

Optimalisasi Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah: Analisis Kompetensi Digital, Komunikasi Organisasi, Dan *Workforce Agility* Pada Dinas Sosial Kabupaten Pemalang

Zuhaili Nur Hidayat¹, Noni Setyorini², Hawik Ervina Indiworo³

¹Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang,

zuhailinurhidayat@gmail.com

²Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang, hawikervina@upgris.ac.id

³Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang, nonisetiyorini@upgris.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *workforce agility* sebagai variabel intervening pada dinas sosial kabupaten Pemalang. Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya fenomena penurunan kinerja pada sebagian pegawai, yang diindikasikan berasal dari rendahnya kompetensi digital serta belum optimalnya komunikasi organisasi di lingkungan kerja. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 60 responden yang merupakan seluruh pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pemalang. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling, sedangkan analisis data dilakukan dengan metode *partial least square-structural equation modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. Kompetensi digital dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Selain itu, *workforce agility* terbukti mampu memediasi secara parsial (*complementary partial mediation*) pengaruh kompetensi digital maupun komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pemalang dapat dicapai secara optimal apabila kompetensi digital dan komunikasi organisasi yang baik diikuti dengan penguatan kelincahan kerja (*workforce agility*) pegawai.

Kata Kunci : *Kompetensi Digital, Komunikasi Organisasi, Workforce Agility, Kinerja Pegawai*

Abstract

This study aims to analyze the effect of digital competence and organizational communication on employee performance through workforce agility as an intervening variable at the Pemalang Regency Social Service Dinas Sosial Kabupaten Pemalang. This study is motivated by the phenomenon of declining performance among some employees, which is indicated to stem from low digital competence and suboptimal organizational communication in the work environment. This study uses a quantitative approach with data obtained through the distribution of questionnaires to 60 respondents who are all employees of the Pemalang Regency Social Service. The sampling technique used total sampling, while data analysis was conducted using the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS 4.0. The results of the study show that digital competence and organizational communication have a positive and significant effect on workforce agility. Digital competence and organizational communication have a direct positive and significant effect on employee performance. In addition, workforce agility is proven to partially mediate (*complementary partial mediation*) the effect of digital competence and organizational communication on employee performance. These findings indicate that improving employee performance at the Pemalang Regency Social Service can

be achieved optimally if good digital competence and organizational communication are accompanied by strengthening employees' workforce agility.

Keywords: *Digital Competence, Organizational Communication, Workforce Agility, Employee Performance.*

Corresponding Author:

Zuhaili Nur Hidayat

Universitas Persatuan Guru Republik Indonesia Semarang, zuhailinurhidayat@gmail.com

PENDAHULUAN

Kinerja adalah sebuah representasi dari sejauh mana suatu kegiatan dilaksanakan dengan baik dalam suatu organisasi. Priatna (2024), mengatakan bahwa kinerja pegawai di era modern bukan lagi sekadar pemenuhan tugas rutin, melainkan hasil kontribusi nyata yang didorong oleh pembangunan komitmen, motivasi internal, kesejahteraan, serta kemampuan beradaptasi terhadap inovasi dan manajemen perubahan yang sukses di dalam organisasi. Kinerja pegawai memengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi kepada organisasi. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kemajuan organisasi. Apabila kinerja pegawai meningkat atau baik, maka pencapaian target sebuah organisasi akan menjadi lebih mudah, namun sebaliknya, jika kinerja pegawai rendah atau buruk, maka kegiatan yang direncanakan akan sulit dilaksanakan dan organisasi akan menghadapi kesulitan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Kinerja merupakan hasil dari kerja dalam aspek kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh seorang pegawai saat menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2021). Tujuan utama dari kinerja adalah memenuhi kriteria kerja yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Hal ini menandakan bahwa kinerja adalah hasil dari usaha pegawai, baik dalam kualitas maupun kuantitas, saat menyelesaikan tugas untuk memenuhi standar yang sudah ada.

Kinerja adalah hasil dari usaha yang dicapai oleh perorangan atau kelompok di dalam suatu organisasi, sesuai dengan hak dan kewajiban yang ada, untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara legal, tidak melanggar peraturan, serta dengan mempertimbangkan norma-norma moral dan etika. Kinerja pegawai merupakan manifestasi nyata dari kemampuan individu dalam mengubah potensi (kompetensi, motivasi, dan keahlian) menjadi hasil kerja yang konkret dan dapat diukur baik dari segi kualitas (mutu/ketepatan) maupun kuantitas (jumlah/target). Kinerja lebih dari sekedar hasil akhir dan merupakan kombinasi antara perilaku kerja pegawai dan standar atau target yang telah ditentukan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu (Busro, 2020).

Kinerja pegawai dapat diukur melalui indikator yang berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai hasil kerja seseorang. Dengan melakukan evaluasi kinerja pegawai, sebuah organisasi dapat mengetahui seberapa baik kinerja individu tersebut sehingga mereka dapat memberikan umpan balik tentang hasil penilaian kinerja, mendorong perbaikan, dan mengambil keputusan yang tepat demi memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing. Dalam UU No. 20 tahun 2023, ASN dibedakan menjadi dua kategori, yaitu PNS dan PPPK, yang keduanya memiliki kesempatan pengembangan karier yang sepenuhnya berlandaskan pada kompetensi, kinerja, dan kualifikasi secara adil tanpa adanya diskriminasi. Kinerja pemerintah kini menjadi perhatian utama masyarakat karena berbagai kejadian

yang memperlihatkan rendahnya performa pegawai di instansi pemerintahan. Ini menunjukkan bahwa masyarakat terus mendorong agar pemerintah dapat berfungsi secara efisien, transparan, dan dikelola dengan baik.

Bukti keresahan masyarakat terhadap rendahnya kinerja birokrasi terlihat dari Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia yang dirilis pada 20 Februari 2026 yang menyatakan bahwa sepanjang tahun 2025 Ombudsman RI menerima sebanyak 23.596 laporan dan aduan masyarakat terkait buruknya pelayanan dan dugaan maladministrasi. Dari puluhan ribu aduan tersebut Pemerintah Daerah (Pemda) menempati posisi pertama sebagai instansi yang paling banyak dikeluhkan masyarakat dengan total 4.766 laporan, di susul oleh instansi Kementrian dan Lembaga Pusat sebanyak 1.235 laporan. Angka ini menjadi bukti nyata bahwa masyarakat aktif mengawasi dan tidak ragu menuntut perbaikan atas rendahnya kinerja pelayanan di kantor-kantor pemerintahan. Berdasar gerakan Start Smart 2026 , masyarakat berharap bahwa pelayanan publik dapat dilakukan secara bersih, cepat, dan transparan. Masyarakat menuntut agar kantor pemerintahan meninggalkan cara kerja lama yang lambat dan beralih ke sistem digital.

Fenomena rendahnya kinerja birokrasi ini tidak hanya menjadi isu nasional, melainkan juga tercermin pada tingkat daerah. Berdasar observasi awal yang dilakukan di Dinas Sosial Kabupaten Pemalang, potret capaian produktivitas aparatur setempat dapat diidentifikasi melalui fluktuasi nilai capaian kerja individu. Berdasarkan observasi di Dinas Sosial Kabupaten Pemalang ditemukan data nilai SKP sebagai berikut.

Tabel 1. Perbandingan Statistik Deskriptif Nilai SKP Tahun 2023, 2024, dan 2025

No	Keterangan	SKP 2023	SKP 2024	SKP 2025
1.	Nilai terendah	76,00	76,10	76,10
2.	Nilai tertinggi	90,30	91,40	93,90
	Rata-rata	80,70	81,48	81,74

Sumber : Data Dinas Sosial Kabupaten Pemalang.

Berdasar tabel 1 data kinerja pegawai dengan jumlah total 60 pegawai di Dinas Sosial Kabupaten Pemalang melalui nilai SKP secara keseluruhan, kinerja pegawai menunjukkan adanya peningkatan. Peningkatan nilai tertinggi dan rata-rata mencerminkan produktivitas organisasi yang sedang tumbuh. Namun, selisih nilai terendah dan tertinggi semakin melebar (dari selisih 14,30 di tahun 2023 menjadi 17,80 di tahun 2025), yang menandakan adanya ketimpangan performa antarindividu.

Dinas Sosial Kabupaten Pemalang merupakan suatu badan pemerintah yang bertugas mengelola berbagai urusan yang berhubungan dengan administrasi sosial, pengendalian jumlah penduduk, dan program perencanaan keluarga di daerah Kabupaten Pemalang. Sebagai sebuah organisasi publik, lembaga ini mengharuskan tingkat profesionalisme yang tinggi dari semua pegawainya untuk menjamin bahwa pelayanan kepada masyarakat dilakukan secara maksimal sesuai dengan standart yang telah ditentukan. Pengukuran keberhasilan pelayanan tersebut tercermin dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yang mencatat pencapaian kerja individu setiap tahunnya. data rekapitulasi nilai SKP pada tahun 2023, 2024, dan 2025 menunjukkan adanya fenomena kesenjangan kinerja yang perlu diperhatikan. Meskipun rata-rata nilai mengalami kenaikan tipis dari 80,70 menjadi 81,74. Namun, realita di lapangan menunjukkan penurunan nilai sejumlah individu secara spesifik.

Berdasar hasil wawancara dengan Kepala SDM Dinas Sosial Kabupaten Pemalang, salah satu faktor terjadi ketimpangan yang melebar antara nilai tertinggi dan terendah tersebut, dua faktor utama yang paling rasional untuk dievaluasi adalah

kompetensi digital dan komunikasi organisasi. Lonjakan nilai tertinggi ke angka 93,90 di tahun 2025 menunjukkan bahwa sistem kerja mulai terintegrasi dengan teknologi digital. Pegawai yang cepat beradaptasi dengan alat digital (seperti sistem pelaporan *online* dan aplikasi manajemen tugas) mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan akurat, sehingga kinerja pegawai dapat mengalami peningkatan. Sebaliknya, pegawai dengan kompetensi digital rendah tetap tertahan dinilai 76,10. Mereka membutuhkan waktu lebih lama untuk tugas administratif yang sama, sering terjadi kesalahan input, atau merasa terbebani dengan perubahan sistem, sehingga performa mereka stagnan di batas minimal.

Perubahan besar yang disebabkan oleh revolusi teknologi digital dalam dua puluh tahun terakhir telah memberikan pengaruh yang signifikan kepada hampir semua bidang kehidupan, termasuk dalam hal birokrasi pemerintah. Digitalisasi tidak hanya memengaruhi cara organisasi berkomunikasi dan menyajikan layanan, tetapi juga mengubah cara kerja, gaya kepemimpinan, serta keterampilan yang dibutuhkan dari tenaga kerja. Dalam pemerintahan daerah, transformasi digital menjadi bagian penting dari perubahan birokrasi nasional. Pemerintah pusat, melalui sejumlah kebijakan seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), transformasi layanan publik, dan pengintegrasian data nasional, mendorong pemerintah daerah untuk menyesuaikan diri dan meningkatkan kemampuan organisasinya.

