

BAB II

TINJAUAN / KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Penelitian ini berlandaskan pada Teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior Theory*) sebagai teori utama (*grand theory*) karena teori ini menyoroti bagaimana perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi, lingkungan kerja, serta faktor internal seperti kompetensi dan motivasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, seperti Dinas Perdagangan, perilaku pegawai memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan efisien, Teori ini berkembang dengan meningkatnya kebutuhan organisasi modern untuk memahami dan mengelola sumber daya manusia.

Robbins dan Judge (2014) memberikan pengertian terhadap perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak individu, kelompok, maupun struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud mengaplikasikan pengetahuan tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi. Perilaku Organisasi mempelajari tiga aspek dalam organisasi, yaitu individu/perorangan, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang perilaku yang dikaitkan dengan aktivitas kerja dan hasil kerja anggota organisasi (10).

Teori ini membagi analisis perilaku dalam organisasi ke dalam tiga tingkat utama, yaitu tingkat individu, tingkat kelompok, dan tingkat organisasi. Pada tingkat individu, fokus utamanya meliputi variabel seperti persepsi,

kepribadian, motivasi, dan kemampuan. Pada tingkat kelompok, aspek yang dikaji mencakup struktur tim, kepemimpinan, komunikasi, dan konflik. Sementara itu, pada tingkat organisasi, perhatian difokuskan pada struktur organisasi, budaya, sistem pengendalian, serta kebijakan manajerial. Dengan pendekatan ini, teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa perilaku pegawai dalam suatu instansi tidak hanya ditentukan oleh faktor pribadi, tetapi juga oleh sistem yang diterapkan organisasi, budaya kerja yang dibentuk, serta interaksi antara pimpinan dan rekan kerja.

Teori Perilaku Organisasi menjelaskan bahwa perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor internal seperti kemampuan, motivasi, dan sikap kerja, serta faktor eksternal seperti struktur dan budaya organisasi. Dalam konteks penelitian ini, Variabel *digital skill* (x) merepresentasikan salah satu tingkatan individu yang berhubungan dengan kemampuan pegawai dalam beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan penerapan sistem digital dalam pekerjaan. Pegawai yang memiliki keterampilan digital yang baik akan mampu bekerja lebih cepat, efisien, dan akurat sehingga berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Organizational culture (Z) berperan sebagai tingkatan kelompok dan organisasi yang dapat memperkuat maupun memperlemah hubungan antara kemampuan individu (*digital skill*) dengan hasil kerjanya yaitu *employee performance* (Y). *Organizational culture* yang adaptif, inovatif, dan mendukung pembelajaran digital akan mendorong karyawan untuk

mengoptimalkan kemampuan digital mereka dalam bekerja. Sebaliknya, budaya yang kaku dan tidak mendukung perubahan dapat menghambat pemanfaatan keterampilan digital secara maksimal.

Berdasarkan Teori Perilaku Organisasi, perilaku kerja karyawan di Dinas Perdagangan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individual seperti *digital skill*, tetapi juga oleh kondisi sosial dan nilai-nilai yang dianut organisasi. Oleh karena itu, *organizational culture* berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh digital skill terhadap kinerja karyawan.

2.1.1 Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

Menurut Wirawan (2009) Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari jumlah faktor (11)

- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja, faktor internal pegawai ini menentukan kinerja pegawai. Jadi, dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula

kinerja pegawai. Sebaliknya, makin rendah faktor-faktor tersebut, makin rendah pula kinerjanya.

b. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. Menurut penelitian, penggunaan robot akan meningkatkan produktivitas karyawan 14 sampai 30 kali lipat. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

c. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan, dan

selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja mereka akan menurun.

Menurut Sulistiyani (2003), kinerja seseorang merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu (12). Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Menurut Dessler (2015) dalam kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Menurut Robbins (2016) definisi kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (8).

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau output yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan standar yang telah ditetapkan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri pegawai (faktor internal) seperti kemampuan, keterampilan, motivasi, dan pengalaman, maupun dari lingkungan kerja internal organisasi, seperti sistem manajemen, kompensasi, dan dukungan sumber daya. Selain itu, faktor eksternal organisasi seperti kondisi ekonomi dan sosial juga dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan demikian, kinerja tidak hanya

mencerminkan hasil kerja semata, tetapi juga merupakan cerminan dari sinergi antara kemampuan individu, dukungan organisasi, dan kondisi lingkungan eksternal yang saling berkaitan.

