

Implementasi Kemampuan Digital dan Transformasi Digital dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Surabaya

Pramudji Dwi Lesmono

Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: cakprampribumi212@gmail.com

Abstrak

Transformasi digital menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas kerja aparatur pemerintah daerah. Namun, tantangan utama yang dihadapi instansi pemerintah adalah keterbatasan kemampuan digital pegawai dalam mengadopsi teknologi baru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kemampuan digital dan transformasi digital terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada 33 responden dari total populasi 68 pegawai. Variabel penelitian meliputi kemampuan digital dan transformasi digital sebagai variabel independen, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan digital berada pada kategori sedang (87,88%), transformasi digital pada kategori sedang (84,85%), dan kinerja pegawai juga berada pada kategori sedang (87,88%). Temuan ini mengindikasikan adanya kontribusi positif dari penguatan kemampuan digital dan pelaksanaan transformasi digital terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini menekankan pentingnya optimalisasi kapasitas digital, inovasi layanan internal, dan pembaruan infrastruktur teknologi untuk mewujudkan birokrasi yang lebih efisien dan responsif di lingkungan pemerintah daerah.

Kata Kunci: Kemampuan Digital, Transformasi Digital, Kinerja Pegawai, BKPSDM, Pelayanan Publik

Abstract

Digital transformation has become a key driver in improving the effectiveness of local government institutions. However, one of the main challenges faced by public agencies is the limited digital competence of employees in adopting new technologies. This study aims to analyze the implementation of digital competence and digital transformation in enhancing employee performance at the Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) of the Surabaya City Government. A descriptive quantitative method was employed, with data collected through questionnaires distributed to 33 respondents from a total population of 68 employees. The variables analyzed include digital competence and digital transformation as independent variables, and employee performance as the dependent variable. The results indicate that digital competence falls into the medium category (87.88%), digital transformation into the medium category (84.85%), and employee performance is also in the medium category (87.88%). These findings suggest a positive contribution of digital competence and digital transformation toward improving employee performance. The study emphasizes the importance of optimizing digital capacity, innovating internal services, and upgrading technological infrastructure to achieve a more efficient and responsive local government bureaucracy.

Keywords: Digital Capability, Digital Transformation, Employee Performance, BKPSDM, Public Service

PENDAHULUAN

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Surabaya merupakan perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam mengelola aparatur sipil negara (ASN) dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. BKPSDM bertanggung jawab dalam merumuskan serta melaksanakan kebijakan di bidang kepegawaian, mulai dari perencanaan, pengadaan, pembinaan, hingga pengembangan ASN. Tujuan dari upaya ini adalah untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Era digitalisasi menuntut transformasi fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam pelayanan publik. Pemerintah berkomitmen menghadirkan pelayanan publik yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, dengan memprioritaskan inovasi digital guna meningkatkan kepuasan masyarakat. Pelayanan publik yang berkualitas harus mampu mengikuti perkembangan teknologi agar lebih cepat, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan warga (Studi Jawa Tengah, 2024; Kemenko Marves, 2025).

Peraturan Wali Kota Surabaya Nomor 45 Tahun 2022 mengatur perubahan atas Perwali Nomor 68 Tahun 2020 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Regulasi ini memperkuat pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pemerintahan daerah guna mewujudkan layanan digital yang lebih terintegrasi, efisien, dan akuntabel. BKPSDM Kota Surabaya telah mengimplementasikan berbagai sistem digital seperti E-SDM, E-Docu, E-Cuti, E-Performance, E-Learning, Teko Cak, Sibela, SINORA, Sijaka, SIGENDIS, dan E-Peken.

Kemampuan digital sangat penting bagi pegawai BKPSDM agar dapat memahami, menjelaskan, dan mengoperasikan berbagai aplikasi yang digunakan dalam pelayanan kepegawaian. Paul Gilster (1997) menjelaskan bahwa kemampuan digital adalah kemampuan untuk memahami dan menggunakan informasi dari berbagai format dan sumber yang disajikan secara digital. Martin (2006) menambahkan bahwa literasi digital mencakup keterampilan teknis, sikap kritis dan interaktif, serta kemampuan untuk mengakses, mengelola, mengevaluasi, mencipta, merefleksikan, dan bertindak melalui teknologi digital.