Seiring dengan kemajuan teknologi yang terus berjalan, secara otomatis hal ini mendorong pegawai untuk semakin memahami teknologi. Dengan pemahaman tersebut, mereka dapat membantu diri sendiri dalam menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Evolusi teknologi telah merambah ke berbagai aspek dalam kehidupan. Berbagai sektor dalam hidup memanfaatkan kemajuan teknologi, khususnya teknologi digital yang berfungsi untuk memudahkan aktivitas manusia. Dengan munculnya Industri 4.0 dan *Society 5.0*, situasi di tempat kerja mengalami perubahan yang sangat cepat dan terus-menerus. Digitalisasi kini bukan lagi pilihan, tetapi sesuatu yang harus dilakukan oleh organisasi untuk tetap bertahan. Instansi pemerintah maupun swasta kini dituntut untuk menghasilkan kinerja yang optimal di tengah ketidakpastian global dan perubahan teknologi yang masif. Kinerja pegawai adalah fondasi utama yang menentukan pencapaian organisasi dalam meraih tujuan strategisnya.

Teknologi digital umumnya bersumber dari pengoperasian berbagai fitur smartphone yang memiliki fungsi dan kegunaan yang beragam. Salah satu aspek dari kemajuan teknologi digital yang penting untuk diketahui oleh para pekerja adalah kemampuan digital. Kemampuan digital merujuk pada keterampilan dan kompetensi dasar yang diperlukan oleh setiap individu untuk memanfaatkan internet dan teknologi digital, sebagaimana dijelaskan oleh (Van Laar, et al. 2020 dalam Sabilah et al. 2021). Pemahaman tentang kemampuan digital dapat menjadi elemen kunci dalam meningkatkan tingkat produktivitas kerja yang efisien. Dengan cara ini, para pegawai dapat meningkatkan efisiensi kerja mereka berdasarkan kemampuan dan pengetahuan yang mereka miliki. Selain itu, mereka juga dapat menerapkan pengetahuan digital yang sudah didapat ke dalam konteks pekerjaan mereka. Fungsi dari pengetahuan dan keterampilan pegawai pada dasarnya akan memberikan keuntungan bagi diri pribadi mereka, salah satu keuntungan yang diperoleh adalah terhindar dari kebingungan terkait teknologi di era yang semakin canggih dan modern, yang pada akhirnya mempermudah pegawai dalam menjalankan tugas dengan pemahaman tentang kemampuan digital.

Berdasarkan penelitian oleh Elisnawati et al. (2023), kemampuan digital memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan, terkhusus dalam hal efisiensi penyelesaian tugas, mutu hasil pekerjaan, serta kreativitas dalam menjalankan tugas.

Studi ini mengindikasikan bahwa penguasaan teknologi digital dapat meningkatkan produktivitas pegawai secara keseluruhan dan mempercepat pelayanan publik. Pandangan ini menunjukkan bahwa kemampuan digital secara signifikan mendorong peningkatan produktivitas pegawai dan mempercepat proses layanan publik. Hal ini terlihat melalui tiga unsur utama: penyelesaian tugas yang lebih cepat, hasil kerja yang lebih berkualitas, dan munculnya inovasi dalam pelaksanaan tugas. Temuan dari penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi digital merupakan salah satu aset penting dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang semakin mengedepankan digitalisasi.

Puspitadewi (2019), menyatakan bahwa kompetensi digital memiliki dampak pada produktivitas kerja pegawai. Dalam penelitian yang diadakan, dijelaskan bahwa perkembangan teknologi memengaruhi performa pegawai, yang menunjukkan bahwa inovasi dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya di sektor digital, berperan dalam peningkatan produktivitas kerja di sebuah perusahaan. Hal ini mengisyaratkan bahwa produktivitas pegawai bisa dihasilkan melalui pemahaman dan pengetahuan tentang teknologi yang dimiliki oleh setiap individu.

Selain memanfaatkan perkembangan teknologi yang pesat, efektivitas pekerjaan juga bisa diperoleh melalui perilaku serta cara komunikasi pemimpin atau anggota tim saat melaksanakan tugas. Perilaku adalah penilaian yang bisa bersifat positif atau negatif terhadap suatu objek, individu, atau kejadian (Istikomah, 2019). Perilaku menjadi salah satu elemen krusial yang harus diperhatikan karena dapat mencerminkan bagaimana orang lain menilai individu tersebut. Menciptakan sikap yang baik dapat membantu seseorang meraih lebih banyak penghargaan, respect, dan pengakuan dari orang-orang di sekitarnya. Dalam lingkungan kerja, sikap yang positif dapat membangun budaya kerja yang konstruktif bagi orang itu. Ketika rasa tanggung jawab seseorang tertanam dengan kuat, hal ini dapat mengurangi peluang munculnya konflik di tempat kerja. Di sisi lain, jika rasa tanggung jawabnya rendah, ini bisa memicu berbagai masalah di tempat kerja, baik dengan klien maupun dengan rekan kerja.

Fanny (2017), menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang mampu menciptakan nilai kesuksesan bagi organisasi adalah sosok yang memiliki visi, integritas, keberanian, rasa peduli, kebijaksanaan, semangat, komitmen, dan keikhlasan. Dalam membangun kinerja yang optimal, sangat penting untuk memiliki komunikasi yang baik di antara elemen-elemen yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Setiap pemimpin memiliki pendekatan yang berbeda dalam menyampaikan pesan untuk mendorong anggota tim dan organisasi dalam mencapai sasaran bersama. Masing-masing pemimpin akan membentuk cara berkomunikasi yang khas. Sebagai pusat dari kekuatan organisasi, seorang pemimpin harus mampu berinteraksi dengan semua pihak, baik dalam konteks formal maupun informal. Keterampilan berkomunikasi pemimpin dalam suatu organisasi menjadi salah satu elemen penting untuk keberhasilan dalam menjalankan kepemimpinan. Salah satu cara untuk memperbaiki hubungan yang lebih baik dalam organisasi adalah dengan menciptakan komunikasi yang efektif, baik dari pemimpin ke bawahan maupun sebaliknya, serta antar rekan kerja.

Seperti halnya pegawai, seorang pemimpin memegang peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi untuk merealisasikan visi dan misi yang telah ditentukan. Suatu organisasi akan tumbuh dan berkembang ketika pemimpin dan stafnya menerapkan disiplin yang baik dan sistematis. Dalam hal memberikan dorongan kepada staf, seorang pemimpin perlu memahami apa yang ingin disampaikan, alat komunikasi yang akan dipilih, serta bagaimana reaksi pegawai saat motivasi diberikan. Tanggung jawab pemimpin adalah mengarahkan pegawai menuju tujuan yang ingin

dicapai. Selain aspek teknis, aspek manusiawi melalui komunikasi organisasi tetap memegang peranan krusial. Di era kerja hibrida (*hybrid work*) atau digital, pola komunikasi menjadi lebih kompleks. Komunikasi yang tidak efektif, hambatan informasi, serta kurangnya transparansi dapat memicu miskomunikasi yang berdampak langsung pada penurunan motivasi dan efektivitas kerja pegawai. Aliran informasi yang lancar sangat diperlukan untuk menyelaraskan tujuan individu dengan visi.

Berikut adalah sejumlah penelitian yang menunjukkan hasil yang berbeda pada setiap variabel yang diteliti. Dalam studi oleh Elisnawati et al. (2023), menemukan bahwa kemampuan digital memiliki dampak positif dan signifikan terhadap performa karyawan dengan tingkat signifikansi yang paling tinggi. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Rudiansyah et al. (2024), menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kemampuan dan kinerja pegawai di PT. Bank Sumut cabang Tembung.

Hasil studi yang berbeda dilakukan oleh Erika & Suhana (2023), menyatakan bahwa interaksi memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja staf di Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Semarang. Selain itu, budaya organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan, sementara analisis oleh Lustono & Hasnaeni (2019), menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, yang bertentangan dengan pendapat umum yang mengklaim sebaliknya.

Ketidaksesuaian hasil dari berbagai penelitian sebelumnya mengenai faktor-faktor yang berdampak pada performa pegawai menjadi alasan utama untuk menjalankan penelitian ini. Perbedaan dalam hasil tersebut mengindikasikan bahwa penguasaan keterampilan tidak selalu menjamin adanya peningkatan kinerja secara langsung di setiap jenis organisasi. Situasi serupa juga terlihat pada variabel komunikasi organisasi, di mana terdapat pendapat bahwa komunikasi di dalam organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja tinggi saja tidak cukup dalam menghadapi perubahan yang tidak menentu. Pegawai dituntut memiliki *workforce agility* kemampuan untuk tetap tangkas, adaptif, dan proaktif dalam situasi yang berubah-ubah (Alavi et al., 2022). Pegawai yang lincah mampu mengubah tantangan digital menjadi peluang. Dalam kajian empiris mengenai perilaku organisasi modern oleh Rahmawati & Herachwati (2024), mendefinisikan *workforce agility* sebagai kapasitas dinamis yang dimiliki pegawai untuk secara proaktif, adaptif, dan tangguh mengubah arah fokus kerja, menguasai keterampilan baru, serta berkolaborasi secara fleksibel guna merespons ketidakpastian lingkungan kerja dan perubahan strategi instansi. *Workforce agility* bukanlah sekadar kemampuan bekerja dengan cepat, melainkan sebuah kemampuan adaptasi tingkat tinggi yang dimiliki pegawai agar tetap relevan dan produktif di tengah perubahan situasi yang tidak menentu. Di titik ini, *workforce agility* diduga berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara kompetensi digital dan komunikasi serta kinerja akhir.

Penelitian yang dilakukan oleh Chandra dan Saryatmo (2023), menunjukkan bahwa *workforce agility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan itu, studi yang dilakukan oleh Purnama & Isfianadewi (2024), juga menunjukkan bahwa *agility* memberikan kontribusi positif yang nyata dalam peningkatan kinerja pegawai. Ini menekankan bahwa kemampuan untuk beradaptasi dan kelincaran pegawai di lembaga atau organisasi merupakan faktor penting dalam mendorong tercapainya kinerja yang optimal.

