

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0 yang semakin masif, sumber daya manusia (SDM) telah menjadi aset strategis utama bagi keberhasilan organisasi baik di tingkat global maupun nasional, di mana transformasi digital telah mengubah pola kerja secara fundamental. Secara global, perusahaan-perusahaan multinasional seperti Google dan Amazon menunjukkan bahwa SDM yang adaptif terhadap teknologi digital mampu mendorong inovasi dan pertumbuhan ekonomi hingga 20-30% lebih tinggi dibandingkan kompetitornya, sementara di tingkat nasional Indonesia, pemerintah melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 menekankan pengelolaan SDM sebagai pilar utama untuk mencapai visi Indonesia Emas 2045. Pentingnya SDM ini tidak lepas dari kinerja pegawai yang menjadi indikator utama efektivitas organisasi, karena kinerja tinggi memastikan pencapaian target pelayanan publik yang responsif, efisien, dan berorientasi pada masyarakat, terutama di sektor pemerintahan daerah yang sering menghadapi tantangan birokrasi lambat akibat kurangnya adaptasi digital.

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu yang ditetapkan oleh organisasi, serta sering diukur melalui balanced scorecard yang mencakup perspektif finansial, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Agusri et al., 2026). Pentingnya kinerja pegawai terletak pada perannya sebagai pendorong utama produktivitas organisasi secara keseluruhan, karena peningkatan kinerja dapat meningkatkan efisiensi biaya, mengurangi turnover karyawan, memperkuat daya saing institusi, serta mendukung kepuasan masyarakat penerima layanan dan pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs), khususnya SDG 8 tentang pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi (Sitorus, 2025). Dalam konteks Dinas Sosial Kabupaten Jember, pentingnya kinerja tersebut terlihat dari realisasi pelayanan sosial yang belum berjalan konsisten. Pada indikator pelayanan PPKS, persentase capaian sempat meningkat hingga 90% pada tahun 2023, namun menurun menjadi 88% pada tahun 2024 dan kembali turun menjadi 76% pada tahun 2025. Demikian pula pada indikator pelayanan pemberdayaan sosial, capaian meningkat dari 62% pada tahun 2021 menjadi 80% pada tahun 2023, tetapi turun tajam kembali menjadi 62% pada tahun 2025. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum stabil dan belum mampu dipertahankan secara optimal dan berkelanjutan, meskipun nilai SAKIP Daerah meningkat dari 67 menjadi 76. Fenomena tersebut menjadi dasar penting untuk meneliti lebih lanjut pengaruh digitalisasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi sebagai variabel intervening.

Digitalisasi kerja merujuk pada integrasi teknologi informasi seperti aplikasi berbasis *cloud*, *artificial intelligence*, dan *platform* kolaborasi digital (*Microsoft Teams* atau *Google Workspace*) ke dalam proses kerja harian untuk mengoptimalkan alur kerja, mengurangi ketergantungan pada proses manual, dan meningkatkan aksesibilitas data

secara *real-time* (Fajar, 2025). Pengaruh digitalisasi kerja terhadap kinerja pegawai bersifat positif karena memungkinkan otomatisasi tugas rutin yang membosankan, sehingga pegawai dapat fokus pada aktivitas bernilai tinggi seperti analisis data dan inovasi, selain itu juga memfasilitasi *remote working* yang meningkatkan *work-life balance* dan mengurangi kesalahan manusia hingga 40% melalui sistem otomatis (Muchtar et al., 2024). Dukungan penelitian terdahulu yang sejalan meliputi: (Sulastri & Azmi, 2023) menemukan pengaruh positif signifikan terhadap efisiensi kerja; (Ali, 2025) menyatakan adanya peningkatan kinerja melalui adaptasi teknologi; (Hayati et al., 2024) mengonfirmasi hubungan kausal langsung; (Maulidiyah, 2025) membuktikan kontribusi melalui kompetensi digital pegawai; serta studi (Indah et al., 2022) yang menunjukkan pengaruh mediasi efektivitas kerja.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang melibatkan empat dimensi utama yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual), di mana pemimpin bertindak sebagai role model yang menginspirasi perubahan perilaku positif pada pengikutnya (Legona & Effendi, 2024). Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai bersifat positif karena gaya ini mendorong komitmen emosional, kreativitas, dan rasa tanggung jawab kolektif, sehingga pegawai merasa termotivasi untuk melampaui ekspektasi kerja melalui visi bersama dan dukungan pengembangan diri. Dukungan dari 5 penelitian terdahulu mencakup: (Oktarini, 2023) menemukan pengaruh positif signifikan pada pegawai negeri; (Alberto et al., 2022) mengonfirmasi meta-analisis hubungan kuat secara global; (Gunadi, 2022) menyatakan pengaruh signifikan di institusi pendidikan; (Tarisyah, 2024) membuktikan melalui mediasi motivasi kerja; serta penelitian (Reza & Yuliharsi, 2024) yang menunjukkan efek tidak langsung pada kinerja.