Indikator kinerja dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Pasal 10 ayat 3 mengenai target kinerja Pegawai Negeri Sipil, indikator pengukuran kinerja pegawai adalah sebagai berikut(13)

- a. Kuantitas, yaitu jumlah atau banyaknya keluaran (output) dan manfaat (outcome) yang harus ada dalam setiap target kerja.
- b. Kualitas, yaitu mutu keluaran atau mutu manfaat dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang di laksanakan.
- c. Waktu, yaitu standar waktu yang digunakan untuk menyelesaikan kegiatan dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.
- d. Biaya, yaitu dana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.

2.1.2 Organizational culture

Menurut Robbins (1996), Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara pegawai dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan dan cara bekerja dengan pekerja lain. Dalam setiap organisasi, budaya organisasi selalu diharapkan baik, karena budaya organisasi akan

berhubungan dengan berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuannya. Robbins mengartikan budaya organisasi sebagai suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dengan orang lain yang merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai (14)

Organizational culture atau budaya organisasi, beberapa teori lainnya seperti menurut Schein (1985) ialah pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui belajar untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup baik untuk dipandang saja dan oleh karena itu, diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut (15) Menurut Hofstede, (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (16).

Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990), karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:(15)

- a. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;
- b. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak
- c. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
- d. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan;
- e. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
- f. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya.

Menurut Gomes (2009), menyebutkan beberapa faktor yang membentuk *organizational culture* yaitu: (17)

- a. *Observed behavioral regularities when people interact*: bahasa, kebiasaan, dan ritual yang dilaksanakan oleh karyawan dalam organisasi dalam menghadapi berbagai macam situasi;
- b. *Group norms*: nilai dan standar yang digunakan dalam organisasi;
- c. *Exposed values*: nilai dan prinsip yang ingin dicapai dalam organisasi;
- d. *Formal philosophy*: kebijakan dan prinsip-prinsip ideologis yang mengarahkan perilaku karyawan dalam organisasi;

- e. *Rules of the game*: aturan-aturan dalam organisasi yang harus dipelajari agar seseorang dapat diterima di organisasi tersebut;
- f. *Climate*: perasaan di lingkungan organisasi yang dapat dirasakan melalui kondisi fisik organisasi, interaksi antar karyawan, interaksi antara atasan dan bawahan, serta interaksi organisasi dengan stakeholder eksternalnya;
- g. *Embedded skills*: kompetensi khusus dari anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan menurunkan keahlian tersebut dari generasi ke generasi;
- h. *Habits of thinking, mental models and/or linguistic paradigms*: kesamaan bingkai yang mengarahkan kesamaan persepsi, pikiran, dan bahasa yang digunakan oleh karyawan, termasuk karyawan baru yang diajarkan pada awal proses sosialisasi ke dalam organisasi;
- i. *Shared meanings*: perasaan saling mengerti yang diciptakan oleh karyawan dalam interaksinya sehari-hari;
- j. *Root metaphors or integrating symbols*: ide, perasaan dan citra organisasi yang menjadi karakteristik organisasi yang disimbolkan melalui bangunan, pengaturan ruangan dan benda-benda lainnya.

Menurut Robbins (2008), budaya organisasi memiliki beberapa indikator yaitu: (18)

- a. Inovasi dan pengambilan risiko: berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.

- b. Perhatian pada hal-hal detail: berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).
- c. Berorientasi pada hasil: berkaitan dengan sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
- d. Orientasi pada orang: berkaitan dengan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
- e. Orientasi pada tim: berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.
- f. Agresivitas: sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.
- g. Stabilitas: sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi

2.1.3 Digital skill

Digital skill telah menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam membentuk kinerja sektor publik yang adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi (19). Dalam konteks kerja birokrasi menurut Obelander (2020) mendefinisikan kompetensi digital sebagai

integrasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menggunakan teknologi digital secara efektif dan bertanggung jawab. Dimensi kompetensi ini mencakup aspek teknis (penggunaan perangkat dan aplikasi digital), kognitif (pemrosesan dan evaluasi informasi digital), serta sosial (kolaborasi dan komunikasi dalam lingkungan digital).

