

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan transformasi digital yang semakin cepat telah mendorong organisasi sektor publik, termasuk pemerintah daerah di Indonesia seperti Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, untuk meningkatkan produktivitas kinerja pegawai melalui penguatan budaya organisasi digital dan pelaksanaan pelatihan pengembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan. Transformasi digital di sektor pemerintahan tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi, tetapi juga mencakup perubahan nilai, norma, dan praktik kerja organisasi yang mendukung kolaborasi digital, inovasi, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sektor publik sangat dipengaruhi oleh kesiapan budaya organisasi dan kompetensi digital sumber daya manusia, karena kedua faktor tersebut berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas pegawai (Vial, 2021; Mergel et al., 2021; Troise et al., 2022).

Namun demikian, implementasi transformasi digital pada organisasi pemerintah daerah masih menghadapi berbagai kendala yang berdampak pada belum optimalnya produktivitas kinerja pegawai. Beberapa hambatan utama yang sering ditemukan antara lain rendahnya tingkat literasi digital pegawai, adanya resistensi terhadap perubahan organisasi, serta keterbatasan dukungan infrastruktur digital. Kondisi tersebut menyebabkan pemanfaatan teknologi digital belum dapat dioptimalkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi. Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa kurangnya kesiapan digital pegawai dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung inovasi menjadi faktor penghambat utama dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik (Simonofski et al., 2021) Sousa & Rocha, 2022; Sjödin et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi pemerintah perlu mengembangkan budaya organisasi digital yang kuat serta menyediakan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan keterampilan digital dan keterlibatan pegawai, sehingga produktivitas kinerja dapat ditingkatkan secara berkelanjutan dalam menghadapi era digitalisasi pemerintahan.

Budaya organisasi digital merujuk pada seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan praktik kerja yang secara sistematis mengintegrasikan pemanfaatan teknologi digital dalam seluruh aktivitas organisasi. Budaya ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi sebagai alat bantu, tetapi juga mencerminkan pola pikir digital (digital mindset) yang menekankan adaptabilitas terhadap perubahan teknologi, orientasi pada inovasi berkelanjutan, serta kolaborasi yang difasilitasi oleh platform digital (Andriani et al., 2025). Dalam perspektif teori budaya organisasi Schein, budaya organisasi terbentuk melalui asumsi dasar yang berkembang dari pengalaman organisasi dalam merespons tantangan eksternal, termasuk disrupsi digital. Oleh karena itu, dalam

konteks organisasi sektor publik, khususnya pemerintahan daerah, budaya organisasi digital berperan sebagai fondasi yang menyelaraskan kebijakan transformasi digital dengan perilaku kerja pegawai sehari-hari. Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa budaya organisasi digital berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas pegawai, inovasi layanan, dan efektivitas organisasi, meskipun kekuatan pengaruhnya dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis dan lingkungan kerja, seperti kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai (Fauzi & Firdaus, 2025). Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital di sektor publik tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kesiapan budaya organisasi yang mendukung perubahan tersebut.

Pelatihan dan pengembangan pegawai merupakan bagian penting dari investasi sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kompetensi, khususnya kompetensi digital, keterampilan teknis, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi. Dalam teori human capital yang dikemukakan oleh Gary Becker, pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi yang dapat meningkatkan kapasitas individu sehingga memberikan manfaat berupa peningkatan produktivitas kerja dan kinerja organisasi. Dalam konteks organisasi modern, pelatihan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga berperan dalam membentuk pola pikir inovatif dan kesiapan pegawai dalam menghadapi transformasi digital (Obeng-tuaah, 2025). Sejumlah penelitian terkini menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis dan selaras dengan kebutuhan organisasi digital mampu meningkatkan efisiensi kerja, kualitas pelayanan, dan kinerja pegawai secara signifikan (Salas et al., 2023; Noe et al., 2021). Selain itu, pelatihan yang berkelanjutan juga terbukti dapat memperkuat kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi dan meningkatkan daya saing organisasi sektor publik (Sousa & Rocha, 2022). Dengan demikian, pelatihan pengembangan pegawai merupakan faktor strategis dalam mendukung keberhasilan transformasi digital dan peningkatan produktivitas kerja pegawai.

