktor penting yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Karakteristik ini mencakup aspek-aspek seperti kepribadian, motivasi, nilai-nilai pribadi, sikap terhadap pekerjaan, serta kemampuan intelektual (Widodo, 2022; Ananta, 2023). Karakteristik individu memiliki peran sangat penting dalam mendukung kapabilitas dinamis pegawai. Individu dengan karakteristik terbuka, proaktif, reflektif, dan memiliki kemampuan analitis serta emosional yang baik akan lebih mudah membangun kapabilitas dinamis (Altintas, 2023; Mateen et al., 2024; Farkas, 2022). Guna mengoptimalkan kinerja digital SAKTI, disamping karakteristik individu, perlu ditingkatkan pembelajaran pegawai. Pembelajaran pegawai dapat didefinisikan sebagai proses sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai. Pembelajaran pegawai memengaruhi peningkatan hasil kerja yang lebih optimal. Pegawai dengan melalui proses belajar dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensinya dalam menjalankan tugas. Karyawan menjadi lebih terampil dalam menggunakan perangkat lunak, aplikasi, serta sistem informasi yang mendukung pekerjaan mereka (Rustam et al., 2024; Kahfi, 2022).

Pembelajaran individu dan kemampuan untuk berinovasi memiliki peran penting dalam membangun dinamisme kapabilitas. Melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan, pegawai menjadi lebih responsif terhadap dinamika eksternal, mampu menyerap informasi baru, dan menerapkannya secara efektif dalam pengambilan keputusan serta penyelesaian permasalahan dalam suatu organisasi (Vartiainen, 2023; Chen & Zheng, 2022). Kemampuan dinamis karyawan berperan penting dalam meningkatkan kinerja digital. Karyawan yang mampu mengenali peluang digital, memanfaatkan potensi teknologi, dan menyesuaikan kembali proses kerja mereka cenderung lebih inovatif, efisien, dan mampu menghadirkan solusi yang sesuai dengan tuntutan pasar. Selain itu, kemampuan ini juga memungkinkan karyawan untuk lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan teknologi, mendorong pembelajaran berkelanjutan, serta memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi tantangan era digital (Nurhardiyanti & Tiarapusa, 2024).

Hasil beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh karakteristik individu dan pembelajaran pegawai terhadap kinerja digital pegawai. Mengenai hubungan antara karakteristik individu terhadap kinerja digital, terdapat inkonsistensi empiris di mana penelitian oleh Widodo (2022), Ananta (2023), serta Permatasari (2024) menemukan adanya pengaruh positif yang signifikan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Husain et al., (2022) dan Sari (2024) menunjukkan hasil yang tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Fenomena serupa juga ditemukan pada hubungan antara pembelajaran pegawai terhadap kinerja digital. Rustam et al., (2024), Kahfi (2022), dan Perdana (2024) melaporkan adanya pengaruh positif yang signifikan dalam studi mereka. Namun, temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Wang et al., (2024) dan Zubaedah (2024) yang menyatakan bahwa pembelajaran pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja digital.

Perbedaan ini mencerminkan adanya *research gap* atau inkonsistensi empiris yang menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memperjelas hubungan antarvariabel tersebut dengan mempertimbangkan konteks, metode, atau faktor lain yang mungkin memengaruhi hasil. Untuk mengatasi permasalahan kesenjangan hasil tersebut, penelitian ini mengajukan penggunaan kapabilitas dinamis sebagai variabel mediasi, yang sejalan dengan Teori Kapabilitas Dinamis. Teori ini menjadi landasan karena menjelaskan bagaimana individu dan organisasi beradaptasi terhadap transformasi digital melalui pengembangan kapabilitas internal. Karakteristik individu dan pembelajaran pegawai dianggap faktor krusial dalam membentuk kapabilitas dinamis, yaitu kemampuan merasakan (*sensing*), menangkap (*seizing*), dan merekonfigurasi (*transforming*) sumber daya (Utami, 2025). Oleh karena itu, kapabilitas dinamis dihipotesiskan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja digital guna membangun model konseptual yang utuh di era transformasi digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel dengan fokus pada mengapa dan bagaimana suatu fenomena terjadi (Rahman, 2022). Populasi penelitian mencakup seluruh kelompok atau kumpulan individu yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi fokus penelitian (Hasdiansa, 2024), yakni sebanyak 388 pengelola keuangan di Kanwil Kemenag Jawa Tengah. Pengambilan sampel dilakukan secara acak sederhana (*simple random sampling*) menggunakan metode undian, dengan jumlah sampel sebanyak 80 responden yang dihitung berdasarkan rumus Slovin (Budiarto, 2024) pada tingkat kesalahan 10%. Variabel-variabel penelitian didefinisikan secara operasional untuk memastikan pengukuran yang akurat. Kinerja digital pegawai didefinisikan sebagai capaian kerja yang mencerminkan sejauh mana individu memanfaatkan teknologi digital (Indrasari, 2021), yang diukur melalui

indikator adopsi, inovasi, kolaborasi digital, pemanfaatan data, serta kesiapan perubahan (Subramaniam et al., 2025).

