

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan informasi di era digital telah menciptakan perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk sistem kerja dan tata kelola organisasi di sektor pemerintahan. Transformasi digital menuntut setiap instansi untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi agar dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat, transparan, dan akuntabel (Judijanto *et al.*, 2024). Dalam konteks birokrasi, digitalisasi proses administrasi, tata naskah dinas, arsip elektronik, serta sistem pelayanan publik berbasis teknologi informasi menjadi bagian dari reformasi birokrasi yang saat ini digalakkan oleh pemerintah (Setyowati *et al.*, 2023). Hal ini sejalan dengan arah pembangunan nasional yang menekankan transformasi digital sebagai pilar utama peningkatan kinerja aparatur negara (Hidayat *et al.*, 2025). Namun, di balik tuntutan tersebut, masih ditemukan berbagai permasalahan seperti rendahnya literasi teknologi di kalangan aparatur, resistensi terhadap perubahan, serta kesenjangan kemampuan antar pegawai (Setiawan *et al.*, 2022). Situasi tersebut kerap menyebabkan pelaksanaan pekerjaan administratif belum optimal, sehingga efisiensi dan produktivitas yang diharapkan dari proses digitalisasi belum sepenuhnya tercapai (Hosen *et al.*, 2024). Dengan demikian, diperlukan integrasi antara peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan adaptasi terhadap digitalisasi kerja guna mencapai kinerja pegawai yang maksimal (Qomariah *et al.*, 2022).

Kinerja pegawai memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta (Arianto *et al.*, 2022). Kinerja tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga menggambarkan efektivitas organisasi dalam mencapai sasaran strategisnya (Sulistya *et al.*, 2023). Dalam instansi pemerintahan, kinerja pegawai menjadi tolok ukur keberhasilan pelaksanaan program dan pelayanan publik (Widyastuti *et al.*, 2025). Pegawai yang memiliki kinerja baik mampu bekerja sesuai dengan target, memahami kebutuhan masyarakat, serta melaksanakan kebijakan dengan profesionalisme tinggi (Ferawati *et al.*, 2020). Efektivitas kinerja birokrasi yang baik akan berimplikasi langsung terhadap tingkat kepercayaan publik terhadap pemerintah (Hayati *et al.*, 2024b). Sebaliknya, rendahnya kinerja pegawai dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi, menurunkan kualitas pelayanan publik, serta menimbulkan citra negatif terhadap lembaga pemerintahan (Hairudin, 2025). Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai harus menjadi prioritas strategis yang berkelanjutan melalui penguatan kualitas SDM dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja yang semakin kompleks (Pakpahan *et al.*, 2024).

Salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kompetensi. Kompetensi mencerminkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja (Devinta & Santosa, 2022). Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu memahami tugasnya dengan baik, menunjukkan ketepatan dalam mengambil keputusan, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan situasi kerja (Hygia Altonie *et al.*, 2022). Dalam konteks pemerintahan, kompetensi yang dibutuhkan tidak terbatas pada kemampuan administratif atau teknis semata, melainkan juga pada kemampuan manajerial, kecakapan komunikasi, kemampuan bekerja

sama, serta integritas dalam melaksanakan tugas pelayanan publik. Pemerintah melalui berbagai program pelatihan dan pendidikan aparatur negara terus berupaya meningkatkan kompetensi pegawai agar sejalan dengan kemajuan teknologi dan tuntutan reformasi birokrasi (Seman *et al.*, 2022). Namun, masih banyak pegawai yang belum menunjukkan kompetensi optimal, baik karena keterbatasan pengalaman, kurangnya kesempatan pengembangan diri, maupun rendahnya motivasi kerja (Andriyani & Hamid, 2024). Kondisi ini sering kali berpengaruh terhadap penurunan produktivitas, keterlambatan penyelesaian tugas, dan kurangnya inovasi dalam pelaksanaan pekerjaan (Afandi, 2021).

Selain faktor kompetensi, digitalisasi kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai di era modern (Putri & Asmike, 2023). Digitalisasi kerja mencakup penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari seperti sistem administrasi berbasis elektronik, penggunaan aplikasi perkantoran digital, serta penerapan sistem manajemen dokumen elektronik (Farrel Shidqi *et al.*, 2023). Penerapan digitalisasi kerja mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akurasi dalam pelaksanaan tugas (Dewi *et al.*, 2022). Pegawai dapat bekerja lebih cepat, menghemat waktu pengarsipan, mempercepat komunikasi antar unit, dan mengurangi tingkat kesalahan manusia (*human error*) (Putri & Asmike, 2023). Namun demikian, penerapan digitalisasi juga menghadapi tantangan tersendiri. Kurangnya kesiapan aparatur, keterbatasan infrastruktur teknologi, serta rendahnya pemahaman terhadap sistem digital sering kali menjadi hambatan dalam penerapan digitalisasi kerja yang optimal (Ninditama & Porwani, 2023). Oleh karena itu, keberhasilan digitalisasi kerja sangat bergantung pada kesiapan SDM yang memiliki kemampuan dan pengetahuan memadai serta dukungan manajemen untuk melakukan pembinaan dan pengawasan berkelanjutan (Wahyuni, 2025b).