Produktivitas kinerja pegawai sebagai variabel dependen dalam penelitian ini mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam mencapai target kerja secara efektif dan efisien, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas. Produktivitas tidak hanya diukur melalui indikator kuantitatif, seperti pencapaian target kerja, efisiensi waktu, dan optimalisasi penggunaan sumber daya, tetapi juga melalui indikator kualitatif, seperti kemampuan inovasi, kualitas pelayanan publik, serta tingkat kepuasan pemangku kepentingan (Nasution & Sadana, 2025). Dalam konteks organisasi pemerintahan daerah, produktivitas pegawai menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan digital, seperti sistem e-government dan digitalisasi administrasi. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa produktivitas pegawai sektor publik masih menghadapi berbagai kendala, antara lain budaya birokrasi yang cenderung konvensional, resistensi terhadap perubahan teknologi, serta keterbatasan kompetensi digital pegawai (Tangi et al., 2021). Kondisi ini juga tercermin pada instansi pemerintah daerah, termasuk di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, di mana implementasi sistem digital belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan budaya organisasi dan kompetensi pegawai yang memadai (Triarto, 2025).

Dalam hubungan tersebut, employee engagement memiliki peran penting sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi digital dan pelatihan terhadap produktivitas kinerja pegawai. Konsep employee engagement pertama kali dikembangkan oleh (William & Kahn, 1990) yang mendefinisikan engagement sebagai tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku individu dalam pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, motivasi kerja yang lebih tinggi, serta kinerja yang lebih optimal. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa employee engagement berperan sebagai faktor penguat dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, dan kinerja pegawai (Albrecht et al., 2022; Shuck & Herd, 2022). Selain itu, dalam konteks transformasi digital, employee engagement menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan implementasi perubahan, karena pegawai yang engaged lebih mampu beradaptasi dengan teknologi baru, lebih inovatif, dan lebih produktif (Saks, 2022). Oleh karena itu, employee engagement menjadi variabel strategis yang tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga memperkuat pengaruh budaya organisasi digital dan pelatihan terhadap produktivitas kinerja pegawai.

Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan merupakan unsur staf di bawah Sekretariat Daerah Kabupaten Jember yang berperan dalam memberikan dukungan administratif, pelayanan keprotokolan, dan fasilitasi komunikasi pimpinan guna menunjang kelancaran pelaksanaan tugas pimpinan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember. Pelaksanaan tugas tersebut mencakup pengelolaan administrasi perkantoran, fasilitasi kegiatan pimpinan, serta penyediaan informasi dan dokumentasi kegiatan pimpinan daerah.

Dalam konteks kinerja organisasi, keberhasilan pelaksanaan tugas Bagian Umum, Protokol dan Komunikasi Pimpinan dapat diukur melalui tingkat capaian kinerja yang mencerminkan perbandingan antara target dan realisasi program serta kegiatan yang telah ditetapkan. Tingkat capaian kinerja menunjukkan sejauh mana unit kerja mampu melaksanakan fungsinya secara efektif dan efisien. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat capaian kinerja yang belum sepenuhnya mencapai target optimal. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti keterbatasan sumber daya manusia, meningkatnya dinamika dan volume kegiatan pimpinan, serta tuntutan pelayanan yang semakin cepat dan responsif.