Kapabilitas dinamis mengacu pada kemampuan individu menghadapi perubahan lingkungan kerja yang cepat dan tidak menentu (Rulianti, 2024), dengan indikator pembelajaran adaptasi, manajemen perubahan, *problem-solving*, kompetensi, dan tim adaptif (Subramaniam et al., 2025). Karakteristik individu dipahami sebagai seperangkat sifat, sikap, nilai, dan kemampuan yang memengaruhi cara berpikir (Putra, 2023), yang diukur melalui indikator *ability*, *attitude*, dan *skills* (Widodo, 2022). Pembelajaran pegawai adalah proses memperoleh dan menerapkan pengetahuan serta sikap (Ardansyah, 2022), yang diukur melalui partisipasi aktif, peningkatan pengetahuan, kepuasan belajar, rencana tindak lanjut, refleksi, dan kolaborasi berbagi pengetahuan (Rustam et al., 2024). Teknik analisis data meliputi analisis deskriptif untuk menggambarkan data secara apa adanya tanpa melakukan generalisasi (Hasdiansa, 2024) melalui metode *three box method*. Selanjutnya, dilakukan analisis kuantitatif menggunakan SEM-PLS sebagai metode statistik multivariat untuk menganalisis hubungan kompleks antara variabel laten melalui indikator yang diamati (Sholihin, 2021). Proses analisis mencakup perumusan model struktural (*inner model*) dan model pengukuran (*outer model*) (Budiarto, 2024). Validasi instrumen dilakukan melalui *expert judgment* dan uji coba awal untuk mendeteksi bias (Sholihin, 2021). Evaluasi *outer model* dilakukan melalui uji *loading factor*, reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*), serta validitas konvergen (AVE) dan diskriminan (Gio, 2022). Terakhir, evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji kekuatan hubungan antar konstruk melalui nilai R^2 , f^2 , *predictive relevance* (Q^2), serta prosedur *bootstrapping* untuk menentukan signifikansi model secara keseluruhan (Gio, 2022; Sholihin, 2021).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1.
Data Demografi Responden

| Variabel Identitas | Kategori | Jumlah (Orang) | Persentase |
|-------------------------------|--------------------|----------------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-Laki | 32 | 40% |
| | Perempuan | 48 | 60% |
| Usia | 25 – 28 | 2 | 2,50% |
| | 29 – 32 | 5 | 6,25% |
| | 33 – 36 | 6 | 7,50% |
| | 37 – 40 | 15 | 18,75% |
| | 41 – 44 | 27 | 33,75% |
| | 45 – 48 | 19 | 23,75% |
| | 49 – 52 | 5 | 6,25% |
| | 53 – 59 | 1 | 1,25% |
| Pendidikan Terakhir | Diploma (D1/D2/D3) | 3 | 4% |
| | S1 | 54 | 68% |
| | S2 | 23 | 29% |
| Lama Penggunaan SAKTI (Tahun) | 1,00 – 2,74 | 10 | 12,5% |
| | 2,75 – 4,49 | 25 | 31,25% |
| | 4,50 – 6,24 | 15 | 18,75% |
| | 6,25 – 7,99 | 12 | 15% |
| | 8,00 – 9,74 | 5 | 6,25% |
| | 9,75 – 11,49 | 4 | 5% |
| | 11,50 – 13,24 | 6 | 7,5% |

| | | | |
|-----------------|---------------|----|-------|
| | 13,25 – 15,00 | 3 | 3,75% |
| Pengalaman | Ya | 48 | 60% |
| Pelatihan | Tidak | 32 | 40% |
| Total Responden | | 80 | 100% |

Rekapitulasi identitas responden menunjukkan komposisi responden didominasi oleh pegawai perempuan sebanyak 48 orang (60%), sedangkan laki-laki sebanyak 32 orang (40%). Dari sisi usia, kelompok paling dominan berada pada rentang 41–44 tahun yaitu 27 responden (33,75%), sedangkan paling sedikit pada kelompok 53–59 tahun yaitu 1 responden (1,25%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pengguna SAKTI berada pada usia kerja menengah, yang umumnya telah memiliki pengalaman kerja cukup matang. Ditinjau dari pendidikan terakhir, sebagian besar responden berpendidikan S1 sebanyak 54 orang (68%), diikuti S2 sebanyak 23 orang (29%), dan paling sedikit Diploma (D1/D2/D3) sebanyak 3 orang (4%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa pegawai pengelola keuangan yang menjadi responden umumnya memiliki latar belakang pendidikan tinggi, yang berpotensi mendukung pemahaman dan kemampuan dalam mengoperasikan sistem akuntansi keuangan berbasis digital. Kriteria lama penggunaan SAKTI, responden paling dominan berada pada rentang 2,75–4,49 tahun sebanyak 25 orang (31,25%), sedangkan yang paling sedikit pada rentang 13,25–15,00 tahun sebanyak 3 orang (3,75%). Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pengalaman penggunaan pada tingkat menengah, sehingga relatif lebih terbiasa menjalankan proses pengelolaan keuangan melalui SAKTI. Pada aspek pelatihan, mayoritas responden pernah mengikuti pelatihan SAKTI sebanyak 48 orang (60%), sementara 32 orang (40%) belum pernah mengikuti pelatihan. Ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar sudah memperoleh pembekalan, masih terdapat proporsi yang cukup besar yang perlu ditingkatkan melalui pelatihan agar implementasi SAKTI dapat berjalan lebih optimal.