Yoanda (2026), mengaitkan *workforce agility* sebagai variabel mediasi (*intervening*) yang krusial. Kelincaran pegawai diartikan sebagai jembatan yang

menghubungkan antara penguasaan kompetensi digital aparatur dengan hasil kinerja pegawai. Fenomena yang terlihat di lapangan menunjukkan bahwa sejumlah pegawai masih mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan transformasi budaya teknologi digital dan cara berkomunikasi yang terasa kaku (sangat birokratis) di tempat kerja, sehingga mempengaruhi rendahnya tingkat kemampuan mereka untuk beradaptasi (*agility*). Beberapa studi sebelumnya menghasilkan temuan yang bervariasi terkait dengan elemen-elemen yang berpengaruh pada kinerja, sehingga dibutuhkan penelitian lebih mendalam untuk mengeksplorasi bagaimana fleksibilitas pegawai dapat menjadi perantara antara elemen digital dan elemen komunikasi dalam kaitannya dengan kinerja. Oleh karena itu, *workforce agility* sebagai variabel penengah diharapkan mampu menyelesaikan perdebatan empiris yang ada, sekaligus memberikan model pemecahan masalah yang lebih komprehensif dalam menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan yang telah diberikan, penulis memiliki ketertarikan untuk menyelidiki elemen-elemen yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *workforce agility*, karena adanya berbagai masalah dan rincian yang ada, dengan memilih judul “Optimalisasi Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah: Analisis Kompetensi Digital, Komunikasi Organisasi, dan Workforce Agility pada Dinas Sosial Kabupaten Pematang Jaya”.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Siroj et al. (2024), penelitian kuantitatif merupakan suatu jenis penelitian yang dilakukan untuk menguji teori-teori tertentu untuk menguji hubungan antar variabel. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner dengan survei secara langsung, yaitu membagikan lembar kuesioner secara fisik kepada para pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pematang Jaya. Dengan lebih spesifik, penelitian ini masuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal, karena ingin mengetahui hubungan antara variabel independen, yaitu kompetensi digital dan komunikasi organisasi, variabel intervening berupa *workforce agility*, dan variabel dependen yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

Dalam studi ini, populasi mencakup seluruh pegawai yang bertugas di Dinas Sosial Kabupaten Pematang Jaya, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 60 orang. Dalam studi ini, populasi pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pematang Jaya dalam penelitian ini diketahui berjumlah 60 orang. Mengingat jumlah tersebut, peneliti menetapkan teknik pengambilan sampel jenuh (*total sampling*), yakni seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik ini tergolong dalam kategori *non-probability sampling*, sebab penentuan sampel tidak dilakukan melalui proses pengacakan, melainkan dengan melibatkan seluruh anggota populasi secara langsung (Chakraborty, 2024). Pemilihan teknik *sampling jenuh* dalam penelitian ini didasari oleh pertimbangan bahwa jumlah populasi tergolong relatif kecil, yaitu kurang dari 100 orang, sehingga memungkinkan peneliti untuk melibatkan seluruh anggota populasi sebagai sampel tanpa perlu melakukan penarikan sampel secara parsial.

Variabel yang memengaruhi atau menyebabkan perubahan pada variabel lain disebut variabel bebas. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu Kompetensi Digital (X1) dan Komunikasi Organisasi (X2). Variabel dependent adalah variabel yang diamati dan diukur untuk mengetahui pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah Kinerja Pegawai (Y). Variabel intervening adalah variabel perantara yang menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Hal ini terjadi Ketika variabel independent memengaruhi

variabel mediasi, yang kemudian berdampak pada variabel dependent. Secara teori, variabel mediasi ini memengaruhi hubungan antara variabel independent dan dependent secara tidak langsung dan dapat diukur. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Workforce agility* (Z).

Teknik Pengumpulan data Penelitian ini Menggunakan Kuesioner. kuantitatif adalah penyebaran angket atau kuesioner kepada responden. Kuesioner sendiri diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui serangkaian pertanyaan yang telah disusun sebelumnya untuk dijawab oleh responden (Ardiansyah et al., 2023). Penyusunan Kuesioner dibuat berdasarkan indikator pada variabel – variabel seperti kompetensi digital, komunikasi organisasi, *workforce agility* dan kinerja pegawai. Dalam proses ini, skala pengukuran yang digunakan yaitu skala likert untuk secara sistematis menilai pandangan responden.

Metode pengukuran data kuesioner ini menggunakan skala Likert 1-5 untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial, dengan lima tingkat gradasi dari sangat negatif hingga positif (Sugiyono, 2013). Skala Likert menawarkan pilihan jawaban yang mencerminkan berbagai tingkat sikap atau pandangan responden, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju namun tetap menyediakan opsi jawaban netral yang objektif. Setiap pilihan jawaban mempunyai nilai tertentu untuk mempermudah pemrosesan data secara kuantitatif.

Tabel 2. Skala Likert

Jawaban	Kode	Skor
Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Netral	N	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari pegawai Dinas Sosial Kabupaten Pemalang selaku responden penelitian. Pengumpulan data primer tersebut dilakukan melalui instrumen kuesioner yang disusun berdasarkan indikator-indikator dari setiap variabel penelitian, meliputi kompetensi digital, komunikasi organisasi, *workforce agility*, dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS).

Menurut Rahadi (2023) analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang tersusun secara sistematis, yaitu Model pengukuran atau *outer model* digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang membentuknya. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan variabel penelitian secara akurat, serta telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Model struktural, atau yang sering disebut inner model, digunakan untuk menggambarkan sekaligus menguji hubungan sebab akibat antarvariabel laten dalam penelitian, baik yang bersifat pengaruh langsung maupun pengaruh yang dimediasi oleh variabel perantara. Evaluasi terhadap model struktural ini dimaksudkan untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antarvariabel, sekaligus sejauh mana variabel independen mampu menerangkan variabel dependennya. Penilaian model struktural umumnya ditinjau melalui dua nilai utama, yaitu *R-Square* dan *F-Square*, guna melihat kualitas hubungan yang terbentuk antarvariabel penelitian (Rahadi, 2023).

Dalam Metode SEM berbasis *Partial Least Squares* (PLS) lebih fokus pada kemampuan prediktif model, evaluasi terhadap kecocokan model atau *Goodness of Fit*

tetap diperlukan guna menilai sejauh mana model penelitian sesuai dengan data yang ada. Beberapa indeks yang lazim digunakan untuk menilai kecocokan model tersebut antara lain *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Normed Fit Index* (NFI), *d_ ULS*, *d_ G*, serta *Chi-Square*. Selanjutnya melakukan uji hipotesis berupa Uji pengaruh langsung dan Uji pengaruh tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah responden	Persentase (%)
Laki-laki	29	48,3%
Perempuan	31	51,7%
Total	60	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel 3 mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin, dapat disimpulkan bahwa sample yang digunakan terdiri dari 60 responden yang terbagi antara laki-laki dan perempuan. Dari keseluruhan responden, sebanyak 29 responden atau sebesar 48,33% berjenis kelamin laki-laki sedangkan 31 responden atau sebesar 51,67% berjenis kelamin perempuan. Hasil tersebut mengindikasikan dominasi responden perempuan dalam sample, dengan fokus yang signifikan pada responden perempuan.

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4 Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah responden	Persentase (%)
21-30	14	23,3%
31-40	17	28,3%
41-50	15	25,0%
51-60	14	23,3%
Total	60	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan data pada tabel 4 diketahui bahwa dari 60 responden sebagian besar responden berada pada rentang usia 31-40 tahun, yaitu sebanyak 17 responden atau 28,3%. Dominasi usia ini menunjukkan bahwa penelitian banyak diisi oleh orang-orang yang sedang berada pada fase matang dalam dunia kerja, baik dari segi pengalaman, tanggung jawab, maupun kestabilan karier. Hal ini memberikan implikasi penting bahwa penilaian responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini cenderung lebih rasional dan berdasarkan pengalaman kerja yang cukup matang. Selain itu, responden pada rentang usia 41-50 tahun juga menunjukkan proporsi yang cukup besar, yaitu sebanyak 15 responden atau 25,0%. Hal ini mengindikasikan bahwa penelitian ini turut melibatkan responden yang telah memiliki pengalaman kerja jangka panjang, sehingga perspektif mereka terhadap kebijakan maupun kondisi kerja di organisasi dapat memperkaya hasil analisis. Sementara itu, keberadaan responden dari kelompok usia yang lebih muda (21-30 tahun) maupun yang mendekati usia pensiun (51-60 tahun), yang masing-masing berjumlah 14 responden atau 23,3%, tetap memberikan variasi sudut pandang dalam penelitian. Responden pada usia muda umumnya masih berada pada tahap awal pengembangan karier dan cenderung memiliki

semangat kerja yang tinggi serta keterbukaan terhadap perubahan, sedangkan responden pada usia yang lebih tua umumnya memiliki loyalitas dan kematangan emosional yang lebih tinggi dalam menghadapi berbagai situasi kerja.

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 5 Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja	Jumlah responden	Persentase (%)
1-2 tahun	7	11,7%
2-3 tahun	1	1,7%
>3 tahun	52	86,7%
Total	60	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel 5 diketahui bahwa dari 60 responden mempunyai beragam lama bekerja, diantaranya yaitu yang bekerja selama 1-2 tahun berjumlah 7 orang dengan persentase sebesar 11,7%, kemudian dengan rentang 2-3 tahun berjumlah 1 orang dengan persentase sebesar 1,7%, dan yang terakhir dengan rentang >3 tahun berjumlah 52 orang dengan persentase sebesar 86,7%.

Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden merupakan pegawai dengan masa kerja lebih dari 3 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama dan mendalam di lingkungan organisasi, sehingga mereka cenderung telah memahami dengan baik dari sistem, serta kebijakan yang berlaku di dalam organisasi tempat mereka bekerja. Dominannya kelompok dengan lama bekerja >3 tahun ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian banyak dipengaruhi oleh persepsi pegawai yang telah memiliki pengalaman kerja yang matang dalam memahami kondisi organisasi maupun tuntutan pekerjaan sehari-hari. Adanya pengalaman kerja yang cukup panjang tersebut diharapkan membuat penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian ini menjadi lebih objektif serta mampu mencerminkan kondisi yang sesungguhnya di lapangan. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa pegawai yang bersangkutan telah melewati berbagai dinamika pekerjaan dan telah menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya dalam kurun waktu yang relatif lama. Sementara itu, keberadaan responden dengan masa kerja yang lebih singkat (1-2 tahun dan 2-3 tahun) tetap memberikan kontribusi penting dalam penelitian ini, karena mampu menghadirkan sudut pandang dari pegawai yang masih berada pada tahap awal penyesuaian diri terhadap lingkungan kerja, sehingga memperkaya variasi data yang diperoleh.

Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Tabel 6 Berdasarkan Status Kepegawaian

Kepegawaian	Jumlah responden	Persentase (%)
PNS	32	53,3%
PPPK	28	46,7%
Total	60	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa dari 60 responden yang terlibat dalam penelitian ini, terdapat perbedaan status kepegawaian yang terbagi ke dalam dua kategori. Diantaranya yaitu responden dengan status PNS (Pegawai Negeri Sipil) berjumlah 32 orang dengan persentase sebesar 53,3%, dan responden dengan status PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) berjumlah 28 orang dengan persentase sebesar 46,7%.

Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berstatus sebagai PNS. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki status kepegawaian yang bersifat tetap dan permanen, sehingga cenderung memiliki jaminan kerja yang lebih stabil, jenjang karier yang lebih jelas, serta pemahaman yang lebih mendalam terhadap sistem dan kebijakan organisasi dibandingkan dengan pegawai dengan status PPPK.

