

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DIGITAL DAN PELATIHAN
PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP PRODUKTIFITAS KINERJA
PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL
MODERASI PADA BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
JEMBER**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar Magister Manajemen

**Oleh : MUHAMMAD IQBAL WIRYAPRAWIRA
2420414062**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
2025**

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Iqbal Wiryaprawira

NIM : 2420414062

Prodi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya karya ilmiah berupa tesis yang berjudul : ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DIGITAL DAN PELATIHAN PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP PRODUKTIFITAS KINERJA PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEMBER; Adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keaslian, keabsahan. Dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut di muka hukum, jika ternyata di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 02 Februari 2026

Yang menyatakan,



Muhammad Iqbal Wiryaprawira
NIM. 2420414062

TESIS

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DIGITAL DAN PELATIHAN PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP PRODUKTIFITAS KINERJA PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEMBER

Oleh :

Muhammad Iqbal Wiryaprawira

NIM. 2420414062

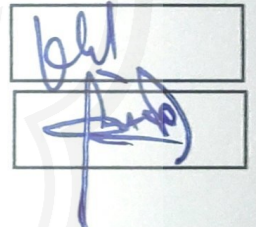
Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama

: Dr. Feti Fatimah, SE., MM

Dosen Pembimbing Pendamping

: Dr. Budi Santoro, SE., MM., M.Akun



PENGESAHAN

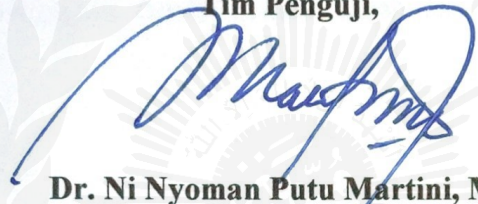
Tesis berjudul; ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DIGITAL DAN PELATIHAN PENGEMBANGAN PEGAWAI TERHADAP PRODUKTIFITAS KINERJA PEGAWAI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA BAGIAN UMUM SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEMBER, telah diuji dan di sahkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 12 Februari 2026

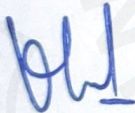
Tempat : Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,



Dr. Ni Nyoman Putu Martini, MM
NPK. 196703010203499

Anggota



Dr. Feti Fatimah, SE., MM
NPK. 1979052510709622

Anggota



Dr. Budi Santoso, SE., MM.,
M.Akun
NPK. 1973100911139340

Mengesahkan:



Dekan,

Maheni Ika Sari, SE., MM
NPK. 197708112005012001

Ketua Program Studi



Dr. Budi Santoso, SE., MM., M.Akun
NPK. 1973100911139340

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji sukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan segala nikmat kesehatan, pemahaman dan kasihNya sehingga kami dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan, dalam kesempatan ini kami mengucapkan banyak-banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini diantaranya:

1. Kedua orang tua tercinta, atas doa yang tak pernah putus, kasih sayang yang tulus, serta pengorbanan yang tak terhitung nilainya dalam setiap langkah hidup dan pendidikan saya.
2. Orang tua mertua yang saya hormati, terima kasih atas dukungan, perhatian, dan doa yang selalu menguatkan saya dalam menyelesaikan studi ini.
3. Istri dan anak-anak tercinta, terima kasih atas cinta, kesabaran, pengertian, serta pengorbanan yang luar biasa. Kalian adalah sumber semangat dan alasan utama saya untuk terus berjuang dan menyelesaikan tesis ini.
4. Adik-adik dan ipar, terima kasih atas dukungan, doa, dan kebersamaan yang selalu memberikan motivasi dan keceriaan.

Semoga karya sederhana ini dapat menjadi salah satu bentuk bakti, kebanggaan, dan manfaat bagi kita semua.