Tabel 2.
Rekapitulasi Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (*Three Box Method*)

| Variabel Laten | Indikator | Prosentase Indeks | | | | | Jumlah | Nilai Indeks | Kategori |
|---------------------------|-----------|-------------------|-----|----|---|----|--------|-----------------|----------|
| | | STS | TS | N | S | SS | | | |
| Kinerja | KJD1 | 42 | 68 | 12 | 0 | 0 | 122 | 24,4 | Rendah |
| Digital | KJD2 | 24 | 82 | 42 | 4 | 0 | 152 | 30,4 | Rendah |
| Pegawai | KJD3 | 40 | 72 | 12 | 0 | 0 | 124 | 24,8 | Rendah |
| | KJD4 | 21 | 94 | 36 | 0 | 0 | 151 | 30,2 | Rendah |
| | KJD5 | 42 | 74 | 3 | 0 | 0 | 119 | 23,8 | Rendah |
| Variabel Laten | Indikator | Prosentase Indeks | | | | | Jumlah | Nilai Indeks | Kategori |
| STS | TS | N | S | SS | | | | | |
| Kapabilitas | KPD1 | 28 | 94 | 15 | 0 | 0 | 137 | 27,4 | Rendah |
| Dinamis | KPD2 | 23 | 108 | 6 | 4 | 0 | 141 | 28,2 | Rendah |
| Pegawai | KPD3 | 19 | 104 | 24 | 4 | 0 | 151 | 30,2 | Rendah |
| | KPD4 | 23 | 84 | 39 | 4 | 5 | 155 | 31,0 | Rendah |
| | KPD5 | 31 | 92 | 6 | 4 | 0 | 133 | 26,6 | Rendah |
| Karakteristik Individu | KRI1 | 23 | 98 | 21 | 4 | 0 | 146 | 29,2 | Rendah |
| | KRI2 | 38 | 84 | 0 | 0 | 0 | 122 | 24,4 | Rendah |
| | KRI3 | 25 | 100 | 12 | 0 | 5 | 142 | 28,4 | Rendah |
| Pembelajaran Pegawai | PBP1 | 21 | 100 | 18 | 8 | 5 | 152 | 30,4 | Rendah |
| | PBP2 | 37 | 78 | 6 | 4 | 5 | 130 | 26,0 | Rendah |
| | PBP3 | 25 | 96 | 15 | 4 | 5 | 145 | 29,0 | Rendah |
| | PBP4 | 23 | 102 | 12 | 4 | 5 | 146 | 29,2 | Rendah |

| | | | | | | | | |
|------|----|-----|----|---|---|-----|------|--------|
| PBP5 | 24 | 106 | 6 | 4 | 0 | 140 | 28,0 | Rendah |
| PBP6 | 35 | 76 | 12 | 8 | 5 | 136 | 27,2 | Rendah |

Analisis deskriptif menggunakan skala Likert 1–5 dengan *three box method* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada keempat variabel penelitian berada pada kategori rendah (rentang rendah 16%–37,33%). Jawaban responden cenderung terkonsentrasi pada pilihan Sangat Tidak Setuju (STS) dan Tidak Setuju (TS), sedangkan pilihan Setuju (S) dan Sangat Setuju (SS) relatif sedikit pada hampir seluruh butir pernyataan. Kinerja Digital Pegawai tercermin dari lima indikator (KJD1–KJD5) yang seluruhnya berada pada kategori rendah dengan nilai indeks berkisar 23,8–30,4. Indeks tertinggi terlihat pada KJD2 (30,4), sedangkan indeks terendah terdapat pada KJD5 (23,8). Temuan ini menggambarkan bahwa kemampuan digital pegawai masih belum optimal, sehingga dibutuhkan peningkatan kompetensi digital serta penguatan penerapan teknologi dalam pelaksanaan tugas.