Keberagaman status kepegawaian ini turut memperkaya hasil penelitian, sehingga data yang diperoleh mampu menggambarkan kondisi yang lebih komprehensif mengenai persepsi pegawai, baik yang berstatus PNS maupun PPPK, terhadap variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini.

Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Penelitian

Deskripsi Variabel Kompetensi Digital

Tabel 7 Jawaban Responden Variabel Kompetensi Digital

Indikator	Skor yang diperoleh dari jawaban responden					Rata rata
	STS	TS	N	S	SS	
Saya mampu memanfaatkan teknologi secara maksimal kemudian mencari jalan keluar tentang suatu permasalahan	7 11,6%	4 6,6%	16 27,6%	28 46,6%	5 8,3%	3,33%
Saya mampu berfikir secara logis tentang peristiwa yang terjadi di media <i>online</i>	6 10%	14 23,3%	15 25%	21 35%	4 6,6%	3,05%
Saya memiliki ide ide kreatif digital	8 13,3%	13 21,6%	18 30%	17 28,3%	4 6,6%	2,93%
Saya mampu menganalisis sebuah permasalahan dan mencari jalan keluar dengan memanfaatkan teknologi secara <i>online</i>	4 6,6%	13 21,6%	21 35%	14 23,3%	8 13,3%	3,15%
Total						3,11%

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil dari tabel 7 diketahui total jawaban responden pada variabel kompetensi digital. Dalam pernyataan "Saya mampu memanfaatkan teknologi secara maksimal kemudian mencari jalan keluar tentang suatu permasalahan." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 11,6% (7 responden), jawaban skala 2 sebanyak 6,6% (4 responden), jawaban skala 3 sebanyak 27,6% (16 responden), jawaban skala 4 sebanyak 46,6% (28 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 8,3% (5 responden).

Pada pernyataan kedua "Saya mampu berfikir secara logis tentang peristiwa yang terjadi di media *online*." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 10% (6 responden), jawaban skala 2 sebanyak 23,3% (14 responden), jawaban skala 3 sebanyak 25% (15 responden), jawaban skala 4 sebanyak 35% (21 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 6,6% (4 responden).

Pada pernyataan ketiga "Saya memiliki ide-ide kreatif digital." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 13,3% (8 responden), jawaban skala 2 sebanyak 21,6% (13 responden), jawaban skala 3 sebanyak 30% (18 responden), jawaban skala 4 sebanyak 28,3% (17 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 6,6% (4 responden).

Pada pernyataan keempat "Saya mampu menganalisis sebuah permasalahan dan mencari jalan keluar dengan memanfaatkan teknologi secara *online*." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 6,6% (4 responden), jawaban skala 2 sebanyak 21,6% (13 responden), jawaban skala 3 sebanyak 35% (21 responden), jawaban skala 4 sebanyak 23,3% (14 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 13,3% (8 responden).

Secara keseluruhan, variabel kompetensi digital memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,11%, yang menunjukkan bahwa tingkat kompetensi digital pegawai berada pada kategori cukup baik, namun masih terdapat sebagian pegawai yang perlu ditingkatkan kompetensinya, khususnya pada aspek pemikiran kritis dan kreativitas digital.

Deskripsi Variabel Komunikasi Organisasi

Tabel 8 Jawaban Responden Variabel Komunikasi Organisasi

Indikator	Skor yang diperoleh dari jawaban responden					Rata rata
	STS	TS	N	S	SS	
Saya selalu dapat memahami informasi dan intruksi pekerjaan yang disampaikan pimpinan/rekan kerja dengan jelas	5 8,3%	8 13,3%	23 38,3%	20 33,3%	4 6,6%	3,16%
Saya senang jika pendapat saya mendapat tanggapan baik dari pimpinan dan rekan kerja	4 6,6%	8 13,3%	14 23,3%	19 31,6%	15 25%	3,55%
Komunikasi yang baik di tempat kerja mempengaruhi sikap positif saya terhadap pekerjaan	7 11,6%	2 3,3%	13 21,6%	25 41,6%	13 21,6%	3,58%
Komunikasi yang efektif mampu menciptakan hubungan yang baik antar pimpinan dan pegawai	4 6,6%	9 15%	16 26,6%	18 30%	13 21,6%	3,45%
Saya bersedia menerima keluhan dan masukan dari pimpinan/rekan kerja	4 6,6%	11 18,3%	16 26,6%	17 28,3%	11 18,3%	3,36%
Total						3,4%

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil dari tabel 8 diketahui total jawaban responden pada variabel

komunikasi organisasi. Dalam pernyataan "Saya selalu dapat memahami informasi dan instruksi pekerjaan yang disampaikan pimpinan/rekan kerja dengan jelas." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 8,3% (5 responden), jawaban skala 2 sebanyak 13,3% (8 responden), jawaban skala 3 sebanyak 38,3% (23 responden), jawaban skala 4 sebanyak 33,3% (20 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 6,6% (4 responden).

Pada pernyataan kedua "Saya senang jika pendapat saya mendapat tanggapan baik dari pimpinan dan rekan kerja." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 6,6% (4 responden), jawaban skala 2 sebanyak 13,3% (8 responden), jawaban skala 3 sebanyak 23,3% (14 responden), jawaban skala 4 sebanyak 31,6% (19 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 25% (15 responden).

Pada pernyataan ketiga "Komunikasi yang baik di tempat kerja mempengaruhi sikap positif saya terhadap pekerjaan." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 11,6% (7 responden), jawaban skala 2 sebanyak 3,3% (2 responden), jawaban skala 3 sebanyak 21,6% (13 responden), jawaban skala 4 sebanyak 41,6% (25 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 21,6% (13 responden).

Pada pernyataan keempat "Komunikasi yang efektif mampu menciptakan hubungan yang baik antar pimpinan dan pegawai." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 6,6% (4 responden), jawaban skala 2 sebanyak 15% (9 responden), jawaban skala 3 sebanyak 26,6% (16 responden), jawaban skala 4 sebanyak 30% (18 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 21,6% (13 responden).

Pada pernyataan kelima "Saya bersedia menerima keluhan dan masukan dari pimpinan/rekan kerja." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 6,6% (4 responden), jawaban skala 2 sebanyak 18,3% (11 responden), jawaban skala 3 sebanyak 26,6% (16 responden), jawaban skala 4 sebanyak 28,3% (17 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 18,3% (11 responden).

Secara keseluruhan, variabel komunikasi organisasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,4, yang mengindikasikan bahwa penerapan komunikasi organisasi di lingkungan kerja tergolong cukup baik. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian untuk diperbaiki, terutama terkait kejelasan dalam penyampaian informasi serta keterbukaan dalam menerima masukan, baik dari pimpinan maupun sesama rekan kerja.

Deskripsi Variabel *Workforce Agility*

Tabel 9 Jawaban Responden Variabel *Workforce Agility*

Indikator	Skor yang diperoleh dari jawaban responden					Rata - rata
	STS	TS	N	S	SS	
Saya mampu mengantisipasi masalah dan dapat menemukan solusi serta motivasi diri jika terjadi adanya masalah	3 5%	15 25%	14 23,3%	21 35%	7 11,6%	3,23%
Saya mampu menyesuaikan diri dengan cepat ketika diberikan tugas yang berbeda	4 6,6%	19 31,6%	19 31,6%	13 21,6%	5 8,3%	2,93%

Indikator	Skor yang diperoleh dari jawaban responden					Rata - rata
	STS	TS	N	S	SS	
Saya mampu bekerja di lingkungan pekerjaan yang penuh tekanan	4 6,6%	14 23,3%	19 31,6%	20 33,3%	3 5%	3,06%
Total						3,07%

Sumber: Data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil dari tabel 9 diketahui total jawaban responden pada variabel *workforce agility*. Dalam pernyataan "Saya mampu mengantisipasi masalah dan dapat menemukan solusi serta motivasi diri jika terjadi adanya masalah." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 5% (3 responden), jawaban skala 2 sebanyak 25% (15 responden), jawaban skala 3 sebanyak 23,3% (14 responden), jawaban skala 4 sebanyak 35% (21 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 11,6% (7 responden).

Pada pernyataan kedua "Saya mampu menyesuaikan diri dengan cepat ketika diberikan tugas yang berbeda." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 6,6% (4 responden), jawaban skala 2 sebanyak 31,6% (19 responden), jawaban skala 3 sebanyak 31,6% (19 responden), jawaban skala 4 sebanyak 21,6% (13 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 8,3% (5 responden).

Pada pernyataan ketiga "Saya mampu bekerja di lingkungan pekerjaan yang penuh tekanan." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 6,6% (4 responden), jawaban skala 2 sebanyak 23,3% (14 responden), jawaban skala 3 sebanyak 31,6% (19 responden), jawaban skala 4 sebanyak 33,3% (20 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 5% (3 responden).

Secara keseluruhan, variabel *workforce agility* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,07%, yang menunjukkan bahwa tingkat kelincahan kerja (*workforce agility*) pegawai berada pada kategori cukup baik, namun masih terdapat sebagian pegawai yang perlu ditingkatkan kemampuannya, khususnya dalam hal penyesuaian diri secara cepat terhadap perubahan tugas dan kemampuan bekerja di bawah tekanan.

Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Tabel 10 Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Skor yang diperoleh dari jawaban responden					Rata - rata
	STS	TS	N	S	SS	
Saya selalu memastikan hasil baik, sedang atau buruknya pekerjaan apakah sudah memenuhi standar yang sudah ditetapkan	4 6,6%	15 25%	10 16,6%	21 35%	10 16,6%	3,30%
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan	6 10%	8 13,3%	20 33,3%	23 38,3%	3 5%	3,15%
Saya bertanggung jawab atas hasil kerja yang telah dikerjakan	4 6,6%	9 15%	13 21,6%	26 43,3%	8 13,3%	3,41%
Saya mampu bekerja	3	10	17	18	12	3,43%

Indikator	Skor yang diperoleh dari jawaban responden					Rata - rata
	STS	TS	N	S	SS	
sama dengan rekan kerja	5%	16,5%	28,3%	30%	20%	
Saya selalu berinisiatif dalam bekerja, mulai dari menjalankan tugas, mengatasi masalah hingga membantu rekan kerja	4 6,6%	7 11,6%	19 31,6%	27 45%	3 5%	3,30%
Total						3,32%

Sumber: data primer yang diolah (2026)

Berdasarkan hasil dari tabel 10 diketahui total jawaban responden pada variabel kinerja pegawai. Dalam pernyataan "Saya selalu memastikan hasil baik, sedang atau buruknya pekerjaan apakah sudah memenuhi standar yang sudah ditetapkan." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 6,6% (4 responden), jawaban skala 2 sebanyak 25% (15 responden), jawaban skala 3 sebanyak 16,6% (10 responden), jawaban skala 4 sebanyak 35% (21 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 16,6% (10 responden).