Dalam hubungan antara kompetensi, digitalisasi kerja, dan kinerja pegawai, efektivitas komunikasi menjadi elemen penting yang berperan sebagai jembatan sekaligus variabel mediasi yang menghubungkan ketiga faktor tersebut (Pratantia, 2023). Komunikasi yang efektif memungkinkan informasi tersampaikan dengan jelas, cepat, dan tanpa distorsi, sehingga setiap pegawai dapat memahami arah kebijakan, target kerja, serta perannya dalam organisasi (K. Handayani *et al.*, 2024). Efektivitas komunikasi juga membantu membangun koordinasi yang baik antar unit kerja, memperkuat hubungan antar individu, serta mengurangi konflik dan kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas (Stiawan, 2024). Dalam konteks digitalisasi, komunikasi yang efektif berperan penting dalam transfer pengetahuan, penerapan sistem baru, serta adaptasi terhadap teknologi yang digunakan. Tanpa komunikasi yang efektif, pelaksanaan pekerjaan berbasis digital justru dapat menimbulkan kesenjangan informasi dan meningkatkan beban kerja pegawai (Paulus *et al.*, 2022). Oleh karena itu, efektivitas komunikasi memiliki peran strategis dalam memperkuat pengaruh kompetensi dan digitalisasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu menunjukkan adanya *gap reseach* hasil (inkonsistensi) terkait hubungan antara kompetensi, digitalisasi kerja, efektivitas komunikasi, dan kinerja pegawai (Permatasari & Irawati, 2021). Beberapa penelitian menemukan bahwa kompetensi dan digitalisasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu tidak adanya pengaruh yang signifikan di antara variabel-variabel tersebut (Baharrudin *et al.*, 2021; Permatasari & Irawati, 2021;

Sugiyanto & Santoso, 2021). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu ditelusuri lebih dalam. Adapun empat celah penelitian yang menjadi dasar penelitian ini, yaitu: pertama, perlunya pengujian kembali pengaruh kompetensi dan digitalisasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan memasukkan efektivitas komunikasi sebagai variabel mediasi, kedua, adanya temuan terdahulu yang menunjukkan hasil tidak konsisten pada masing-masing variabel sehingga perlu penelitian lanjutan untuk mengonfirmasi hasil tersebut, ketiga, masih terbatasnya instrumen terukur untuk menilai dampak efektivitas komunikasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja pegawai dan keempat, masih belum diidentifikasinya variabel moderasi atau mediasi lain yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antarvariabel utama dalam konteks organisasi pemerintahan daerah (Hikmah & Lukito, 2021).

Objek penelitian ini difokuskan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Jember yang memiliki fungsi penting dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan daerah, termasuk pelayanan tata naskah dinas, pengelolaan fasilitas kantor, serta fasilitasi kegiatan protokoler kepala daerah.

Tabel 1.1
Perbandingan Capaian Kinerja Sasaran tahun 2022-2025

TAHUN	TRIWULAN I		TRIWULAN II		TRIWULAN III		TRIWULAN IV	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
2022	32%	11%	61%	40%	84%	65%	100%	94%
2023	29%	11%	50%	29%	84%	58%	100%	93%
2024	27%	13%	52%	30%	78%	48%	100%	76%
2025	30%	11%	54%	28%	86%	50%	100%	80%

Sumber : Data instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jember (2025)