Motivasi kerja adalah proses psikologis yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu untuk mencapai tujuan organisasi, yang terbagi menjadi motivasi intrinsik (seperti rasa pencapaian dan otonomi) serta ekstrinsik (seperti gaji dan promosi), sering diukur melalui teori seperti *Hierarchy of Needs Maslow* atau *Two-Factor Theory Herzberg* (Hasrat, 2024). Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena meningkatkan *engagement*, mengurangi absensi, dan mendorong inisiatif proaktif, di mana pegawai termotivasi cenderung 2-3 kali lebih produktif dalam menyelesaikan tugas kompleks (Prabaswara, 2024). Dukungan penelitian terdahulu meliputi: Penelitian (Imbaruddin et al., 2024) mengonfirmasi pengaruh signifikan simultan; (Oktarini, 2023) menemukan efek positif kuat di desa; (Fajar, 2025) menyatakan pengaruh positif pada pegawai negeri; (Kurniawanto et al., 2022) membuktikan hubungan kausal; serta (Muchtar et al., 2024) yang menunjukkan korelasi sangat kuat di sektor publik.

Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian, penerimaan, dan umpan balik informasi antar anggota organisasi melalui saluran formal (rapat, memo) maupun informal (diskusi), yang mencakup alur *downward*, *upward*, horizontal, dan diagonal untuk memastikan keselarasan tujuan (Wiranti, 2026). Sebagai variabel intervening, komunikasi organisasi memediasi pengaruh digitalisasi kerja, kepemimpinan

transformatif, dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan memperjelas instruksi digital, menyalurkan inspirasi kepemimpinan, serta memperkuat dorongan motivasi melalui umpan balik tepat waktu, sehingga mengurangi miskomunikasi yang sering menyebabkan penurunan produktivitas hingga 30%. Dukungan penelitian terdahulu: (Wiranti, 2026) menemukan pengaruh positif signifikan; (Putri et al., 2026) mengonfirmasi korelasi 90%; (Sinaga, 2025) membuktikan peran mediasi penuh; (Jowanda Harahap, 2025) menyatakan peningkatan melalui era digital; (Sugito, 2025) yang menunjukkan efek intervening kuat.

Meskipun banyak studi mendukung pengaruh positif, terdapat *research gap* signifikan pada inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya, seperti digitalisasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ketika dimediasi kepuasan kerja; kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Andinni & Harun, 2024); motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja di lingkungan tertentu (Perwira et al., 2025); serta studi (Muhlisin et al., 2022) yang menunjukkan pengaruh penghargaan rendah (hanya 11,3%) dan kepemimpinan transformatif negatif tidak signifikan (Steven, 2024). Kesenjangan ini menekankan pentingnya penelitian lanjutan pada “Pengaruh Digitalisasi Kerja, Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Komunikasi Organisasi” untuk menguji model intervening secara empiris di konteks spesifik pemerintahan daerah, sehingga dapat menyelesaikan kontradiksi temuan dan memberikan kontribusi baru bagi teori manajemen publik.

Objek penelitian ini adalah Dinas Sosial Kabupaten Jember, sebuah instansi pemerintah daerah di Jawa Timur yang bertanggung jawab atas program kesejahteraan sosial seperti penanganan kemiskinan, rehabilitasi sosial, dan pemberdayaan masyarakat miskin melalui penyuluhan dan bantuan langsung. Penelitian ini secara langsung terkait dengan judul karena mengeksplorasi dinamika internal dinas tersebut di mana digitalisasi kerja (seperti *e-government*), kepemimpinan transformatif, dan motivasi kerja diharapkan meningkatkan kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi yang lebih lancar. Bukti kuantitatif menunjukkan fenomena kurang optimal, di mana capaian kinerja pegawai Dinas Sosial Jember pada 2021 mencatat skor terendah pada indikator melebihi target kerja dengan pengaruh variabel penghargaan hanya 11,3%, disertai tingkat kepuasan layanan masyarakat di bawah 70% akibat hambatan komunikasi dan adaptasi digital.