Kapabilitas Dinamis Pegawai juga menunjukkan kecenderungan rendah pada seluruh indikator (KPD1–KPD5) dengan nilai indeks berkisar 26,6–31,0. Indeks tertinggi terdapat pada KPD4 (31,0), sementara indeks terendah berada pada KPD5 (26,6). Kondisi ini mengindikasikan bahwa kemampuan adaptasi, manajemen perubahan, problem-solving digital, pengembangan kompetensi, dan kolaborasi adaptif masih perlu diperkuat melalui pembinaan dan pembelajaran berkelanjutan. Karakteristik Individu yang diukur melalui Ability, Attitude, dan Skills (KRI1–KRI3) memperlihatkan nilai indeks pada kategori rendah, dengan rentang 24,4–29,2. Indeks tertinggi terdapat pada KRI1 (29,2) dan terendah pada KRI2 (24,4). Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek kemampuan, sikap, dan keterampilan individu yang mendukung kerja berbasis digital belum maksimal, sehingga perlu penguatan baik dari sisi teknis maupun sikap kerja yang mendukung perubahan. Pembelajaran Pegawai yang terdiri dari enam indikator (PBP1–PBP6) berada pada kategori rendah dengan nilai indeks berkisar 26,0–30,4. Indeks tertinggi terlihat pada PBP1 (30,4), sedangkan indeks terendah terdapat pada PBP2 (26,0). Temuan ini menandakan bahwa aktivitas pembelajaran meliputi partisipasi aktif, peningkatan pengetahuan, kepuasan belajar, rencana tindak lanjut, refleksi pembelajaran, serta kolaborasi berbagi pengetahuan—masih perlu ditingkatkan agar dapat mendukung pengembangan kompetensi dan kesiapan kerja digital.

Tabel 3.
Ringkasan Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

| Konstruk | Loading Factor (Rentang) | AVE | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|-----------------------------|--------------------------|-------|------------------|-----------------------|
| Kinerja Digital Pegawai | 0,730 – 0,886 | 0,601 | 0,832 | 0,882 |
| Kapabilitas Dinamis Pegawai | 0,837 – 0,919 | 0,745 | 0,914 | 0,936 |
| Karakteristik Individu | 0,777 – 0,893 | 0,730 | 0,814 | 0,890 |
| Pembelajaran Pegawai | 0,768 – 0,928 | 0,739 | 0,928 | 0,944 |

Evaluasi outer model dilakukan untuk memastikan indikator pada setiap konstruk memenuhi kriteria valid dan reliabel. Hasil pengujian menunjukkan seluruh indikator memiliki loading factor > 0,70, sehingga indikator dinyatakan valid dalam mengukur konstruk masing-masing. Validitas konvergen juga terpenuhi karena nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh konstruk berada di atas 0,50, yaitu 0,601 (Kinerja Digital Pegawai), 0,745 (Kapabilitas Dinamis Pegawai), 0,730 (Karakteristik Individu), dan 0,739 (Pembelajaran Pegawai). Konsistensi internal konstruk dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* seluruhnya berada di atas 0,70. Nilai *Cronbach's*

α berada pada rentang 0,814–0,928, sedangkan *composite reliability* berada pada rentang 0,882–0,944. Temuan ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki reliabilitas yang baik dan mampu mengukur konstruk secara konsisten.

Tabel 4.
Ringkasan Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

| Jenis Hasil | Konstruk/Hubungan | β / R^2 | Adjusted R^2 | ρ value | Keterangan |
|-----------------------------------|--|--------------------|-------------------|-----------------|------------------------------|
| R^2 | Kapabilitas Dinamis Pegawai | 0,977 | 0,976 | – | Kuat/Tinggi |
| R^2 | Kinerja Digital Pegawai | 0,905 | 0,901 | – | Kuat/Tinggi |
| Pengaruh Langsung | Karakteristik Individu → Kinerja Digital Pegawai | 0,456 | – | 0,011 | Positif dan signifikan |
| Pengaruh Langsung | Pembelajaran Pegawai → Kinerja Digital Pegawai | 0,017 | – | 0,948 | Positif dan tidak signifikan |
| Pengaruh Langsung | Karakteristik Individu → Kapabilitas Dinamis Pegawai | 0,411 | – | 0,000 | Positif dan signifikan |
| Pengaruh Langsung | Pembelajaran Pegawai → Kapabilitas Dinamis Pegawai | 0,590 | – | 0,000 | Positif dan signifikan |
| Pengaruh Langsung | Kapabilitas Dinamis Pegawai → Kinerja Digital Pegawai | 0,485 | – | 0,086 | Positif dan tidak signifikan |
| Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi) | Karakteristik Individu → Kapabilitas Dinamis Pegawai → Kinerja Digital Pegawai | 0,199 | – | 0,118 | Positif dan tidak signifikan |
| Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi) | Pembelajaran Pegawai → Kapabilitas Dinamis Pegawai → Kinerja Digital Pegawai | 0,286 | – | 0,103 | Positif dan tidak signifikan |