Digital skill dapat dipahami sebagai keterampilan yang meliputi penggunaan komputer dan ruang lingkup digital seperti internet, teknologi informasi dan komunikasi dengan mengambil kendali untuk mengoperasikan dan memanfaatkannya secara efektif dan efisien (20). Teori dasar keterampilan digital mencakup beberapa aspek seperti pembelajaran, dampak teknologi digital terhadap masyarakat, dan peran pendidikan dalam membekali individu dengan keterampilan ini. Indikator *digital skill* menurut Law *et.al* (2018) adalah sebagai berikut:(21)

- a. Mengetahui perangkat keras dan perangkat lunak yang umum digunakan untuk menunjang aktivitas kerja, menggambarkan sejauh mana pegawai mampu menggunakan perangkat digital (komputer, aplikasi, dan sistem informasi) dalam menyelesaikan pekerjaan(22)
- b. Mengetahui istilah-istilah dasar dalam pemanfaatan teknologi digital, menggambarkan kesiapan dan kemauan pegawai dalam mempelajari serta beradaptasi dengan teknologi baru yang diterapkan organisasi.

- c. Kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi digital, kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi digital untuk berkomunikasi platform komunikasi daring (email dan chat).
- d. Kemampuan melakukan pencarian data dan informasi yang relevan serta memahami tantangan penelusuran melalui internet, kemampuan mencari, mengevaluasi, dan memanfaatkan data/informasi digital dalam proses kerja. Mampu menelusuri dan memverifikasi sumber data digital, mengolah data menjadi laporan digital, dan menggunakan data untuk pengambilan keputusan yang berbasis bukti.
- e. Kesadaran risiko pemanfaatan teknologi digital dan kemampuan mengendalikannya. Kemampuan ini mencerminkan kesadaran pegawai terhadap potensi bahaya penggunaan teknologi digital seperti kebocoran data, serangan siber, atau penyalahgunaan informasi serta kemampuan untuk mengambil langkah pencegahan yang tepat agar risiko tersebut dapat diminimalkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian terdahulu

Nama Peneliti, tahun, Judul	Fokus dan tujuan penelitian	Jelaskan populasi, sampel unit analisisnya	Jelaskan Metode Penelitian	Jelaskan apa temuan penelitian
<p>(Yu S, Wu X dan Khan, 2025)</p> <p>Data-Driven Analysis of Employee Competencies in Digital Transformation: How Interpersonal Skills, Integrity, and Professionalism Impact Sustainable Organizational Performance via Job Performance (23)</p>	<p>Penelitian ini mengkaji bagaimana kompetensi efektivitas personal (yaitu keterampilan interpersonal, integritas, dan profesionalisme) memengaruhi kinerja organisasi berkelanjutan (SOP) melalui kinerja kerja (JP) di perusahaan manufaktur multinasional Korea (MNE) di Tiongkok.</p>	<p>Populasi : perusahaan multinasional Korea (MNC) yang beroperasi di sektor manufaktur di Tiongkok. Populasi utama penelitian ini terdiri dari karyawan HCN (host country national)</p> <p>Sampel : 494 sampel valid dari 510 kuwsioner yang dibagikan dari lima kota besar (Beijing, Tianjin, Ningbo, Nanjing, Guangzhou)</p> <p>Unit analisis : Karyawan individu perusahaan manufaktur multinasional</p>	<p>pendekatan kuantitatif, penelitian ini memanfaatkan PLS-SEM metodologi ganda, menggunakan kuesioner paper (offline) dan Kuesioner Star link (online).</p>	<p>kinerja organisasi yang berkelanjutan tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada pengembangan kompetensi karyawan yang sesuai dengan tuntutan kolaboratif, adaptif, dan etis di lingkungan digital. Dengan menetapkan korelasi antara kompetensi masing-masing karyawan dan kelangsungan jangka panjang organisasi</p>