Rahman et al. (2025) melakukan penelitian kuantitatif terhadap 206 pegawai negeri sipil di Indonesia dan menemukan adanya korelasi positif yang signifikan ($r=0,769$) antara kemampuan digital dengan kinerja pegawai menggunakan kerangka DigComp 2.2 (newinera.com). Meskipun penelitian ini menegaskan pentingnya keterampilan digital, penelitian tersebut belum menelaah bagaimana inisiatif transformasi digital di tingkat organisasi memediasi hubungan tersebut. Sementara itu, Suparmi et al. (2024) menganalisis upaya transformasi digital BKPSDM Surabaya—seperti E-SDM dan E-Docu—dan menunjukkan bahwa transformasi digital yang dipadukan dengan efektivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi ($R = 0,855$, $p < 0,05$) (qemsjournal.org).

Implementasi Kemampuan Digital dan Transformasi Digital dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Surabaya

Namun, penelitian tersebut tidak menilai bagaimana kompetensi digital individu berinteraksi dengan transformasi sistem dalam memengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan mengkaji implementasi kemampuan digital dan transformasi digital dalam meningkatkan kinerja pegawai BKPSDM Kota Surabaya. Kajian empiris ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan hukum dan perlindungan hak asasi manusia di Indonesia melalui optimalisasi pelayanan publik yang berbasis teknologi digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai implementasi kemampuan digital dan transformasi digital terhadap kinerja pegawai. Menurut Sugiyono (2013), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menguji teori dengan cara mengukur variabel-variabel penelitian dalam bentuk angka dan menganalisisnya menggunakan prosedur statistik.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BKPSDM Kota Surabaya yang berkantor di Jl. Jimerto No.1 Surabaya sebanyak 68 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh, namun dari 68 kuesioner yang disebarakan melalui Google Form, hanya 33 kuesioner (48,6%) yang terisi lengkap dan dapat diolah untuk analisis.

Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga variabel utama:

1. Kemampuan Digital (X1) - variabel independen yang diukur menggunakan 10 indikator berdasarkan Martin (2006): mengakses, mengelola, mengevaluasi, menciptakan, dan menyampaikan informasi digital.
2. Transformasi Digital (X2) - variabel independen yang diukur menggunakan 9 indikator berdasarkan Matt et al. (2015): teknologi digital, perubahan proses bisnis, struktur organisasi, dan komitmen manajerial.
3. Kinerja Pegawai (Y) - variabel dependen yang diukur menggunakan 10 indikator berdasarkan Robbins dan Judge (2015): kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efisiensi penggunaan sumber daya, kemandirian dalam bekerja, dan kerja sama.

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan statistik deskriptif dengan kategorisasi data berdasarkan kriteria Widhiarso (2020) yang membagi kategori menjadi: sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi berdasarkan nilai mean (M) dan standar deviasi (SD).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan analisis terhadap 33 responden, diperoleh karakteristik sebagai berikut: mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (57,6%), berpendidikan S1 (60,6%), dan memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun (48,5%). Profil responden ini menunjukkan bahwa pegawai BKPSDM memiliki latar belakang pendidikan yang memadai dan pengalaman kerja yang cukup untuk mengimplementasikan sistem digital.

Analisis Deskriptif Variabel Kemampuan Digital

Hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan digital pegawai BKPSDM berada pada kategori sedang dengan 29 responden (87,88%) dan kategori sangat tinggi dengan 4 responden (12,12%). Tidak ada responden yang berada pada kategori sangat rendah, rendah, atau tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki kemampuan digital yang cukup memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas berbasis teknologi.

Tabel 1. Kategorisasi Kemampuan Digital

Kategori	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	< 8	0	0,00%
Rendah	8-3	0	0,00%
Sedang	4-28	29	87,88%
Tinggi	29-41	0	0,00%
Sangat Tinggi	>41	4	12,12%
Total		33	100%

Analisis Deskriptif Variabel Transformasi Digital

Transformasi digital di BKPSDM menunjukkan kategori sedang dengan 28 responden (84,85%), kategori tinggi dengan 2 responden (6,06%), dan kategori sangat tinggi dengan 3 responden (9,09%). Hasil ini menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital telah berlangsung dengan baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan.