Evaluasi model struktural (*inner model*) menunjukkan kemampuan penjelasan model yang sangat kuat. Nilai R^2 Kapabilitas Dinamis Pegawai sebesar 0,977 ($Adjusted R^2 = 0,976$) mengindikasikan bahwa Karakteristik Individu dan Pembelajaran Pegawai mampu menjelaskan 97,7% variasi Kapabilitas Dinamis Pegawai, sedangkan 2,3% sisanya dipengaruhi faktor lain diluar model. Nilai R^2 Kinerja Digital Pegawai sebesar 0,905 ($Adjusted R^2 = 0,901$) menunjukkan bahwa Karakteristik Individu, Pembelajaran Pegawai, dan Kapabilitas Dinamis Pegawai mampu menjelaskan 90,5% variasi Kinerja Digital Pegawai, sementara 9,5% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Kedua nilai tersebut berada dalam kategori kuat/tinggi, sehingga model memiliki daya jelaskan yang sangat baik.

Hubungan langsung antar konstruk memperlihatkan beberapa pengaruh yang signifikan. Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Digital Pegawai terbukti positif dan signifikan ($\beta = 0,456$; $\rho = 0,011$), sehingga peningkatan kemampuan, sikap, dan keterampilan individu berkaitan dengan meningkatnya kinerja digital pegawai. Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kapabilitas Dinamis Pegawai juga positif dan signifikan ($\beta = 0,411$; $\rho = 0,000$), yang berarti karakteristik individu berkontribusi dalam membentuk

kemampuan adaptasi dan dinamika pegawai. Pengaruh Pembelajaran Pegawai terhadap Kapabilitas Dinamis Pegawai dinyatakan positif dan signifikan ($\beta = 0,590$; $\rho = 0,000$), sehingga aktivitas pembelajaran memiliki peran penting dalam meningkatkan kapabilitas dinamis. Sejumlah jalur lain menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Pengaruh Pembelajaran Pegawai terhadap Kinerja Digital Pegawai bersifat positif namun tidak signifikan ($\beta = 0,017$; $\rho = 0,948$), sehingga pembelajaran yang ada belum memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja digital.

Pengaruh Kapabilitas Dinamis Pegawai terhadap Kinerja Digital Pegawai juga positif namun tidak signifikan ($\beta = 0,485$; $\rho = 0,086$), sehingga kapabilitas dinamis belum terbukti secara statistik sebagai penentu langsung kinerja digital pegawai dalam model ini. Pengaruh tidak langsung (mediasi) menunjukkan bahwa Kapabilitas Dinamis Pegawai tidak memediasi hubungan antara Karakteristik Individu dan Kinerja Digital Pegawai ($\beta = 0,199$; $\rho = 0,118$) maupun hubungan antara Pembelajaran Pegawai dan Kinerja Digital Pegawai ($\beta = 0,286$; $\rho = 0,103$). Meskipun koefisien jalur mediasi bernilai positif, nilai ρ value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa efek mediasi tersebut tidak signifikan, sehingga peningkatan kinerja digital pegawai lebih dipengaruhi oleh pengaruh langsung karakteristik individu dibandingkan melalui peran kapabilitas dinamis sebagai variabel perantara.

Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Digital Pegawai

Hasil temuan menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja digital pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kemampuan, sikap kerja, dan keterampilan pegawai berada pada kategori rendah berdasarkan tanggapan responden, ketiga aspek tersebut tetap memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja digital. Dengan meningkatnya kemampuan intelektual, sikap kerja yang bertanggung jawab, serta keterampilan teknis yang dimiliki pegawai, maka kemampuan mereka dalam mengadopsi teknologi digital, berinovasi, berkolaborasi melalui platform digital, memanfaatkan data, dan beradaptasi terhadap perubahan digital juga akan semakin baik. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas individu menjadi faktor fundamental dalam memperkuat kapasitas digital organisasi, sehingga upaya pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan, pendampingan, maupun peningkatan kompetensi sangat diperlukan untuk mendorong optimalisasi kinerja digital di lingkungan kerja.

Temuan ini sejalan dengan pendapat sebelumnya yang menyatakan bahwa karakteristik individu merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan, karena setiap individu memiliki perbedaan dalam kepribadian, motivasi, nilai, sikap, dan kemampuan yang menentukan cara mereka menjalankan tugas. Karakteristik positif, seperti disiplin, tanggung jawab, dan semangat kerja tinggi, mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga meningkatkan kualitas hasil kerja secara keseluruhan (Widodo, 2022; Ananta, 2023).