Pada pernyataan kedua "Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 10% (6 responden), jawaban skala 2 sebanyak 13,3% (8 responden), jawaban skala 3 sebanyak 33,3% (20 responden), jawaban skala 4 sebanyak 38,3% (23 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 5% (3 responden).

Pada pernyataan ketiga "Saya bertanggung jawab atas hasil kerja yang telah dikerjakan." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 6,6% (4 responden), jawaban skala 2 sebanyak 15% (9 responden), jawaban skala 3 sebanyak 21,6% (13 responden), jawaban skala 4 sebanyak 43,3% (26 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 13,3% (8 responden).

Pada pernyataan keempat "Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 5% (3 responden), jawaban skala 2 sebanyak 16,5% (10 responden), jawaban skala 3 sebanyak 28,3% (17 responden), jawaban skala 4 sebanyak 30% (18 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 20% (12 responden).

Pada pernyataan kelima "Saya selalu berinisiatif dalam bekerja, mulai dari menjalankan tugas, mengatasi masalah hingga membantu rekan kerja." Dalam pernyataan ini jumlah responden dengan jawaban skala 1 sebanyak 6,6% (4 responden), jawaban skala 2 sebanyak 11,6% (7 responden), jawaban skala 3 sebanyak 31,6% (19 responden), jawaban skala 4 sebanyak 45% (27 responden), dan jawaban skala 5 sebanyak 5% (3 responden).

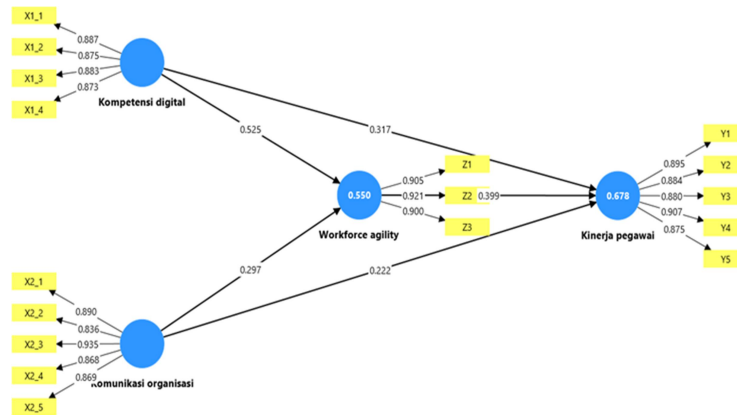
Secara keseluruhan, variabel kinerja pegawai memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,32%, yang menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai berada pada kategori cukup baik, namun masih terdapat sebagian pegawai yang perlu ditingkatkan kinerjanya, khususnya dalam hal pencapaian target pekerjaan dan pemenuhan standar hasil kerja yang telah ditetapkan.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil Uji Validitas

Validitas Konvergen

Gambar 1 Model Pengukuran (*Outer Model*)



Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS (2026)

Tabel 11 Outer Loading

	Kompetensi Digital	Komunikasi Organisasi	Kinerja Pegawai	Workforce Agility
X1.1	0.887			
X1.2	0.875			
X1.3	0.883			
X1.4	0.873			
X2.1		0.890		
X2.2		0.836		
X2.3		0.935		
X2.4		0.868		
X2.5		0.869		
Y1			0.895	
Y2			0.884	
Y3			0.880	
Y4			0.907	
Y5			0.875	
Z1				0.905
Z2				0.921
Z3				0.900

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS (2026)

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading*, seluruh indikator pada variabel Kompetensi Digital (X1), Komunikasi Organisasi (X2), *Workforce Agility* (Z), dan Kinerja Pegawai (Y). Kinerja pegawai memiliki nilai *outer loading* antara 0,875 sampai 0,907, Kompetensi Digital antara 0,873 sampai 0,887, Komunikasi Organisasi antara 0,836 sampai 0,935, dan *Workforce agility* antara 0,900 sampai 0,921. Nilai *outer loading* tertinggi terdapat pada indikator X2.3 sebesar 0,935, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator X2.2 sebesar 0,836. Seluruh indikator telah memenuhi batas minimum 0,70 sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Selain melalui nilai *outer loading*, pengujian validitas konvergen juga dilakukan dengan memperhatikan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE tersebut diperoleh melalui menu Construct Reliability and Validity pada aplikasi SmartPLS, tepatnya pada bagian *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai ini digunakan untuk menilai kemampuan masing-masing konstruk, yaitu kompetensi digital, komunikasi organisasi, *workforce agility*, dan kinerja pegawai, dalam menjelaskan varians dari indikator-indikatornya. Hasil pengujian nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel penelitian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 12 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Hasil
Kompetensi Digital (X1)	0.774	Valid
Komunikasi Organisasi (X2)	0.774	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	0.789	Valid
Workforce Agility (Z)	0.826	Valid

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* pada Kinerja Pegawai sebesar 0,789, Kompetensi Digital sebesar 0,774, Komunikasi Organisasi sebesar 0,774, dan *Workforce Agility* sebesar 0,826. Seluruh nilai AVE berada di atas batas minimum 0,50, sehingga setiap konstruk terbukti mampu menjelaskan varians indikatornya dengan baik dan telah memenuhi kriteria validitas konvergen dalam model pengukuran.

Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Tabel 13 Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)

	Kompetensi Digital (X1)	Komunikasi Organisasi (X2)	Kinerja Pegawai (Y)	Workforce Agility (Z)	Hasil
X1.1	0.887	0.603	0.700	0.632	Valid
X1.2	0.875	0.468	0.603	0.601	Valid
X1.3	0.883	0.586	0.626	0.646	Valid
X1.4	0.873	0.421	0.631	0.587	Valid
X2.1	0.499	0.890	0.562	0.553	Valid
X2.2	0.496	0.836	0.542	0.450	Valid
X2.3	0.592	0.935	0.704	0.605	Valid
X2.4	0.466	0.868	0.472	0.520	Valid
X2.5	0.545	0.869	0.565	0.535	Valid
Y1	0.624	0.528	0.895	0.630	Valid
Y2	0.576	0.624	0.884	0.658	Valid
Y3	0.675	0.595	0.880	0.623	Valid
Y4	0.713	0.602	0.907	0.732	Valid
Y5	0.642	0.550	0.875	0.710	Valid
Z1	0.573	0.560	0.637	0.905	Valid
Z2	0.650	0.527	0.686	0.921	Valid
Z3	0.683	0.572	0.733	0.900	Valid

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS (2026)

Hasil pengujian *cross loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain, dengan nilai utama berada antara 0,836 sampai 0,935. Indikator X1.1 sampai X1.4 memiliki nilai tertinggi pada Kompetensi Digital, indikator X2.1 sampai X2.5 memiliki nilai tertinggi pada Komunikasi Organisasi, indikator Y1 sampai Y5 memiliki nilai tertinggi pada Kinerja Pegawai, serta indikator Z1 sampai Z3 memiliki nilai tertinggi pada *Workforce Agility*. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah mengukur konstruk yang sesuai dan memenuhi validitas diskriminan berdasarkan *cross loading*.

Hasil Reliabilitas

Tabel 14 Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Keterangan
----------	------------------	-----------------------	------------

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Keterangan
Kompetensi Digital (X1)	0.902	0.904	Reliabel
Komunikasi Organisasi (X2)	0.927	0.937	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.933	0.935	Reliabel
Workforce Agility (Z)	0.895	0.898	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah SmartPLS (2026)

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada Kinerja Pegawai sebesar 0,933, Kompetensi Digital sebesar 0,902, Komunikasi Organisasi sebesar 0,927, dan *Workforce Agility* sebesar 0,895, sedangkan nilai *Composite Reliability* pada Kinerja Pegawai sebesar 0,949, Kompetensi Digital sebesar 0,932, Komunikasi Organisasi sebesar 0,945, dan *Workforce Agility* sebesar 0,934. Seluruh nilai reliabilitas berada di atas 0,70 dan tidak melebihi 0,95, sehingga seluruh konstruk memiliki konsistensi internal dan stabilitas pengukuran yang baik.

Pengujian Struktural (*Inner Model*) Uji *R-Square*

Tabel 15 Hasil *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square</i> adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.678	0.661
Workforce Agility (Z)	0.550	0.534

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS (2026)

Dari hasil analisis Tabel 15 Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai *R-Square* Kinerja Pegawai sebesar 0,678 dengan *R-Square* adjusted sebesar 0,661, sehingga Kompetensi Digital, Komunikasi Organisasi, dan *Workforce Agility* mampu menjelaskan Kinerja Pegawai sebesar 68,1%. Nilai *R-Square Workforce Agility* sebesar 0,550 dengan *R-Square* adjusted sebesar 0,534, sehingga Kompetensi Digital dan Komunikasi Organisasi mampu menjelaskan *Workforce Agility* sebesar 55,0%. Hasil ini menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan penjelasan yang termasuk dalam kategori sedang.

Uji *F-Square*

Tabel 16 Hasil *F-Square*

Variabel	Workforce Agility	Kinerja Pegawai	Kompetensi Digital	Komunikasi Organisasi
Workforce Agility (Z)		0.223		
Kinerja Pegawai (Y)				
Kompetensi Digital (X1)	0.397	0.145		
Komunikasi Organisasi (X2)	0.088	0.127		

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS (2026)

Berdasarkan tabel 16 pengujian *effect size* menunjukkan bahwa nilai *F-Square* Kompetensi Digital (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,145 yang termasuk dalam kategori kecil. Sementara itu, Kompetensi Digital (X1) terhadap *Workforce Agility* (Z) sebesar 0,397 termasuk dalam kategori besar.

Selanjutnya, Komunikasi Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar

0,091 termasuk dalam kategori kecil dan Komunikasi Organisasi (X2) terhadap *Workforce Agility* (Z) sebesar 0,127 termasuk dalam kategori kecil, selain itu, *Workforce Agility* (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,225 termasuk dalam kategori sedang.

Secara keseluruhan, hasil *F-Square* menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki kontribusi yang besar dalam menjelaskan *workforce agility*. Sementara itu, pengaruh langsung kompetensi digital, komunikasi organisasi, *workforce agility* terhadap kinerja pegawai relatif kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui *workforce agility*.