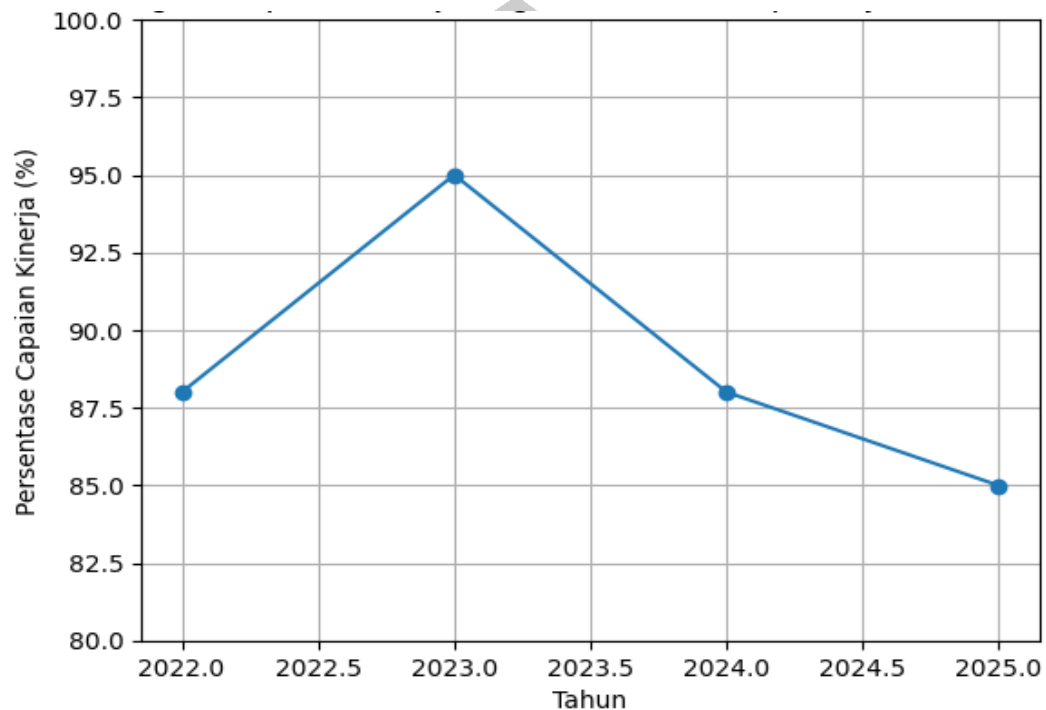
Keadaan tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam meningkatkan tingkat capaian kinerja organisasi. Dengan meningkatnya kinerja pegawai, diharapkan pelaksanaan tugas pelayanan umum, keprotokolan, dan komunikasi pimpinan di wilayah Kabupaten Jember dapat berjalan lebih efektif, sehingga target kinerja organisasi dapat tercapai secara maksimal. Narasi ini menjadi penting sebagai dasar dalam mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kinerja pegawai dalam organisasi.

Tingkat capaian kinerja merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan perangkat daerah. Secara normatif, sistem perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja yang telah diterapkan pemerintah daerah melalui integrasi dokumen perencanaan, penganggaran, dan evaluasi

kinerja diharapkan mampu menghasilkan capaian kinerja yang optimal dan konsisten setiap tahunnya. Namun demikian, kondisi empiris pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember menunjukkan adanya fenomena yang tidak sepenuhnya sejalan dengan harapan tersebut.

Gambar 1.1

Grafik Tingkat Capaian Kinerja Bagian Umum Kabupaten Jember 2022 - 2025



Sumber : Data Bagian Umum Jember

Berdasarkan data laporan konsistensi kinerja tahun 2022 sampai dengan tahun 2025, tingkat capaian kinerja menunjukkan adanya fluktuasi yang cenderung menurun setelah mengalami peningkatan. Pada tahun 2022, tingkat capaian kinerja tercatat sebesar 88% dengan kategori tinggi, kemudian meningkat signifikan pada tahun 2023 menjadi 95% dengan kategori sangat tinggi. Namun demikian, pada tahun 2024 capaian kinerja mengalami penurunan menjadi sekitar 88%, dan kembali menurun pada tahun 2025 menjadi 84,99%.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun sistem perencanaan dan pengukuran kinerja telah menggunakan sistem yang lebih terintegrasi, capaian kinerja belum dapat dipertahankan secara konsisten dan bahkan menunjukkan kecenderungan penurunan. Fenomena tersebut menunjukkan adanya kesenjangan (gap) antara kondisi yang diharapkan (das sollen) dengan kondisi yang terjadi (das sein). Secara teoritis, penerapan sistem perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja yang didukung oleh sistem informasi terintegrasi seharusnya mampu meningkatkan dan menjaga stabilitas capaian kinerja organisasi. Namun pada kenyataannya, capaian kinerja justru mengalami fluktuasi dan penurunan dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat

capaian kinerja yang belum sepenuhnya optimal, baik yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan program, pengendalian, maupun evaluasi kinerja.