Pengaruh Pembelajaran Pegawai Terhadap Kinerja Digital Pegawai

Temuan penelitian menyebutkan pembelajaran pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja digital pegawai. Meskipun indikator pembelajaran yang meliputi partisipasi aktif, peningkatan pengetahuan, kepuasan belajar, rencana tindak lanjut, dan refleksi pembelajaran, cenderung berada pada kategori rendah berdasarkan tanggapan responden, kondisi tersebut tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja digital. Temuan ini mengindikasikan bahwa kegiatan pembelajaran yang diikuti pegawai belum mampu mendorong kemampuan mereka dalam memanfaatkan teknologi digital, berinovasi, berkolaborasi melalui platform digital, maupun beradaptasi terhadap perubahan digital. Dengan kata lain, pembelajaran yang tersedia belum sepenuhnya relevan, aplikatif, atau terintegrasi dengan kebutuhan digitalisasi di lingkungan kerja, sehingga tidak berdampak

langsung terhadap peningkatan kinerja digital pegawai. Temuan ini juga menunjukkan perlunya evaluasi dan perbaikan terhadap desain, kualitas, serta implementasi program pembelajaran agar lebih sesuai tuntutan digital organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pembelajaran karyawan terkait teknologi digital tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja digital. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh faktor perantara yang belum optimal, seperti kemampuan adaptasi dan penerapan pengetahuan dalam konteks kerja yang dinamis. Meskipun karyawan menerima pembelajaran tentang teknologi digital, hasilnya tidak akan langsung tercermin pada kinerja jika mereka belum mampu secara fleksibel mengelola dan menerapkan pengetahuan tersebut dalam pekerjaan sehari-hari (Wang et al., 2024).

Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kapabilitas Dinamis Pegawai

Hasil penelitian menyebutkan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamis pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan, sikap kerja, dan keterampilan yang dimiliki pegawai menjadi faktor penting dalam membentuk kemampuan adaptasi, pengelolaan perubahan, pemecahan masalah digital, pengembangan kompetensi, serta kolaborasi tim yang responsif terhadap tuntutan pekerjaan. Meskipun karakteristik individu berada pada kategori rendah berdasarkan tanggapan responden, peningkatan pada aspek-aspek tersebut tetap mampu memberikan dorongan berarti terhadap penguatan kapabilitas dinamis pegawai. Dengan kata lain, semakin baik kualitas individu, maka semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan perubahan, mengelola dinamika organisasi, dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kemampuan dasar, sikap profesional, serta keterampilan teknis untuk memperkuat kapabilitas dinamis pegawai di tengah lingkungan kerja yang terus berubah.

Temuan ini sejalan dengan literatur yang menekankan peran karakteristik individu seperti proaktivitas, kreativitas, keterbukaan terhadap pengalaman baru, kecerdasan emosional, kemampuan analitis, dan motivasi tinggi dalam membangun kapabilitas dinamis, memungkinkan pegawai mengenali peluang, beradaptasi, berinovasi, dan mengambil keputusan berbasis data dalam lingkungan kerja yang berubah cepat (Altintas, 2023; Mateen et al., 2024; Farkas, 2022).

Pengaruh Pembelajaran Pegawai Terhadap Kapabilitas Dinamis Pegawai

Hasil penelitian menyebutkan pembelajaran pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamis pegawai. Hal ini menggambarkan bahwa aktivitas pembelajaran yang melibatkan partisipasi aktif, peningkatan pengetahuan, kepuasan belajar, rencana tindak lanjut, dan refleksi pembelajaran mampu mendorong kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan, mengelola dinamika tugas, memecahkan masalah secara digital, serta meningkatkan kompetensi kerja. Meskipun tingkat pembelajaran pegawai berada pada kategori rendah berdasarkan tanggapan responden, peningkatan kualitas dan efektivitas proses pembelajaran tetap memberikan kontribusi nyata terhadap penguatan kapabilitas dinamis. Temuan ini menegaskan bahwa proses pembelajaran yang relevan, terstruktur, dan aplikatif dapat menjadi fondasi penting dalam membangun sumber daya manusia yang fleksibel, responsif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang semakin cepat, terutama di tengah tuntutan transformasi digital.

Temuan ini sejalan dengan literatur yang menekankan tentang pentingnya pembelajaran berkelanjutan. Proses pembelajaran memungkinkan seorang individu memperbarui pengetahuan dan keterampilan serta mengembangkan kemampuan berinovasi. Dengan demikian, pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja

yang cepat, sehingga tercipta solusi adaptif dan nilai tambah yang berkelanjutan (Vartiainen, 2023; Chen & Zheng, 2022).