ABSTRAK

Transformasi digital menuntut organisasi sektor publik, termasuk Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, untuk mengembangkan budaya organisasi digital serta meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan berkelanjutan. Namun, capaian kinerja instansi menunjukkan fluktuasi dan kecenderungan menurun, sehingga diperlukan analisis empiris mengenai faktor faktor yang memengaruhi produktivitas kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi Digital dan Pelatihan Pengembangan Pegawai terhadap Produktivitas Kinerja Pegawai dengan Employee Engagement sebagai variabel moderasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif explanatory dengan teknik sensus terhadap 101 pegawai serta analisis data menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Digital tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Pelatihan Pengembangan Pegawai juga tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Namun, Employee Engagement terbukti memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap produktivitas kinerja pegawai. Selain itu, Employee Engagement mampu memoderasi hubungan antara Budaya Organisasi Digital terhadap produktivitas, meskipun dengan arah moderasi negatif, yang berarti keterikatan pegawai justru memperlemah pengaruh budaya digital terhadap produktivitas. Employee Engagement juga memperkuat pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan pegawai adalah faktor dominan dalam peningkatan produktivitas, sementara budaya digital dan pelatihan baru akan efektif apabila diimbangi dengan tingkat engagement yang tinggi. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi instansi pemerintah daerah untuk memprioritaskan strategi peningkatan engagement dalam mengoptimalkan transformasi digital dan program pengembangan SDM.

Kata kunci: Budaya Organisasi Digital, Pelatihan Pengembangan Pegawai, Employee Engagement, Produktivitas Kerja, SEM PLS

ABSTRACT

Digital transformation requires public sector organizations, including the General Affairs Division of the Regional Secretariat of Jember Regency, to develop a digital organizational culture and enhance employee competencies through continuous training. However, the agency's performance achievements show fluctuations and a downward trend, indicating the need for an empirical analysis of the factors influencing employee work productivity.

This study aims to analyze the effect of Digital Organizational Culture and Employee Development Training on Employee Performance Productivity, with Employee Engagement as a moderating variable. The research employs a quantitative explanatory approach using a census technique involving 101 employees. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS).

The results indicate that Digital Organizational Culture does not have a significant effect on employee work productivity. Employee Development Training also does not significantly affect productivity. However, Employee Engagement is proven to have the strongest direct effect on employee performance productivity. Furthermore, Employee Engagement moderates the relationship between Digital Organizational Culture and productivity, although with a negative moderation effect, meaning that employee engagement actually weakens the influence of digital culture on productivity. Employee Engagement also strengthens the relationship between training and employee work productivity.

These findings emphasize that employee engagement is the dominant factor in improving productivity, while digital culture and training programs will only be effective when accompanied by high levels of engagement. This study provides practical implications for local government institutions to prioritize engagement enhancement strategies in optimizing digital transformation and human resource development programs.

Keywords: Digital Organizational Culture, Employee Development Training, Employee Engagement, Work Productivity, SEM-PLS

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

~QS. Al-Baqarah: 286~



KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Analisis Budaya Organisasi Digital dan Pelatihan Pengembangan Pegawai terhadap Produktivitas Kinerja Pegawai dengan Employee Engagement sebagai Variabel Moderasi pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada program studi yang penulis tempuh.

Penulisan tesis ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi digital dan pelatihan pengembangan pegawai terhadap produktivitas kinerja pegawai, serta peran employee engagement sebagai variabel moderasi pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, dan bimbingan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak/Ibu Rektor Universitas Muhammadiyah Jember Dr. Hanafi, M.Pd
2. Bapak/Ibu Dekan Fakultas Maheni Ika Sari, SE., MM
3. Bapak/Ibu Ketua Program Studi Dr. Budi Santoso, SE., MM., M.Akun
4. Bapak/Ibu Dosen Pembimbing, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, bimbingan, serta motivasi selama proses penyusunan tesis ini.
5. Seluruh dosen dan staf akademik Program Studi Magister Manajember yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pelayanan akademik selama masa studi.
6. Pimpinan dan seluruh pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember yang telah memberikan izin, bantuan, dan kerja sama dalam pelaksanaan penelitian ini.
7. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan studi.
8. Rekan-rekan mahasiswa dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu dan memberikan dukungan selama proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan karya ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya. Akhir kata, penulis berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan balasan atas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini.