Adanya fenomena gap tersebut menjadi permasalahan yang penting untuk dikaji secara empiris melalui pendekatan kuantitatif, guna menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat capaian kinerja perangkat daerah. Penelitian terdahulu periode 2021-2025 secara konsisten menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi digital terhadap kinerja pegawai. (Andriani et al., 2025) menemukan pengaruh signifikan budaya digital terhadap performa pegawai di Indonesia, dimoderasi oleh disiplin kerja (Andriani et al., 2025). (Nasution & Sadana, 2025) menegaskan dominasi budaya organisasi dibandingkan transformasi teknologi semata dalam mendorong produktivitas sektor publik (Nasution & Sadana, 2025). Studi di Jember spesifik menyoroti pelatihan SDM sebagai kunci transformasi digital tata kelola pemerintahan, meskipun terkendala literasi digital rendah (Triarto, 2025).

Namun, terdapat research gap signifikan dalam pengujian employee engagement sebagai variabel moderasi yang mengintegrasikan budaya digital dan pelatihan terhadap produktivitas, khususnya pada unit administratif level sekretariat daerah di wilayah rural seperti Kabupaten Jember (Fauzi & Firdaus, 2025). Kesenjangan penelitian ini semakin relevan mengingat minimnya studi yang mengukur dampak pasca-pandemi terhadap engagement pegawai sektor publik Indonesia, serta kurangnya model empiris yang terintegrasi untuk konteks birokrasi daerah dengan infrastruktur digital terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya fokus pada sektor swasta atau kota besar, mengabaikan dinamika rural government yang didominasi budaya birokrasi konvensional (Silitonga, n.d.).

Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengembangkan model moderasi baru yang mengintegrasikan teori (Schein, 2010 budaya organisasi), (Becker, 1975 human capital), dan (Kahn, 1990 *employee engagement*) dalam konteks Indonesia (Schein, 2010 dan Kahn, 1990). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai hubungan antar variabel yang mempengaruhi capaian kinerja, sehingga dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan dan strategi peningkatan kinerja organisasi perangkat daerah secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Pentingnya penelitian ini secara praktis terletak pada rekomendasi kebijakan berbasis evidence bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Jember dalam merancang program pelatihan digital yang engagement-oriented, mendukung visi Smart City Jember dan reformasi birokrasi nasional 2026 (Triarto, 2025). Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literature manajemen publik dengan model integratif yang berpotensi dipublikasikan di jurnal Scopus Q2, sekaligus mengurangi kesenjangan produktivitas ASN sebesar 20-30% melalui sinergi budaya digital, pelatihan, dan engagement (Troise et al., 2022) (Nasution & Sadana, 2025).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi digital (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kinerja pegawai (Y)?
2. Apakah pelatihan dan pengembangan pegawai (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kinerja pegawai (Y)?
3. Apakah employee engagement (Z) memoderasi pengaruh budaya organisasi digital (X1) terhadap produktivitas kinerja pegawai (Y)?
4. Apakah employee engagement (Z) memoderasi pengaruh pelatihan dan pengembangan pegawai (X2) terhadap produktivitas kinerja pegawai (Y)?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji menganalisis pengaruh budaya organisasi digital terhadap produktivitas kinerja pegawai.
2. Untuk menguji menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan pegawai terhadap produktivitas kinerja pegawai.
3. Untuk menguji menguji apakah employee engagement memoderasi pengaruh budaya organisasi digital terhadap produktivitas kinerja pegawai.
4. Untuk menguji menguji apakah employee engagement memoderasi pengaruh pelatihan dan pengembangan pegawai terhadap produktivitas kinerja pegawai.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan menghadirkan model konseptual yang mengintegrasikan tiga elemen utama dalam manajemen organisasi kontemporer, yaitu: budaya organisasi digital, pelatihan pengembangan pegawai, dan *employee engagement* dalam hubungannya dengan produktivitas kerja.
 - b. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai *organizational behavior* dan *human resource management* dengan menekankan bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel psikologis yang mampu memoderasi dampak faktor organisasi terhadap output kinerja pegawai.
 - c. Penelitian ini menyumbang pada penguatan teori tentang pentingnya keselarasan antara kompetensi SDM, sistem pelatihan, dan nilai-nilai organisasi dalam menghadapi disrupsi teknologi. Hal ini memberikan arah pengembangan teori SDM yang kontekstual dan adaptif terhadap dinamika kerja digital.