Goodness of Fit Model

Tabel 17 Hasil Uji Model Fit

Indeks Kelayakan Model	Kriteria	Nilai	Hasil
SRMR	< 0.08	0.060	Memenuhi Kriteria
d_ ULS	HI95 (811)	0.552	Memenuhi Kriteria
d_ G	HI95 (0.959)	0.563	Memenuhi Kriteria
Chi-square	kecil dan tidak signifikan	176.410	Memenuhi Kriteria
NFI	Mendekati 1	0.823	Cukup Baik

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS (2026)

Berdasarkan hasil pengujian model fit pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai SRMR yang diperoleh sebesar 0,060 lebih kecil dari kriteria yang disyaratkan yaitu $< 0,08$, sehingga nilai tersebut dinyatakan memenuhi kriteria. Selanjutnya, nilai d_ ULS sebesar 0,552 dan d_ G sebesar 0,563 berada di bawah nilai batas HI95 hasil prosedur *bootstrapping*, yaitu masing-masing 0,811 dan 0,959, sehingga nilai tersebut dinyatakan memenuhi kriteria. Pada nilai *Chi-Square* diperoleh hasil sebesar 176.410, Nilai ini digunakan untuk melihat seberapa besar perbedaan antara matriks kovarians yang diamati dengan matriks kovarians yang diprediksi oleh model penelitian. Semakin kecil nilai *Chi Square* semakin baik model tersebut dianggap cocok dengan data. Adapun nilai NFI yang dihasilkan sebesar 0,823 dimana nilai tersebut hampir mendekati angka 1 sebagaimana kriteria yang diharapkan sehingga hasilnya dikategorikan cukup baik.

Secara keseluruhan, hasil pengujian model fit menunjukkan bahwa model penelitian yang digunakan telah memenuhi sebagian besar kriteria kelayakan model, dengan satu indikator, yaitu NFI, yang berada pada kategori cukup baik. Dengan demikian, model penelitian ini dapat dinyatakan layak digunakan untuk tahap pengujian hipotesis selanjutnya.

Uji Hipotesis

Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Tabel 18 Uji Path Coefficient (Dirrect Effect)

Variabel	Original sample (O)	T statistics	P values
Kompetensi Digital (X1)→Kinerja Pegawai (Y)	0.317	2.946	0.002
Komunikasi Organisasi (X2) →Kinerja Pegawai (Y)	0.222	2.419	0.008
<i>Workforce Agility</i> (Z) →Kinerja Pegawai (Y)	0.399	3.343	0.000

Kompetensi Digital (X1) → <i>Workforce Agility</i> (Z)	0.525	4.930	0.000
Komunikasi Organisasi (X2) → <i>Workforce Agility</i> (Z)	0.297	2.566	0.005

Sumber: data primer yang diolah SmartPLS (2026)

Berdasarkan hasil analisis Tabel 18 terdapat lima hipotesis yang diuji dengan melihat nilai *P-Value* dan *T-Statistic* menggunakan batas signifikan 0,05 dan nilai *T-Statistic* 1,96. Hasil pengujian menunjukkan bahwa lima hipotesis diterima semua.

Hasil dari kelima hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang positif dan signifikan yaitu hubungan antara Kompetensi Digital (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y), Komunikasi Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y), *Workforce Agility* (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y), Kompetensi Digital (X1) terhadap *Workforce Agility* (Z), Komunikasi Organisasi (X2) terhadap *Workforce Agility* (Z). Kelima hipotesis tersebut dinyatakan diterima karena masing-masing jalur memiliki nilai *p-value* di bawah 0,05 dan nilai *t-statistic* di atas 1,96, sehingga memenuhi kriteria signifikansi yang ditetapkan dalam penelitian ini.

Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tabel 19 Uji *Path Coefficient* (Indirect Effect)

Variabel	Original sample (O)	T statistics	P values
Kompetensi Digital → <i>Workforce Agility</i> → Kinerja Pegawai	0.210	2.620	0.004
Komunikasi Organisasi → <i>Workforce Agility</i> → Kinerja Pegawai	0.119	1.994	0.023

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS (2026)

Berdasarkan tabel 19, hasil uji pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) menyatakan bahwa: hipotesis yang menguji pengaruh Kompetensi Digital dan komunikasi organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Workforce Agility* diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai *p-value* yang masing-masing berada di bawah 0,05 serta nilai *t-statistic* yang melebihi 1,96, sehingga pengaruh tidak langsung pada jalur tersebut dinyatakan positif dan signifikan. Selain itu, pengujian pengaruh langsung antara Kompetensi Digital dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai juga menunjukkan hasil yang signifikan. Mengingat kedua jalur tersebut, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung, sama-sama terbukti signifikan dengan arah pengaruh yang konsisten, yakni positif, maka dengan mengacu pada kriteria klasifikasi mediasi yang dikemukakan oleh Hair & Alamer (2022), peran *Workforce Agility* dalam hubungan ini termasuk dalam kategori mediasi parsial yang saling melengkapi (*complementary partial mediation*). Artinya, peningkatan Kompetensi Digital tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan Kinerja Pegawai, tetapi juga diperkuat secara tidak langsung melalui peningkatan *Workforce Agility* pegawai.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 20 Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	T-Statistic	P-value	Batas	Keterangan
H1	Kompetensi Digital (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)	2.946	0.002	< 0,05	Diterima

	Hipotesis	T-Statistic	P-value	Batas	Keterangan
H2	Komunikasi Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)	2.419	0.008	< 0,05	Diterima
H3	Workforce Agility (Z) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)	3.343	0.000	< 0,05	Diterima
H4	Kompetensi digital (X1) berpengaruh terhadap Workforce Agility (Z)	4.930	0.000	< 0,05	Diterima
H5	Komunikasi organisasi (X2) berpengaruh terhadap Workforce Agility (Z)	2.566	0.005	< 0,05	Diterima
H6	Kompetensi Digital (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Workforce Agility (Z)	2.620	0.004	< 0,05	Diterima
H7	Komunikasi Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Workforce Agility (Z)	1.994	0.023	< 0,05	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS (2026)

Pengujian hipotesis 1

Berdasarkan tabel pengujian diatas dapat diketahui bahwa nilai *original sample* sebesar 0,317 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,946 dan *p-value* sebesar 0,002. Nilai tersebut memenuhi syarat signifikansi karena *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05, Sehingga dapat dinyatakan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Pengujian hipotesis 2

Berdasarkan tabel pengujian diatas dapat diketahui bahwa Nilai *original sample* yang diperoleh sebesar 0,222 dengan *t-statistic* sebesar 2,419 dan *p-value* sebesar 0,008. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi karena *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Pengujian hipotesis 3

Berdasarkan tabel pengujian diatas dapat diketahui bahwa nilai *original sample* sebesar 0,399, dengan *t-statistic* sebesar 3,343 dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi Karena nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa Workforce agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini dinyatakan diterima

Pengujian hipotesis 4

Berdasarkan tabel pengujian diatas dapat diketahui bahwa Nilai *original sample* sebesar 0,525 dengan *t-statistic* sebesar 4,930 dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi karena *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa Kompetensi Digital berpengaruh positif signifikan terhadap Workforce Agility. hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini dinyatakan diterima

Pengujian hipotesis 5

Berdasarkan tabel pengujian diatas dapat diketahui bahwa nilai *original sample* sebesar 0,297, dengan *t-statistic* sebesar 2,566 dan *p-value* sebesar 0,005. Nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi karena *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. sehingga dapat dinyatakan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*. hipotesis kelima (H5) dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Pengujian hipotesis 6

Berdasarkan tabel pengujian diatas dapat diketahui bahwa nilai *original sample* sebesar 0,210, dengan *t-statistic* 2,620 dan *p-value* 0,004, nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi karena *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 .sehingga dapat dinyatakan bahwa *Workforce Agility* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai. hipotesis ke enam (H6) dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Pengujian hipotesis 7

Berdasarkan tabel pengujian diatas dapat diketahui bahwa nilai *original sample* sebesar 0,119, dengan *t-statistic* sebesar 1,994 dan *p-value* sebesar 0,023, nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi karena *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. sehingga dapat dinyatakan *Workforce Agility* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai. hipotesis ke tujuh (H7) dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, pembahasan lebih lanjut dalam penelitian ini mencakup berikut:

Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, variabel kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05 (<0,05) dan *t-statistic* sebesar 2,946 lebih besar dari 1,96 (>1,96). Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa penguasaan teknologi digital oleh pegawai baik dalam mengoperasikan perangkat lunak kerja, sistem informasi, kreativitas digital, turut menentukan tingkat pencapaian kinerja pegawai. Semakin terampil seorang pegawai dalam memanfaatkan teknologi, semakin optimal pula hasil kerja yang mampu ditunjukkan. Kondisi ini sejalan dengan karakteristik dunia kerja saat ini, di mana hampir seluruh aktivitas operasional maupun administratif bertumpu pada penggunaan perangkat digital. Pegawai yang melek teknologi cenderung lebih cekatan menuntaskan pekerjaan, lebih cepat menghadapi perubahan sistem kerja, serta lebih minim melakukan kekeliruan akibat kendala teknis. Dengan demikian, kompetensi digital pada masa kini tidak lagi sekadar menjadi keunggulan tambahan, melainkan telah berubah menjadi syarat dasar bagi pegawai agar mampu menghasilkan kinerja yang unggul di tengah arus transformasi digital yang terus berkembang.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Busa et al. (2026), yang menyatakan secara konsisten bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan empiris tersebut selaras dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh Larasshati & Priyastiw (2024), yang turut membuktikan bahwa kompetensi digital khususnya kemampuan dalam mengoperasikan perangkat keras, perangkat lunak, serta adopsi teknologi terkini memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, variabel komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,008 yang lebih kecil dari 0,05 ($<0,05$) dan *t-statistic* sebesar 2,419 lebih besar dari 1,96 ($>1,96$). Dengan demikian, hipotesis pertama (H2) diterima dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa terjalannya komunikasi yang lancar di lingkungan organisasi baik yang berlangsung secara vertikal antara atasan dan bawahan, maupun horizontal antar sesama rekan kerja turut menjadi pendorong bagi peningkatan kinerja pegawai. Ketika arus informasi berjalan terbuka dan mudah dipahami, pegawai memperoleh kejelasan mengenai instruksi kerja, mendapat tanggapan baik dari berbagai pihak, serta standar yang perlu dicapai, sehingga meminimalkan kemungkinan miskomunikasi maupun tumpang tindih dalam pembagian tugas. Di samping itu, pola komunikasi yang sehat turut membangun suasana kerja yang kondusif, di mana pegawai merasa dihargai pendapatnya dan dilibatkan dalam proses kerja, yang pada gilirannya berdampak pada meningkatnya semangat kerja serta produktivitas pegawai untuk menjalankan pekerjaannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suryani & Tety (2024), menyatakan secara konsisten bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut sejalan dengan studi terdahulu oleh Erika & Suhana (2023), yang turut membuktikan bahwa komunikasi organisasi memiliki kontribusi yang kuat dan signifikan dalam memicu eskalasi kinerja pegawai.