Jember, 09 Februari 2026

Muhammad Iqbal Wiryaprawira

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER.....	i
PERNYATAAN	ii
PERSETUJUAN	iii
PENGESAHAN	iv
PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
MOTTO.....	viii
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Teori	9
2.1.1 Grand teori Sociotechnical Systems (STS)	9
2.1.1 Middle Theory (Teori Menengah): JD–R dan AMO.....	10
2.2 Kajian Teori	10
2.2.1 Budaya Organisasi Digital.....	10
2.2.2 Pelatihan Pengembangan Pegawai.....	11
2.2.3 Produktivitas Kinerja Pegawai.....	12
2.2.4 Employee Engagement.....	13
2.3 Penelitian Terdahulu	13
2.4 Kerangka Konseptual.....	36
2.4.1 Hipotesis Penelitian.....	37

2.5 Pengembangan Hipotesis.....	37
2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Digital terhadap Produktivitas Kinerja Pegawai.....	37
2.5.2 Pengaruh Pelatihan Pengembangan Pegawai terhadap Produktivitas Kinerja Pegawai.	39
2.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi Digital terhadap Produktivitas dengan Moderasi Employee Engagement	41
2.5.4 Pengaruh Pelatihan Pengembangan Pegawai terhadap Produktivitas dengan Moderasi Employee Engagement.....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Rancangan Penelitian	45
3.2 Identifikasi Variabel.....	45
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	46
3.3.1 Budaya Organisasi Digital (X1)	46
3.3.2 Pelatihan Pengembangan Pegawai (X2)	47
3.3.3 Employee Engagement (X2)	48
3.3.4 Produktivitas Kinerja Pegawai (Y)	48
3.4 Desain Penelitian.....	49
3.5 Jenis Data.....	49
3.5.1 Data Primer.....	50
3.5.2 Data Sekunder	50
3.6 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	50
3.6.1 Populasi.....	50
3.6.2 Sampel.....	51
3.6.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	51
3.6.4 Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.7 Statistik Deskriptif.....	53
3.8 Model Sturtural - Analisis Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS).....	53
3.9 Analisis Outer Model/Masurement Model	54
3.9.1 Uji Validitas.....	54
3.9.2 Uji Reliabilitas.....	54
3.9.3 Uji Analisis Inner Model / Structural Model.....	55

3.10 Pengujian Hipotesis	55
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	57
4.2 Struktur Sekretariat Daerah	57
4.2 Deskriptif Demografi Responden Penelitian	59
4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	59
4.4.1 Variabel Budaya Organisasi (X1)	59
4.4.2 Variabel Pelatihan Pengembangan (X2)	61
4.4.3 Variabel Employee Engagement (Z)	62
4.4 Analisa SEM-PLS	65
4.4.1 Evaluasi Model pengukuran (Uji Outer Model)	65
4.4.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model)	67
4.5 Uji Hipotesis (Bootstrapping)	67
4.6 Analisa Hipotesis.....	68
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	69
5.1 Kesimpulan.....	69
5.2 Implikasi Penelitian	69
5.2.1 Implikasi Teoretis.....	69
5.2.2 Implikasi Praktis.....	70
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	71