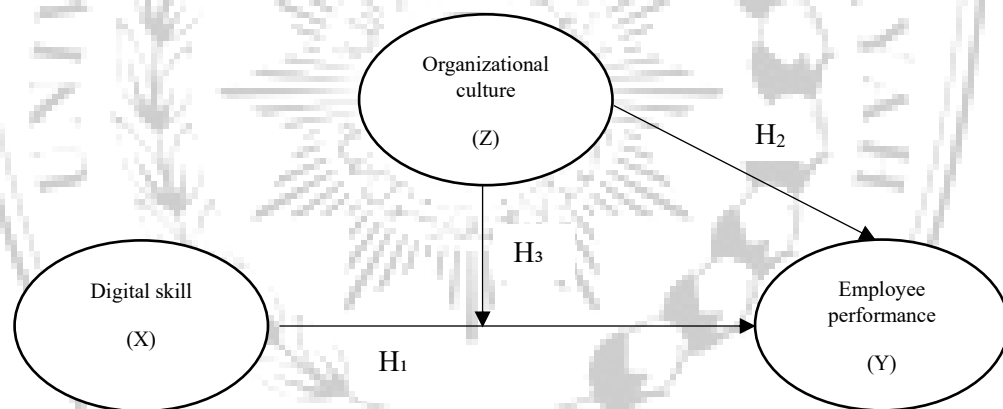
Nama Peneliti, tahun, Judul	Fokus dan tujuan penelitian	Jelaskan populasi, sampel unit analisisnya	Jelaskan Metode Penelitian	Jelaskan apa temuan penelitian
<p>(Zaevas I, Stiakais E, 2025)</p> <p><i>HRM Strategies for Bridging the Digital Divide: Enhancing Digital skills, Employee Performance, and Inclusion in Evolving Workplaces</i>(24)</p>	<p>mengeksplorasi bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dapat membantu organisasi menghadapi tantangan transformasi digital, dengan fokus pada pengurangan ketimpangan digital dan peningkatan kinerja karyawan</p>	<p>Populasi : Data perusahaan diambil dari Kamar Dagang Yunani dan dari Kantor Urusan Ekonomi dan Perdagangan yang berada di kedutaan besar Yunani di ibu kota Eropa. Sampel : purposive sampling 1.023 Unit analisis : karyawan yang mrmiliki tugas administratif dan bukan pekerjaan manual</p>	<p>kuantitatif kuesioner</p>	<p>strategi SDM memiliki dampak signifikan dalam menjembatani kesenjangan digital, terutama dengan mempromosikan kemampuan beradaptasi digital dan mendukung lingkungan kerja yang inklusif. Inklusi juga ditemukan memediasi hubungan antara SDM dan kinerja karyawan</p>
<p>(Sartika M, Darmi et.al, 2023)</p> <p><i>Digital skills To Improve Work Performance</i>(7)</p>	<p>menyelidiki bagaimana keterampilan digital dan technostress memengaruhi kinerja karyawan</p>	<p>Populasi : seluruh karyawan sektor manufaktur Sampel : 102 Unit Analisis : individu karyawan manufaktur</p>	<p>pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner dalam pengumpulan data. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus Teknik pemrosesan data menggunakan Smart PLS</p>	<p>Keterampilan digital dan technostress memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan pentingnya keterampilan digital dan potensi dampak technostress terhadap kinerja karyawan.</p>

Nama Peneliti, tahun, Judul	Fokus dan tujuan penelitian	Jelaskan populasi, sampel unit analisisnya	Jelaskan Metode Penelitian	Jelaskan apa temuan penelitian
(Paul N, Hannah et.al, 2020) <i>Moderating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Organizational Learning and Employees' Performance in Classified Hospitality Firms in Kenya</i> (25)	Meneliti apakah budaya organisasi memoderasi hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja karyawan.	Populasi : Karyawan di 75 hotel di Kenya Sampel : 225 Unit analisis : Individu	desain penelitian deskriptif metode purposive sampling	budaya organisasi secara signifikan memoderasi hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja karyawan. Temuan ini mengungkapkan hubungan yang kuat antara pembelajaran organisasi dan kinerja karyawan pada perusahaan yang lebih berorientasi pada orang.
(Prihartono R, Anatan L, 2025) Budaya Organisasi Sebagai Moderator Pada Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kefarmasian RS Immanuel(26)	menganalisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga farmasi, serta untuk meneliti peran budaya organisasi sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan	Populasi : Seluruh Tenaga kefarmasian di Instalasi Farmasi RS Immanuel Sampel : 89 Unit Analisis : Individu	pendekatan kuantitatif Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS)	budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kefarmasian, dengan budaya organisasi sebagai faktor dominan. Sebaliknya, kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Budaya

Nama Peneliti, tahun, Judul	Fokus dan tujuan penelitian	Jelaskan populasi, sampel unit analisisnya	Jelaskan Metode Penelitian	Jelaskan apa temuan penelitian
	dan lingkungan kerja dengan kinerja			organisasi tidak terbukti memoderasi pengaruh kepemimpinan maupun lingkungan kerja terhadap kinerja. Hal ini mungkin disebabkan karena budaya organisasi di Rumah Sakit Immanuel sudah sangat kuat sehingga efek moderasinya tidak lagi terasa.