Tabel 1.1 menyajikan capaian kinerja sasaran Sekretariat Daerah Kabupaten Jember periode 2022–2025 dalam bentuk perbandingan antara target dan realisasi pada setiap triwulan, dengan pola umum bahwa realisasi masih berada di bawah target namun menunjukkan kecenderungan peningkatan bertahap dari tahun ke tahun, khususnya pada triwulan III dan IV yang rata-rata memiliki persentase realisasi paling tinggi dibanding triwulan I dan II. Pada tahun 2022, realisasi triwulan I–IV masing-masing baru mencapai 11%, 40%, 65%, dan 94% dari target 32%, 61%, 84%, dan 100%, menunjukkan adanya kesenjangan cukup lebar pada triwulan I–III meskipun kinerja sudah mendekati target pada triwulan IV. Tahun 2023 memperlihatkan perbaikan bertahap dengan realisasi 11%, 29%, 58%, dan 93% terhadap target 29%, 50%, 84%, dan 100%, yang mengindikasikan peningkatan konsistensi pada triwulan II–IV tetapi masih rendah pada triwulan I. Pada 2024, realisasi kembali naik menjadi 13%, 30%, 48%, dan 76% dari target 27%, 52%, 78%, dan 100%, namun kesenjangan antara target dan realisasi melebar terutama pada triwulan III dan IV, sehingga menunjukkan bahwa laju peningkatan belum cukup untuk mengejar target yang semakin tinggi. Sementara itu, proyeksi 2025 menargetkan capaian 30%, 54%, 86%, dan 100% pada setiap triwulan, dengan realisasi yang tercatat baru 11%, 28%, 50%, dan 80%, mengonfirmasi bahwa masih terdapat tantangan signifikan dalam pemenuhan target, khususnya pada triwulan I–III, sehingga penguatan kompetensi pegawai, percepatan digitalisasi proses kerja, dan perbaikan koordinasi antarbagian tetap menjadi prioritas agar kesenjangan antara target dan realisasi dapat diperkecil di tahun-tahun berikutnya.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan daerah. Secara teoritis, penelitian ini memperluas literatur tentang peran efektivitas komunikasi sebagai variabel mediasi antara kompetensi, digitalisasi kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa peningkatan kompetensi dan digitalisasi kerja tidak akan memberikan hasil maksimal tanpa adanya komunikasi yang efektif di antara pegawai dan pimpinan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi Bagian Umum Setda Kabupaten Jember dalam menyusun strategi peningkatan kinerja melalui pelatihan kompetensi digital, evaluasi pola komunikasi organisasi, serta optimalisasi sistem informasi yang lebih terintegrasi. Dengan demikian, efektivitas komunikasi berpotensi menjadi penghubung antara kemampuan individu dan keberhasilan penerapan teknologi sehingga menghasilkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan (Aulia *et al.*, 2021).

Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada integrasi konseptual antara kompetensi, digitalisasi kerja, dan efektivitas komunikasi dalam satu model pengaruh terhadap kinerja pegawai, khususnya di lingkungan pemerintahan daerah. Penelitian ini tidak hanya meneliti hubungan langsung antar variabel, tetapi juga menyoroti mekanisme mediasi melalui efektivitas komunikasi yang berperan memperkuat hubungan tersebut. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada instansi pemerintahan daerah yang menghadapi transisi digital dan tuntutan profesionalisasi SDM secara simultan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sudut pandang baru dalam upaya memperkuat kapasitas birokrasi daerah serta mendukung reformasi tata kelola pemerintahan berbasis digital di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Jember ?
2. Apakah digitalisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Jember ?
3. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas komunikasi pegawai Setda Kabupaten Jember ?
4. Apakah digitalisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas komunikasi pegawai Setda Kabupaten Jember ?
5. Apakah efektivitas komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Jember ?
6. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Jember, melalui efektivitas komunikasi sebagai variabel intervening ?
7. Apakah digitalisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Jember, melalui efektivitas komunikasi sebagai variabel intervening ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh digitalisasi kerja terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap efektivitas komunikasi Setda Kabupaten Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh digitalisasi kerja terhadap efektivitas komunikasi Setda Kabupaten Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh efektivitas komunikasi terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Jember.
6. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Jember, melalui efektivitas komunikasi sebagai variabel intervening.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh digitalisasi kerja terhadap kinerja pegawai Setda Kabupaten Jember, melalui efektivitas komunikasi sebagai variabel intervening.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan administrasi publik. Hasil penelitian ini dapat memperkaya teori-teori yang berkaitan dengan hubungan antara kompetensi, digitalisasi kerja, efektivitas komunikasi, dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pemahaman baru mengenai peran efektivitas komunikasi sebagai variabel mediasi yang mampu memperjelas mekanisme pengaruh kompetensi dan digitalisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan temuan empiris yang dihasilkan, penelitian ini dapat dijadikan referensi atau dasar bagi penelitian selanjutnya yang membahas topik serupa, terutama dalam konteks lembaga pemerintahan daerah yang tengah beradaptasi dengan transformasi digital.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember maupun instansi pemerintah lainnya. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pengembangan kompetensi pegawai dan strategi penerapan digitalisasi kerja yang lebih efektif. Penelitian ini juga memberikan masukan bagi pimpinan dalam meningkatkan efektivitas komunikasi antarbagian agar koordinasi dan pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lebih optimal. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu membantu organisasi dalam meningkatkan produktivitas, akuntabilitas, serta kualitas pelayanan administrasi pemerintahan kepada masyarakat