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian (Pradana et al., 2022).....	14
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian (Hanelt et al., 2021)	14
Tabel 2.3 Ringkasan Penelitian (Atobishi et al., 2024)	15
Tabel 2.4 Ringkasan Penelitian (Haug et al., 2024)	16
Tabel 2.5 Ringkasan Penelitian (Teguh et al., 2022)	15
Tabel 2.6 Ringkasan Penelitian (Hautala-kankaanp, 2022)	17
Tabel 2.7 Ringkasan Penelitian (Priyamedha et al., 2025)	17
Tabel 2.8 Ringkasan Penelitian (Reisberger et al., 2025)	18
Tabel 2.9 Ringkasan Penelitian (Ly, 2025)	19
Tabel 2.10 Ringkasan Penelitian (Sannagy & Hassan, 2023)	19
Tabel 2.11 Ringkasan Penelitian (N. A. Ismail, 2025)	20
Tabel 2.12 Ringkasan Penelitian (Getahun & Yohannes, 2025)	21
Tabel 2.13 Ringkasan Penelitian (Ismail, L. B., Alawamleh, M., & Maayah, 2025)	21
Tabel 2.14 Ringkasan Penelitian (Masinde & Maket, 2024)	22
Tabel 2.15 Ringkasan Penelitian (Intertek Alchemy 2024)	22
Tabel 2.16 Ringkasan Penelitian (Kishore & Fonceca, 2023)	23
Tabel 2.17 Ringkasan Penelitian (Mustafa-sadiku, 2025)	24
Tabel 2.18 Ringkasan Penelitian (Shafini et al., 2025)	24
Tabel 2.19 Ringkasan Penelitian (Bhardwaj, 2021)	25
Tabel 2.20 Ringkasan Penelitian (Wicaksono & Almadana, 2025)	25
Tabel 2.21 Ringkasan Penelitian (Barajas, 2024)	26
Tabel 2.22 Ringkasan Penelitian (Mansour, 2024)	27
Tabel 2.23 Ringkasan Penelitian (Sibassaha, 2025)	27
Tabel 2.24 Ringkasan Penelitian (Velyako & Musa, 2024)	28
Tabel 2.25 Ringkasan Penelitian (Reisberger et al., 2025)	28
Tabel 2.25 Ringkasan Penelitian (Reisberger et al., 2025)	28
Tabel 2.26 Ringkasan Penelitian (Pougajendy, 2024)	29
Tabel 2.27 Ringkasan Penelitian (Nguyen, 2025)	29
Tabel 2.28 Ringkasan Penelitian (A. Ismail et al., 2025)	30
Tabel 2.29 Ringkasan Penelitian (Getahun & Yohannes, 2025)	31

Tabel 2.30 Ringkasan Penelitian (Garavan Thomas, 2020)	31
Tabel 2.31 Ringkasan Penelitian (Kimario, 2025)	31
Tabel 2.32 Ringkasan Penelitian (Flynn, 2025)	33
Tabel 2.33 Ringkasan Penelitian (Satomi & Abba, 2023)	33
Tabel 2.34 Ringkasan Penelitian (Indah et al., 2022)	34
Tabel 2.35 Ringkasan Penelitian (Septiyana et al., 2022)	34
Tabel 2.36 Ringkasan Penelitian (Putri Pratama & As, 2025)	35
Tabel 2.37 Ringkasan Penelitian (Rahmawati, 2024)	36
Tabel 3.1 Rincian Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah.....	51
Tabel 3.2 Goodness Of Fit Model	55
Tabel 4.1 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X1)	59
Tabel 4.2 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Pelatihan Pengembangan (X2)	61
Tabel 4.3 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Employee Engagement (Z)	62
Tabel 4.4 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Produktifitas Kinerja Pegawai (Y)	63
Tabel 4.5 Loading Matrix	65
Tabel 4.6 Discriminant validiyi - Fornell – Larcker criterion.....	66
Tabel 4.7 Contruct reliability and validity – Overview.....	66
Tabel 4.8 R-square - overview.....	67
Tabel 4.9 Tabel f square Matrix.....	67
Tabel 4.10 Path coefficients – Mean, STDEV, T values, p values.....	67
Tabel 4.11 Hipotesis.....	68

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1 Grafik Tingkat Capaian Kinerja Bagian Umum Kabupaten Jember 2022 – 2025...	4
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember (Berdasarkan PERBUB No 33 Tahun 2023.....)	58
Gambar 4.2 Uji Outer Model	65



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner	78
Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Kuesioner.....	81
Lampiran 3. Outer Loading	84
Lampiran 4. Uji validity	85
Lampiran 5. Uji Reabilitas.....	85
Lampiran 6. R-square	85
Lampiran 7. f-square.....	85
Lampiran 8. Path coefficients.....	86