2.3 Kerangka Konsep/Pikir atau Model Penelitian Hipotesis

Penelitian ini berfokus pada hubungan antara *digital skill* terhadap *employee performance* dengan *organizational culture* sebagai variabel moderasi pada pegawai Dinas Perdagangan Kabupaten Hulu Sungai Tengah. Dalam era transformasi digital saat ini, kemampuan pegawai dalam menguasai keterampilan digital menjadi faktor penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Menurut Sartika (2023), keterampilan digital dan technostress memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan pentingnya keterampilan digital dan potensi dampak technostress terhadap kinerja karyawan. Pegawai yang memiliki *digital skill* tinggi mampu beradaptasi dengan sistem berbasis teknologi dan menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Namun, hubungan tersebut tidak berdiri sendiri karena dipengaruhi oleh *organizational culture* yang berlaku di lingkungan kerja (7).



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

1. Hubungan *Digital skill* Terhadap *Employee Performance*

Teori Perilaku Organisasi Robbins dan Judge (2014), perilaku dan hasil kerja individu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan (skill) dan motivasi kerja. Dalam konteks era digital, digital

skill menjadi bagian penting dari kemampuan individu yang mendukung efektivitas dan efisiensi kerja pegawai. Pegawai dengan kemampuan digital yang tinggi mampu beradaptasi dengan sistem berbasis teknologi, meningkatkan kecepatan kerja, akurasi, dan inovasi dalam pelayanan publik. Penelitian Sartika (2023) menunjukkan bahwa keterampilan digital memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (7). Hasil serupa juga ditemukan oleh Allamah (2025), variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, dan *digital skill* memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan (6). Hal ini menegaskan bahwa kemampuan karyawan dalam mengakses data, menggunakan perangkat lunak, dan memanfaatkan teknologi untuk tugas-tugas administratif merupakan kunci utama efisiensi kerja. Rata-rata skor kompetensi digital karyawan berada pada kategori tinggi, dengan kemampuan mengoperasikan perangkat lunak administratif sebagai aspek yang paling dikuasai.

Hipotesis 1 (H1): *Digital skill* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada pegawai Dinas Perdagangan Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

2. Hubungan *Organizational Culture* Terhadap *Employee Performance*

Teori Perilaku Organisasi menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor tingkat kelompok dan organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku serta hasil kerja individu. Budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan mendukung pembelajaran akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, serta mendorong peningkatan kinerja pegawai. Temuan Prihartono dan Anatan

(2025) *organizational culture* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (26). Penelitian Wahyuni penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (27).

Hipotesis 2 (H2): *Organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada pegawai Dinas Perdagangan Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

3. Peran *Organizational Culture* sebagai Variabel Moderasi antara *Digital skill* dan *Employee Performance*

Teori Perilaku Organisasi juga menyoroti bahwa hubungan antara kemampuan individu dan hasil kerja dapat diperkuat oleh faktor organisasi seperti budaya kerja. Budaya organisasi yang mendukung inovasi, adaptasi digital, dan kolaborasi akan memperkuat pengaruh positif keterampilan digital terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dapat menghambat pemanfaatan keterampilan digital secara optimal. Penelitian oleh Paul Thumbi dan Hannah (2020) menemukan bahwa budaya organisasi secara signifikan memoderasi hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja pegawai (25). Artinya, dalam lingkungan organisasi dengan budaya yang kuat, pengaruh kemampuan individu terhadap kinerja menjadi lebih tinggi. Maka karena itu, budaya organisasi di Dinas Perdagangan dapat berperan memperkuat pengaruh positif *digital skill* terhadap *employee performance*, khususnya dalam konteks transformasi digital birokrasi.

Hipotesis 3 (H3): *Organizational culture* memperkuat atau memperlemah pengaruh *digital skill* terhadap *employee performance* pada pegawai Dinas Perdagangan