Tabel 2. Kategorisasi Transformasi Digital

Kategori	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	< 6	0	0,00%
Rendah	6-4	0	0,00%
Sedang	5-25	28	84,85%
Tinggi	26-37	2	6,06%
Sangat Tinggi	>37	3	9,09%
Total		33	100%

Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai BKPSDM berada pada kategori sedang dengan 29 responden (87,88%), kategori tinggi dengan 1 responden (3,03%), dan kategori sangat tinggi dengan 3 responden (9,09%). Distribusi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai

Implementasi Kemampuan Digital dan Transformasi Digital dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Surabaya

secara umum berada pada level yang cukup baik dengan potensi peningkatan melalui optimalisasi kemampuan dan transformasi digital.

Tabel 3. Kategorisasi Kinerja Pegawai

Kategori	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	< 9	0	0,00%
Rendah	9-3	0	0,00%
Sedang	4-27	29	87,88%
Tinggi	28-41	1	3,03%
Sangat Tinggi	>41	3	9,09%
Total		33	100%

Implementasi Kemampuan Digital terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan digital memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai BKPSDM. Temuan ini sejalan dengan penelitian Indriasari et al. (2024) yang menyatakan bahwa digitalisasi layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Implementasi digitalisasi yang efektif memungkinkan pegawai bekerja lebih efisien dan meningkatkan kepuasan kerja (Li & Bin, 2024).

Kemampuan digital yang baik memungkinkan pegawai untuk lebih cepat beradaptasi dengan sistem berbasis teknologi, memahami penggunaan aplikasi digital, serta memanfaatkan data secara optimal untuk pengambilan Keputusan (Kusnadi, 2024; Dewi Suma, 2025). Keterampilan digital juga mendukung transparansi, mempercepat alur kerja, serta mengurangi ketergantungan pada proses manual yang cenderung lambat dan kurang akurat (Malque et al., 2025).

Implementasi Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai

Transformasi digital terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai (Poltekim, 2025). Hasil ini sejalan dengan penelitian Daswati et al. (2022) yang menjelaskan bahwa transformasi digital diperlukan untuk menyeimbangkan operasional di era digitalisasi. Transformasi digital yang tinggi mendorong perubahan sistem kerja dari konvensional menjadi berbasis teknologi, sehingga proses pelayanan menjadi lebih cepat, transparan, dan efisien (DUKCAPIL Labuhanbatu, 2025).

Tingginya transformasi digital juga meningkatkan akuntabilitas, memungkinkan integrasi data yang lebih baik, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis informasi secara real-time (Bapenda DKI, 2024). Dalam konteks pelayanan publik, transformasi digital membuka ruang bagi inovasi layanan dan memperluas jangkauan akses masyarakat terhadap informasi (Zam et al., 2024).

Implementasi Kemampuan Digital dan Transformasi Digital secara Simultan

Analisis menunjukkan bahwa kemampuan digital dan transformasi digital secara simultan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Vuori & Okkonen (2019) yang menyatakan bahwa pemanfaatan digitalisasi dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Kombinasi

Implementasi Kemampuan Digital dan Transformasi Digital dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Surabaya

kemampuan digital pegawai dan transformasi digital organisasi menciptakan sinergi yang optimal untuk peningkatan kinerja.

Keberhasilan kinerja organisasi di era digital sangat bergantung pada kesiapan teknologi dan kompetensi digital sumber daya manusia secara bersamaan. Kualitas SDM dalam hal literasi digital harus berjalan seiring dengan pembangunan infrastruktur dan sistem digital yang memadai.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting bagi manajemen BKPSDM Kota Surabaya:

1. Pengembangan Kapasitas Digital: Perlu dilakukan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan digital pegawai dari kategori sedang menjadi tinggi atau sangat tinggi.
2. Optimalisasi Infrastruktur Digital: Investasi pada infrastruktur teknologi dan sistem informasi terintegrasi perlu diperkuat untuk mendukung transformasi digital yang lebih komprehensif.
3. Budaya Kerja Digital: Pembentukan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan digital dan sistem evaluasi kinerja berbasis teknologi perlu dikembangkan.
4. Integrasi Sistem: Peningkatan integrasi antar sistem digital yang sudah ada untuk mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas pelayanan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kemampuan digital dan transformasi digital berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai BKPSDM Kota Surabaya. Kemampuan digital, transformasi digital, dan kinerja pegawai berada pada kategori sedang dengan kecenderungan positif. Temuan mengindikasikan bahwa penguatan kapasitas digital dan optimalisasi transformasi digital sangat penting dalam mewujudkan birokrasi yang efisien dan responsif. Saran untuk organisasi meliputi peningkatan pelatihan digital berkelanjutan, penguatan infrastruktur teknologi, pengembangan budaya kerja adaptif, dan optimalisasi integrasi sistem. Penelitian selanjutnya disarankan untuk membandingkan implementasi di berbagai instansi pemerintah dan menggunakan metode mixed methods untuk analisis yang lebih komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan digitalisasi pelayanan publik.