Pengaruh Kapabilitas Dinamis Pegawai Terhadap Kinerja Digital Pegawai

Temuan penelitian menyebutkan bahwa kapabilitas dinamis pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja digital pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai dalam beradaptasi terhadap perubahan, mengelola dinamika lingkungan kerja, memecahkan masalah secara digital, serta mengembangkan kompetensi dan kolaborasi belum secara langsung mendorong peningkatan kinerja digital. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya faktor lain yang lebih dominan, seperti ketersediaan infrastruktur teknologi, dukungan organisasi, kebijakan manajemen, atau tingkat literasi digital pegawai yang belum merata. Dengan demikian, meskipun kapabilitas dinamis penting dalam menghadapi perubahan, kemampuan tersebut belum tentu secara otomatis berdampak pada kinerja digital pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja digital memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif, tidak hanya berfokus pada kapabilitas individu, tetapi juga pada dukungan sistem dan lingkungan kerja yang memadai. Temuan ini tidak sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa karyawan dengan kemampuan dinamis dapat mengenali peluang digital dan menyesuaikan cara kerja mereka. Kemampuan ini juga memungkinkan mereka berinovasi dan meningkatkan efisiensi dalam penyelesaian tugas. Selain itu, kemampuan dinamis mendorong pembelajaran berkelanjutan dan fleksibilitas dalam menghadapi disrupsi digital, sehingga secara keseluruhan berkontribusi pada produktivitas dan daya saing organisasi (Nurhardiyanti & Tiarapuspa, 2024).

Mediasi Kapabilitas Dinamis Pegawai Pada Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Digital Pegawai

Perhitungan penelitian menemukan bahwa kapabilitas dinamis pegawai tidak mampu memediasi pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja digital pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa karakteristik individu yang tercermin melalui kemampuan, sikap kerja, dan keterampilan lebih berperan secara langsung terhadap kinerja digital, tanpa melalui peningkatan kapabilitas dinamis pegawai. Dengan kata lain, kapabilitas dinamis belum menjadi mekanisme penghubung yang signifikan antara karakteristik individu dan kinerja digital. Hal ini dapat disebabkan oleh belum optimalnya penerapan kapabilitas dinamis dalam aktivitas kerja digital atau adanya faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kinerja digital pegawai, seperti dukungan teknologi, sistem kerja, dan kebijakan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan karakteristik individu belum tentu diikuti oleh peningkatan kapabilitas dinamis yang berdampak pada kinerja digital, sehingga peran kapabilitas dinamis sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini belum terbukti.

Temuan ini tidak sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa karakteristik individu seperti keterbukaan, proaktivitas, dan kemampuan beradaptasi mendorong pengembangan kapabilitas dinamis. Individu dengan karakteristik ini lebih mudah menyerap pengetahuan baru dan memanfaatkan peluang digital. Kapabilitas dinamis yang terbentuk memungkinkan pegawai menyesuaikan proses kerja dengan cepat melalui kemampuan sensing, seizing, dan transforming (Altintas, 2023; Mateen et al., 2024).

Mediasi Kapabilitas Dinamis Pegawai Pada Pengaruh Pembelajaran Pegawai Terhadap Kinerja Digital Pegawai

Perhitungan penelitian menemukan bahwa kapabilitas dinamis pegawai tidak mampu memediasi pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja digital pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pembelajaran pegawai mencakup partisipasi aktif, peningkatan pengetahuan, kepuasan belajar, rencana tindak lanjut, dan refleksi pembelajaran,

faktor-faktor ini belum cukup kuat untuk membentuk kapabilitas dinamis yang dapat mendorong kinerja digital. Dengan kata lain, proses pembelajaran yang berlangsung belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kemampuan adaptasi, pengelolaan perubahan, pemecahan masalah digital, maupun kolaborasi adaptif pegawai yang diperlukan untuk menunjang kinerja digital mereka. Tidak signifikannya peran mediasi ini menunjukkan bahwa pembelajaran pegawai perlu dirancang lebih relevan, aplikatif, dan terintegrasi dengan kebutuhan digital agar mampu memperkuat kapabilitas dinamis yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja digital pegawai.

Temuan ini sejalan dengan literatur yang menyebutkan pembelajaran individu tidak selalu berdampak langsung pada kinerja digital. Hal ini terjadi jika pembelajaran tersebut belum mampu meningkatkan kapabilitas adaptif, inovatif, dan kolaboratif pegawai. Kapabilitas ini diperlukan agar pegawai dapat merespons tuntutan digital secara efektif (Wang et al., 2024).