- d. Penelitian ini menjadi dasar bagi kajian-kajian lanjutan yang ingin mengeksplorasi lebih dalam hubungan antar variabel organisasi dan perilaku kerja dalam konteks digitalisasi, serta membuka peluang penelitian lintas disiplin seperti manajemen teknologi, psikologi organisasi, dan kepemimpinan transformasional.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan kontribusi dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang responsif terhadap tantangan transformasi digital. Organisasi dapat memanfaatkan hasil penelitian untuk membangun budaya kerja digital yang mendorong kolaborasi lintas fungsi, inovasi teknologi, dan pemanfaatan sistem informasi secara optimal oleh pegawai.
- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan pegawai yang tidak hanya menekankan aspek teknis, tetapi juga memperkuat kemampuan adaptif, problem-solving, dan penggunaan teknologi berbasis data yang relevan dengan kebutuhan kerja digital saat ini.
- c. Dengan menempatkan *employee engagement* sebagai variabel moderasi, penelitian ini membantu organisasi memahami pentingnya keterlibatan emosional, komitmen afektif, dan partisipasi karyawan dalam memaksimalkan dampak budaya dan pelatihan terhadap produktivitas. Strategi manajerial dapat diarahkan untuk meningkatkan engagement melalui pemberdayaan, pengakuan, dan komunikasi terbuka.
- d. Dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan organisasi terkait manajemen kinerja, pengukuran efektivitas pelatihan, serta evaluasi implementasi budaya organisasi digital secara kuantitatif dan terukur.

3. Manfaat kebijakan

- a. Penelitian ini dapat menjadi dasar penyusunan kebijakan transformasi digital di instansi pemerintah. Hasil penelitian dapat digunakan oleh pimpinan organisasi untuk memperkuat kebijakan internal yang mendorong internalisasi budaya organisasi digital, pemanfaatan sistem informasi, dan peningkatan literasi digital pegawai.
- b. Penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam merumuskan kebijakan pelatihan berbasis kebutuhan (*need-based training*). Jika pelatihan terbukti berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, instansi dapat menyusun kebijakan pelatihan yang lebih terstruktur, relevan, dan disesuaikan dengan tuntutan kerja digital, serta memastikan adanya evaluasi pascapelatihan.
- c. Penelitian ini dapat menjadi bahan pengembangan kebijakan peningkatan *employee engagement* sebagai bagian dari manajemen kinerja. Temuan mengenai peran moderasi engagement dapat menjadi dasar bagi instansi untuk membuat kebijakan

yang memperkuat motivasi, keterlibatan, komunikasi, dan komitmen pegawai melalui program penghargaan, coaching, dan komunikasi dua arah.

- d. Penelitian ini dapat menjadi Penguatan kebijakan manajemen kinerja pegawai berbasis data. Penelitian ini dapat membantu instansi memperbarui indikator kinerja agar lebih sesuai dengan kebutuhan digitalisasi, termasuk mengintegrasikan hasil pelatihan dan perilaku kerja digital ke dalam sistem penilaian kinerja.

Penelitian ini dapat menjadi dukungan terhadap kebijakan perencanaan dan pengembangan SDM jangka panjang. Hasil penelitian dapat membantu pemangku kebijakan menentukan prioritas investasi SDM, alokasi anggaran pelatihan, serta strategi peningkatan produktivitas yang berbasis bukti empiris.