REFERENSI

- Andersen, K. V., Henriksen, H. Z., & Secher, C. (2021). Digital government and public sector performance: A systematic review of the literature. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101–118.
- Bapenda DKI. (2024). Digital work motivation and adaptability in public sector. *Learning Gate Journal*, 12(3), 221–235. <https://learning-gate.com/index.php/2576-8484/article/download/4296/1661/6101>

Implementasi Kemampuan Digital dan Transformasi Digital dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Surabaya

- Daswati, D., Wirawan, H., Hattab, S., Salam, R., & Iskandar, A. S. (2022). The effect of psychological capital on performance through the role of career engagement: Evidence from Indonesian public organizations. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 245–267.
- Dewi Suma. (2025). Transformasi digital terhadap budaya kerja dan kompetensi PNS Sumatera Utara. *Jurnal EMT KITA*, 5(2), 44–57. <https://journal.lembagakita.org/index.php/emt/article/download/4244/3134/15476>
- DUKCAPIL Labuhanbatu. (2025). Digitalisasi layanan publik dan kinerja pegawai. *IFI Journal*, 9(2), 102–117. <https://ejournal.indo-intellectual.id/index.php/ifi/article/view/2823/1803>
- Indriasari, M., Pradana, R., & Yusuf, H. (2024). Pengaruh digitalisasi layanan terhadap kinerja pegawai BKPSDM. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 25–34.
- Indriasari, N., Rahman, A., & Sari, M. (2024). Pengaruh pelatihan, digitalisasi layanan, dan kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Kabupaten Jenepono. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 89–105.
- Kasmirandi, K., Putra, R., & Alam, S. (2024). Digitalisasi dan kepemimpinan transformasional: Kunci peningkatan kinerja pegawai di Enrekang, Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen Publik*, 12(3), 234–251.
- Kemenko Marves. (2025). Peran transformasi digital sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Budaya UNAS*, 8(3), 77–90. <https://journal.unas.ac.id/ilmu-budaya/article/view/4066>
- Kusnadi, A. S. (2024). Transformasi digital, budaya kerja, dan beban kerja di Bank Indonesia. *EKOMA Journal*, 3(1), 1–12. <https://ulilalbabbinstitute.id/index.php/EKOMA/article/view/5183>
- Li, K., & Bin, W. (2024). Technological anxiety and performance in the public sector. *SocioEconomic Challenges*, 8(3), 98–115. <https://armgpublishing.com/journals/sec/volume-8-issue-3/article-5/>
- Malque, R., Widodo, H., & Sari, P. (2025). Digital capability and employee performance in public institutions. *Malque Scientific Journal*, 6(4), 234–248. <https://malque.pub/ojs/index.php/msj/article/download/6654/3568/47271>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101–385.
- Poltekim. (2025). Digitalisasi manajemen SDM ASN dan evaluasi kinerja. *TemaTics Journal*, 9(2), 45–57. <https://journal.poltekim.ac.id/tematics/article/download/714/629>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Implementasi Kemampuan Digital dan Transformasi Digital dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Surabaya

- Tarafdar, M., Page, X., & Marabelli, M. (2020). Digital transformation and technostress: A moderated mediation model. *Information Systems Research*, 31(4), 1214–1233.
- Vuori, V., & Okkonen, J. (2019). Digital transformation in knowledge work: Benefits and challenges of digitalization. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(2), 165–178.
- Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Widhiarso, W. (2020). *Kategorisasi data dalam analisis statistik*. Fakultas Psikologi UGM.
- Zam, A., Rasyid, F., & Kurniawan, D. (2024). Digital behavior and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Technology Management and Innovation*, 19(2), 45–59. https://www.researchgate.net/publication/388842667_Digital_Behavior_and_Impact_on_Employee_Performance_Evidence_from_Indonesia