SIMPULAN

Bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja digital pegawai, sedangkan pembelajaran pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja digital pegawai. Karakteristik individu juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamis pegawai, serta pembelajaran pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamis pegawai. Kapabilitas dinamis pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja digital pegawai. Selain itu, kapabilitas dinamis pegawai tidak mampu memediasi pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja digital pegawai maupun memediasi pengaruh pembelajaran pegawai terhadap kinerja digital pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Altintas, G. (2023). Microfoundations of Knowledge-Based Dynamic Capabilities. *Management (France)*, 26(2), 54–67. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2023.5693>
- Ananta, K. R. W. (2023). The Impact of Individual Characteristics, Work Environment, and Organization Culture Against Employee Performance at PT Telkom Akses Witel Denpasar. *Journal of Governance, Taxation and Auditing*, 2(2), 111–116. <https://doi.org/10.38142/jogta.v2i2.877>
- Ardansyah, M. (2022). *Teori dan Perilaku Organisasi*. Medan: Umsu Press.
- Budiarto, D. S. (2024). *Metodologi Penelitian: Panduan Menulis Artikel*. Yogyakarta: Selat Media.
- Chen, S., & Zheng, J. (2022). Influence of Organizational Learning and Dynamic Capability on Organizational Performance of Human Resource Service Enterprises: Moderation Effect of Technology Environment and Market Environment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889327>
- Farkas, T. (2022). Dynamic Capabilities of Start-Ups. *Köz-Gazdaság*, 17(3), 83–94. <https://doi.org/10.14267/retp2022.03.06>
- Gio, P. U. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Dengan Software SmartPLS*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Hasdiansa, I. W. (2024). *Pengantar Metodologi Penelitian Bisnis*. Lombok: Seval Literindo Kreasi.
- Husain, M., Mujanah, S., & Andjarwati, T. (2022). The Effect of Individual Characteristics, Resilient and Work Ability on Intention to Leave and Employee Performance at PT Clariant Adsorbent Indonesia, Gresik. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 9(1), 47–56. <https://doi.org/10.22225/jj.9.1.2022.47-56>
- Indrasari, M. (2021). *Karakteristik Sumber Daya Manusia Era Digital (Perspektif Kepemimpinan, Motivasi dan Etos Kerja)*. Sidoarjo: Zifatama Jawara.

- Kahfi, F. (2022). Exploring the Impact of Digital Technology on Employee Adaptation and Organizational Performance. *Journal of Management and Administration Provision*, 2(2), 37–43. <https://doi.org/10.55885/jmap.v2i2.183>
- Mateen, A., Rehman, S., & Nisar, Q. A. (2024). Learning, Integration, and Re-Configuration: Dynamic Capabilities as Drivers of Data-Driven Insights and Decision Quality. *Journal The Asian Bulletin of Big Data Management*, 4(4), 17–33.
- Maulana. (2024). Transformasi Digital Kepegawaian melalui Sistem Informasi Pegawai Daerah. Indramayu: Adab Abimanyu.
- Nurhardiyanti, R., & Tiarapuspa. (2024). Driving Employee Digital Performance: Exploring The Mediating Role Of Employee Dynamic Capability In The Context Of Hi-Hrmp And Organizational Learning At PT Astra Daihatsu Motor In Sunter & Karawang. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(2), 1–17.
- Perdana, T. (2024). Pengaruh Pembelajaran Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 6(2).
- Permatasari, D. (2024). Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(4).
- Pradana, I. P. Y. B. (2024). Inovasi Sektor Publik: Konsep dan Praktik. Jakarta: Prenada Media.
- Putra, R. B. (2023). Compatibility Organizational dan Knowledge Oriented Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. Pasuruan: Qiara Media.
- Rahman, A. (2022). Metode Penelitian Ilmu Sosial. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Rulianti, E. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.
- Rustam, A., Astuti, I. Y., & Safitri, U. R. (2024). Strategies for Improving Employee Competencies in the Digitalization Era through Training and Human Resource Development. *Journal of Academic Science*, 1(7), 849–857.
- Sari, L. D. S. (2024). Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Berprestasi dan Literasi Digital Terhadap Kinerja Digital Pegawai. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 7(6).
- Sholihin, M. (2021). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis. Yogyakarta: Andi Offset.
- Subramaniam, S. N., Dorasamy, M., & Malarvizhi, C. A. N. (2025). Personality Trait and Employee Performance in Digital Transformation: The Mediating Effect of Employee Dynamic Capability. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2448774>
- Utami, C. W. (2025). Menggali Teori Manajemen Terupdate: Konsep dan Aplikasi dalam Dunia Bisnis Modern. Surabaya: Penerbit Universitas Ciputra.
- Vartiainen, K. (2023). Enabling Interpersonal Dynamic Capability: Four Emerging Collaborative Practices in Globally Distributed Software Development. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 25(4), 368–405. <https://doi.org/10.1080/15228053.2023.2228674>
- Wang, G., Niu, Y., Mansor, Z. D., Leong, Y. C., & Yan, Z. (2024). Unlocking Digital Potential: Exploring the Drivers of Employee Dynamic Capability on Employee Digital Performance in Chinese SMEs-Moderation Effect of Competitive Climate. *Heliyon*, 10(4), e25583. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25583>
- Widodo, D. S. (2022). Employee Performance Determination: Leadership Style, Individual Characteristics, and Work Culture (A Study of Human Resource Management Literature). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 3(3), 327–339. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v3i3.1108>
- Zein, H. M. (2024). Digitalisasi Pemerintahan Daerah Katalis Untuk Integrasi dan Optimasi Good Governance. Banten: Sada Kurnia Pustaka.

Zubaedah, S. (2024). Pengaruh Motivasi Belajar, Kemandirian Belajar dan Pembelajaran Pegawai Terhadap Kinerja Digital Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 13(11).

Total referensi yang benar-benar disitasi dalam teks: 29 referensi.