Workforce Agility Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, variabel kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ($<0,05$) dan *t-statistic* sebesar 3,343 lebih besar dari 1,96 ($>1,96$). Dengan demikian, hipotesis pertama (H3) diterima dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kesiapan pegawai untuk bersikap cepat, sigap, dan responsif terhadap dinamika perubahan (*Workforce Agility*) memberikan andil besar terhadap capaian kinerja pegawai. Di tengah kondisi kerja yang terus berubah dan penuh ketidakpastian, pegawai yang memiliki kelincahan tinggi akan lebih mampu menyesuaikan diri terhadap pergeseran tugas, beban kerja, maupun tuntutan-tuntutan baru dibandingkan pegawai yang cenderung kaku dalam menghadapi perubahan. *Workforce Agility* menjadi salah satu faktor paling menentukan bagi kinerja pegawai dalam penelitian ini, sekaligus menggarisbawahi pentingnya kelincahan kerja sebagai modal utama daya saing individu di lingkungan kerja masa kini.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chandra & Saryatmo (2023), menyatakan secara konsisten bahwa *Workforce Agility* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil temuan ini selaras dengan penelitian dari Purnama & Isfianadewi (2024), yang juga membuktikan bahwa dimensi *agility* memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi Digital Terhadap Workforce Agility

Berdasarkan hasil penelitian, variabel kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ($<0,05$) dan *t-statistic* sebesar 4,930 lebih besar dari 1,96 ($>1,96$). Dengan demikian, hipotesis pertama (H4) diterima dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kompetensi digital merupakan penentu paling kuat terhadap terbentuknya *Workforce Agility* dalam penelitian ini. Oleh karena

itu, pegawai yang menguasai teknologi digital akan lebih mudah menjangkau informasi secara cepat, beradaptasi terhadap sistem kerja yang baru, serta menuntaskan pekerjaan dengan cara yang lebih efisien dan fleksibel. Dapat dikatakan, penguasaan teknologi menjadi landasan penting yang memungkinkan pegawai untuk bergerak lincah dan sigap dalam merespons perubahan tuntutan pekerjaan, terlebih di tengah percepatan digitalisasi yang tengah berlangsung di berbagai sektor organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kusumawati & Anik (2023), menunjukkan bahwa keterampilan digital memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kelincahan organisasi. Temuan empiris tersebut berjalan selaras dengan studi yang dilakukan oleh Nuha & Pahlevi (2024), yang menegaskan bahwa kompetensi digital berpengaruh secara signifikan terhadap *agility* pegawai.

Komunikasi Organisasi Terhadap *Workforce Agility*

Berdasarkan hasil penelitian, variabel komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05 ($<0,05$) dan *t-statistic* sebesar 2,566 lebih besar dari 1,96 ($>1,96$). Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa komunikasi organisasi yang terjalin secara efektif turut berkontribusi dalam membentuk kelincahan kerja pegawai. Oleh karena itu, informasi terkait perubahan kebijakan, target kerja, ataupun prosedur baru tersampaikan secara jelas dan tepat waktu, pegawai akan lebih sigap dan siap dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut. Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif berpotensi menghambat kecepatan respons pegawai terhadap perubahan. Dengan kata lain, komunikasi organisasi berfungsi sebagai jembatan yang memastikan pegawai memperoleh pemahaman yang memadai agar mampu bergerak gesit dalam menghadapi dinamika pekerjaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wijaya (2023), menunjukkan bahwa komunikasi terbukti memperkuat hubungan *Workforce Agility* terhadap *organizational agility* secara signifikan. Hasil tersebut selaras dengan studi yang dilakukan oleh Prestiyani et al. (2025), yang menegaskan bahwa peningkatan komunikasi interpersonal dan kepercayaan diri memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kelincahan (*agility*) individu dalam menghadapi dinamika dunia kerja.

Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Workforce Agility*

Berdasarkan hasil penelitian, variabel kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Workforce Agility*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,004 yang lebih kecil dari 0,05 ($<0,05$) dan *t-statistic* sebesar 2,620 lebih besar dari 1,96 ($>1,96$). Dengan demikian, hipotesis pertama (H6) diterima dalam penelitian ini.

Hasil pengujian mediasi ini semakin memperkuat peran *Workforce Agility* sebagai variabel perantara yang menjembatani pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai. Artinya, kompetensi digital tidak hanya memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja sebagaimana ditemukan pada H1, melainkan juga bekerja melalui jalur tidak langsung, pegawai yang memiliki kompetensi digital mumpuni akan lebih mudah menjadi lincah dan adaptif, dan kelincahan inilah yang kemudian mendorong peningkatan kinerjanya. Dengan demikian, *workforce agility* menjadi salah satu mekanisme penting yang menjelaskan proses bagaimana kompetensi digital dapat bertransformasi menjadi peningkatan kinerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rafanida (2025), menunjukkan bahwa Kelincahan kerja (*Workforce Agility*) terbukti efektif menjembatani (mediasi) hubungan kompetensi digital secara positif memengaruhi kinerja karyawan Generasi Z di Yogyakarta. Artinya *Workforce Agility* yang dimiliki pegawai mampu membantu mempercepat beradaptasi dengan perubahan teknologi.

Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Workforce Agility*

Berdasarkan hasil penelitian, variabel komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Workforce Agility*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *p-value* sebesar 0,023 yang lebih kecil dari 0,05 ($<0,05$) dan *t-statistic* sebesar 1,994 lebih besar dari 1,96 ($>1,96$). Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima dalam penelitian ini. Hasil pengujian mediasi ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang berkualitas turut mendorong kinerja pegawai secara tidak langsung, yakni melalui penguatan kelincahan kerja. Pegawai yang memperoleh informasi dan arahan yang jelas dari organisasi akan lebih mampu menyesuaikan diri secara cepat terhadap perubahan yang terjadi dan kondisi inilah yang pada akhirnya turut mengangkat kinerjanya. Hasil ini menunjukkan peran penting *workforce agility* sebagai penghubung dalam hubungan antara komunikasi organisasi dan kinerja pegawai.

Temuan bahwa *workforce agility* memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai didukung oleh serangkaian bukti empiris yang saling melengkapi. Rasheed et al. (2023), membuktikan bahwa visibilitas komunikasi (*communication visibility*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *agility* karyawan. Sejalan dengan itu, Dinaprilla & Sofiati (2026), dalam penelitiannya membuktikan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, Saptarini & Mustika (2023), secara empiris membuktikan bahwa *workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Kompetensi Digital dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Workforce Agility* Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Sosial Kabupaten Pemalang. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden, serta setelah dilakukan pengolahan dan analisis data menggunakan alat uji statistik, maka peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan yaitu bahwa hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai dalam memahami, mengoperasikan, dan memanfaatkan berbagai perangkat maupun sistem digital dalam mendukung pekerjaan sehari-hari memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan hasil kerja. Semakin baik penguasaan teknologi digital yang dimiliki oleh pegawai, maka pekerjaan yang bersifat administratif maupun pelayanan publik dapat diselesaikan dengan lebih cepat, akurat, dan efisien, sehingga kinerja pegawai secara keseluruhan turut mengalami peningkatan.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mengindikasikan bahwa pola komunikasi yang berjalan dengan baik antara pimpinan dan bawahan, maupun antarsesama rekan kerja, berperan penting dalam menciptakan pemahaman yang sama terhadap tugas, target, dan arah kebijakan organisasi. Ketika informasi dapat tersampaikan secara jelas, terbuka, dan tepat waktu, pegawai akan lebih

mudah dalam mengoordinasikan pekerjaan, meminimalisir kesalahpahaman, serta bekerja secara lebih terarah, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Kemudian, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *workforce agility* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kelincahan kerja yang dimiliki pegawai, baik dalam hal kecepatan beradaptasi, fleksibilitas berpikir, maupun ketanggapan terhadap perubahan, memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Pegawai yang *agile* cenderung mampu menghadapi tantangan pekerjaan tanpa mengalami penurunan performa, bahkan mampu menemukan cara-cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan tugas. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi digital juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. Artinya, pegawai yang memiliki kompetensi digital yang mumpuni cenderung lebih mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan cara kerja, sistem baru, maupun tuntutan pekerjaan yang bersifat dinamis. Penguasaan teknologi menjadi bekal penting bagi pegawai untuk bergerak lincah dalam merespons berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. Komunikasi yang terbuka dan efektif dalam organisasi memungkinkan pegawai untuk memperoleh informasi secara cepat terkait perubahan kebijakan maupun dinamika pekerjaan, sehingga pegawai dapat lebih sigap dan fleksibel dalam menyesuaikan diri terhadap kondisi kerja yang terus berubah. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *workforce agility* berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Dengan kata lain, pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kelincahan kerja pegawai terlebih dahulu. Kompetensi digital yang baik akan mendorong terbentuknya *workforce agility* yang tinggi, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja secara lebih optimal.

Dan hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *workforce agility* juga terbukti memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Komunikasi organisasi yang efektif tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja pegawai, komunikasi organisasi berjalan efektif dan diikuti oleh kelincahan kerja pegawai yang tinggi, pegawai mampu bergerak lebih cepat, fleksibel, dan tepat sasaran dalam merespons perubahan, sehingga pelayanan kepada masyarakat maupun administratif tetap berjalan optimal meskipun terjadi perubahan kebijakan atau prosedur kerja secara mendadak. Keadaan tersebut turut mendorong terwujudnya peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Alavi, S., et al. (2022). The *Agile* Workforce: Antecedents and Consequences in the Modern Era. Journal of Business Strategy and Management (penerbitan buku kompilasi).
- Alavi, S., & Gill, C. (2023). "Individual Work *Agility*: Performance and Career Implications." Human Resource Management Review.
- Amanathi, A., Setiawan, E., & Usman, M. (2023). *Goodness of fit test in structural equation modeling with unweighted least square (ULS) estimation method. Sciencestatistics: Journal of Statistics, Probability, and Its Application*, 1(2), 65–73.
<https://scholar.ummetro.ac.id/index.php/sciencestatistics/article/view/1725>

- Ananda, F., & Sari, E. Y. D. (2023). Workforce Agility: Kajian Literatur. *Jurnal Psikologi Terapan dan Pendidikan*, 5(2), 120–133. <https://doi.org/10.26555/jtp.v5i2.27133>.
- Ansori, M. F. (2024). *Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bojong Gede* (Skripsi, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan). Bogor.
- Apriyanti, H., & Riyanto. (2018). Komunikasi downward dalam peningkatan produktivitas PT. Sasa Inti. *Inter Komunika: Jurnal Komunikasi*. <https://journal.interstudi.edu/index.php/InterKomunika/article/view/46>
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian ilmiah pendidikan pada pendekatan kualitatif dan kuantitatif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Asri Dewi et al., “Dinamika Komunikasi Dalam Resolusi Konflik Sosial,” *Jurnal Kebijakan Publik* 11, no. 1 (2020): 33, <https://doi.org/10.31258/jkp.11.1.p.33-38>.
- Athamneh A Mohamed Husni & Juraifa Jais.(2023). Factors affecting human resource *agility*: A literature review and future research directions, *Cogent Business & Management*, 10:1, 2193181, DOI: 10.1080/23311975.2023.2193181
- Azizah, N. (2023). *Pengaruh kompetensi digital, sikap dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Susu Sedunia Semarang* (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI/UNDARIS). Repository UNDARIS.
- Barboutidis, G., & Stiakakis, E. (2023). Identifying the factors to enhance digital competence of students at vocational training institutes. *Technology, knowledge and learning*, 28(2), 613-650.
- Busa, Agnes, & Nas, W. (2026). Pengaruh kompetensi digital dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan work-life balance sebagai variabel moderasi. *Journal of Authentic Research*, 5(1). <https://journal-center.litpam.com/index.php/jar/article/view/4483/3023>
- Busro, M. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Canary, H. E., & McPhee, R. D. (2024). *Communication and Organizational Knowledge: Contemporary Issues for Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Chandra, D., & Saryatmo, M. A. (2023). Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Workforce Agility. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(3), 610–621. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i3.23873>.
- Chakraborty, C. (2024). Sampling in Business Research: A Profound Understanding. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 11(1), 520–538.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Dinaprilla, I., & Sofiaty, E. (2026). Pengaruh komunikasi organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai instansi pemerintah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 4(2), 1547–1553.
- Elisnawati, E., Mas’ud, M., & Selong, A. (2023). Pengaruh kompetensi digital, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan

- Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 5(3), 8308-8323.
- Erika, D., & Suhana. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Semarang). *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 77–91.
- Damanik, M. R., Rusli, R., Manik, R. L., & Khadafi, M. (2025). Metode penelitian kuantitatif: Konsep, jenis, tahapan dan kelebihan. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(7), 13479–13496.
<https://jicnusanantara.com/index.php/jiic/article/view/4384>
- Fanny Anggriawan. “Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Organisasi Listrik Negara (PLN) Persero Area Pelayanan Di Samarinda”. Dalam *EJournal Ilmu Komunikasi*. Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Vol. 5, No. 4, 2017: 260-274.
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Kurniawati, M. D., Dewo, A. Y. P., Baihaqi, A. F., & Nasution, Z. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004-1013.
- Fauzi, M., et al. (2024). *Manajemen SDM 5.0: Transformasi Digital dan Kelincahan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Feno, M. Y. (2024). Studi Meta Analisis : Workforce Agility dan Kinerja Karyawan di Indonesia. *SENTRI : Jurnal Riset Ilmiah*, 3(10), 4564–4570.
<https://ejournal.nusantaraglobal.or.id/index.php/sentri/article/view/3451>
- Foldnes, N., Moss, J., & Grønneberg, S. (2025). Improved goodness of fit procedures for structural equation models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 32(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1080/10705511.2024.2372028>
- Gunawan, H. (2021). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Koordinasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Fianka Rezalina Fatma Pekanbaru [Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau]. http://repository.uin-suska.ac.id/50772/1/file_lengkap_kecuali_hasil_penelitian_%28BAB_V%29.pdf
- Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2021). A New Model of Work Performance: Positive Behavior in Uncertain Contexts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 25-46.
- Hair, J. F., & Alamer, A. (2022). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example*. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1, 100027.
<https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hidayat, R. (2025). Strategi Membangun *Workforce agility* di Era Kecerdasan Buatan. Bandung: Alfabeta.
- Istikomah. (2019). Pengaruh Sikap Kerja Dan Keterampilan Terhadap Produktivitas Karyawawn Bagian Produksi PT. Anugerah Karya Trisakti. 1–13.
- Jiang, H., & Shen, H. (2023). Toward a relational theory of employee engagement: Understanding authenticity, transparency, and employee behaviors. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 948–975.

- Kasmir. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada. (Revisi terbaru dari edisi 2019).
- Kline, R. B. (2024). How to evaluate local fit (residuals) in large structural equation models. *International Journal of Psychology*, 59(6), 1293–1306. <https://doi.org/10.1002/ijop.13252>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2020). *Essentials of Management: An International, Innovation, and Leadership Perspective*. McGraw-Hill Education.
- Kusumawati, D. A., & Anik, S. (2023). Kelincahan organisasi: Peran keterampilan digital dan kepemimpinan agile pada UMKM. *JMM UNRAM - Master of Management Journal*, 12(1), 74–87. <https://doi.org/10.29303/jmm.v12i1.763>
- Larasshati, Kinanthi & Priyastiwi. “Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Pegawai,” Vol. 4 No. 2 (2024): Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia, <https://jurnal.stieww.ac.id/index.php/jrabi/article/view/1026>
- Lustono, & Hasnaeni, A. D. (2019). Pengaruh Komunikasi, Kompetensi, dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan (Baperlitbang) Banjarnegara. Vol. 19, No. 29, hal. 43–54.
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marta, Jujung Dwi and Dewie Triwijayanti, Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4.1 (2019), hal. 36
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2021). *Excellence in Internal Communication Management*. New York: Business Expert Press.
- Miller, K., & Barbour, J. (2020). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (8th Ed.). Boston: Cengage Learning. (Edisi terbaru dengan konteks digital).
- Mousa, M., et al. (2024). Digital Transformation and Employee Performance: A Modern Approach. *IJHRM*.
- Noor, J. (2024). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Prenada Media.
- Nuha, K. K. U., & Pahlevi, T. (2024). The influence of digital competence on employee agility through task autonomy among administrative staff. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 12(1), 340–350. <https://doi.org/10.26740/jpap.v12n3.p240-350>.
- Nur, M. I. (2024). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja pegawai PT. Bank Sumut KC Binjai (Skripsi, Fakultas Psikologi, Universitas Medan Area). Repository Universitas Medan Area.
- Pitafi, A. H., Rasheed, M. I., Islam, N., & Dhir, A. (2023). Investigating visibility affordance, knowledge transfer and employee agility performance: A study of enterprise social media. *Technovation*, 128, Article 102874. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102874>
- Prestiyani, F., Hartati, M. T. S., & Ilmi, A. M. (2025). Pengaruh keterampilan komunikasi interpersonal dan kepercayaan diri terhadap workforce agility siswa SMK Negeri se-Kecamatan Semarang Selatan. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2).
- Priatna, D. K. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) untuk Kemajuan Organisasi (Strategi, Praktik, dan Inovasi)*. Bandung: Sonpedia Publishing.

- Pulakos, E. D., et.al. (2021). *Adaptive Performance: An Integrated Theory and Framework for the 21st Century Workplace*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Purnama, M. P., & Isfianadewi, D. (2024). The Role of Enterprise Agility in Mediating Digitalization Capabilities Towards Superior Performance of MSMEs. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 8(3), 285–304. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v8i3.29235>
- Puspitadewi, I. (2019). Pengaruh Digitalisasi Perbankan Terhadap Efektivitas Dan Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 247–258.
- Putra, A. S. (2023). *Kepemimpinan dan Kelincahan Karyawan dalam Dinamika Bisnis Modern*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Rafanida, Afifah. (2025). Pengaruh Digital Competence Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Workforce agility* Sebagai Mediasi Pada Karyawan Generasi Z Di Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. https://eprints.uty.ac.id/18651/1/5210211151_Afifah%20Rafanida.pdf
- Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM)*. Lentera Ilmu Madani.
- Rahmawati, F., & Herachwati, N. (2024). Peran *Workforce agility* dalam Menghadapi Ketidakpastian Lingkungan Organisasi di Era Digital. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 9(1), 34-48.
- Rasheed, M. I., Pitafi, A. H., Mishra, S., & Chotia, V. (2023). When and how ESM affects creativity: The role of communication visibility and employee agility in a cross-cultural setting. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122717. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122717>
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023>
- Rismi Somad dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Komunikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2018), hal. 115.
- Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Komunikasi Organisasi Dalam Fenomena Perubahan Organisasi di Lembaga Penelitian dan Pengembangan. *Journal Pekommas*, 5(1), 91. <https://doi.org/10.30818/jpkm.2020.2050110>
- Rudiansyah, R., Khair, H., & Rambe, M. F. (2024). Pengaruh Pengembangan SDM dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Semangat Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 1–12.
- Sabilah, J., Riyanti, S. N., & Saputra, N. (2021). *Kesiapan Kerja Generasi Milenial di DKI Jakarta Raya : Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Keterampilan Digital (The Work Readiness of the Millennial Generation in DKI Jakarta Raya : The Effect of Emotional Intelligence and Digital Skills)*. 2(3), 225–242.
- Saptarini, N. I., & Mustika, M. D. (2023). Workforce agility and adaptive performance in government institution: The mediating role of work engagement. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 55–62. <https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.55-62>
- Sedarmayanti, Komariah, A., Kurniady, D. A., & Zafar, T. S. (2020). *Membangun Dan Mengembangkan Human Capital Unggul Melalui Pendidikan, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja Di Era Industri 4.0*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2023). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber*

- Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siroj, R. A., Afgani, W., Fatimah, F., Septaria, D., & Salsabila, G. Z. (2024). Metode penelitian kuantitatif pendekatan ilmiah untuk analisis data. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(3), 11279–11289. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i3.32467>
- Sitorus, T. (2021). *Kinerja Organisasi dan Budaya Agility*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Edisi Revisi)*. Bandung: Alfabeta.
- Suranto, A. W. (2018). *Komunikasi organisasi: Prinsip komunikasi untuk peningkatan kinerja organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Suryani, Tety, “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di UPTD Puskesmas Onolalu Kabupaten Nias Selatan,” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan* Vol.7 No. 2 Edisi Juli 2024: <https://jurnal.uniraya.ac.id/index.php/jim/article/view/1201/1409>
- Suryanto, Pengantar Ilmu Komunikasi, (Bandung, Cv Pustaka Setia, 2017), hal. 48.
- Sutrisno, E., & Wijaya, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Fokus pada Kelincahan dan Resiliensi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tampubolon, R., & Pakuan, U. (2022). Analisis kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan di era digital. 1(2), 1–10.
- Umans, T., Casmetz, J., & Lunabba, E. (2020). "Digital communication and its impact on organizational commitment". *Journal of Organizational Change Management*.
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). "Managing internal communication: How the internal communication satisfaction of employees contributes to their job satisfaction and loyalty". *Public Relations Review*, 46(3).
- Wardhani, A., & Prastowo, F. (2022). *Transformasi Komunikasi Organisasi di Era Digital*. Jakarta: Prenada Media. (Referensi lokal dengan perspektif terbaru).
- Wibowo, P. A., Sulistyowati, Sumantri, A. S., Ngaijan, Santoso, K. T., Jumaizi, Supriyanto, & Roesjanto. (2024). Digitalisasi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3(2), 242–251. <https://doi.org/10.58192/profit.v2i3.2433>
- Wijaya, A. (2023). Pengaruh leadership dan workforce agility terhadap organizational agility dengan communication sebagai variabel moderating pada PT Angkasa Pura Aviassi. *Niagawan*, 12(3), 254-264.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2022). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look. *Journal of Management & Business Strategy*.
- Yoanda, A. (2026). Pengembangan Sumber Daya Manusia (Terintegrasi Melalui Career Development, Talent Management, Succession Planning, Dan Talent Mapping 9-Box Matrix). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (JEKOMBIS)*, 5(1), 112-125.