Tabel 1.1
Perbandingan Capaian kinerja Sasaran tahun 2025

Sasaran Strategis	Indikator Sasaran	Realisasi				2025
		2021	2022	2023	2024	
Meningkatnya Pelayanan pada PPKS	Persentase PPKS yang mendapatkan pelayanan kesejahteraan sosial (%)	71%	75%	90%	88%	76%
Meningkatnya Pelayanan Pemberdayaan Sosial	Persentase PSKS yang Berdaya	62 %	75%	80%	80 %	62%
Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja dan Efektivitas Pencapaian Target Kinerja Perangkat Daerah	Nilai Perangkat Daerah (Nilai) SAKIP Daerah	67	67	69.5	76	76

Sumber : Data Realisasi Dinas Sosial Kab. Jember (2026)

Fenomena transformasi digital dalam sektor publik di Indonesia semakin meningkat seiring dengan tuntutan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Pemerintah daerah, termasuk Dinas Sosial Kabupaten Jember, dituntut untuk mengadopsi berbagai sistem digital dalam pelaksanaan tugas, seperti penggunaan aplikasi berbasis elektronik untuk pendataan bantuan sosial, pelaporan kinerja, serta komunikasi internal organisasi. Namun, implementasi digitalisasi kerja tersebut belum sepenuhnya berjalan optimal, yang ditunjukkan oleh adanya kendala seperti keterbatasan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan teknologi, resistensi terhadap perubahan sistem kerja, serta kurangnya integrasi antar sistem digital. Selain itu, kepemimpinan transformasional yang diharapkan mampu mendorong perubahan dan meningkatkan motivasi kerja pegawai juga belum sepenuhnya efektif, ditandai dengan kurangnya arahan yang jelas, minimnya komunikasi visi organisasi, serta rendahnya keterlibatan pimpinan dalam mendukung adaptasi digital. Kondisi ini berdampak pada motivasi kerja pegawai yang masih fluktuatif, dimana sebagian pegawai menunjukkan semangat kerja tinggi, sementara sebagian lainnya mengalami penurunan motivasi yang tercermin dari rendahnya inisiatif, keterlambatan penyelesaian tugas, dan kurangnya inovasi. Di sisi lain, komunikasi organisasi yang seharusnya menjadi penghubung antar variabel tersebut juga belum berjalan optimal, ditandai dengan kurangnya keterbukaan informasi, miskomunikasi antar unit kerja, serta belum maksimalnya pemanfaatan media komunikasi digital. Permasalahan tersebut tercermin dalam data kinerja Dinas Sosial Kabupaten Jember yang menunjukkan ketidakstabilan capaian kinerja, dimana pada indikator pelayanan PPKS capaian sempat meningkat hingga 90% pada tahun 2023, namun menurun menjadi 88% pada tahun 2024 dan kembali turun menjadi 76% pada tahun 2025. Hal serupa juga terjadi pada indikator pelayanan pemberdayaan sosial yang meningkat dari 62% pada tahun 2021 menjadi 80% pada tahun 2023, tetapi kembali menurun menjadi 62% pada tahun 2025. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum konsisten dan belum mampu mempertahankan capaian optimal secara berkelanjutan, meskipun nilai SAKIP Daerah mengalami peningkatan dari 67 menjadi 76. Oleh karena itu, fenomena ini menjadi dasar penting untuk meneliti lebih lanjut pengaruh

digitalisasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Sosial Kabupaten Jember.

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis yang kuat dengan memperkaya kerangka manajemen sumber daya manusia di sektor publik melalui validasi model intervening komunikasi organisasi, sekaligus menguji konsistensi pengaruh digitalisasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi dasar rekomendasi strategis bagi Dinas Sosial Kabupaten Jember untuk mengimplementasikan pelatihan digital, pengembangan kepemimpinan transformasional, program motivasi berbasis insentif, dan platform komunikasi terintegrasi seperti aplikasi internal, sehingga secara keseluruhan mendukung Pengaruh Digitalisasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komunikasi Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Sosial Kabupaten Jember, guna meningkatkan pelayanan sosial yang lebih efektif dan responsif.

Penelitian ini memiliki kebaruan karena mengintegrasikan digitalisasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja dalam satu model penelitian dengan komunikasi organisasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai pada sektor pemerintahan daerah. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menguji variabel secara parsial atau menggunakan mediasi seperti kepuasan dan efektivitas kerja, penelitian ini berfokus pada peran komunikasi organisasi dalam menjembatani pengaruh faktor teknologi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Kebaruan juga terletak pada objek penelitian, yaitu Dinas Sosial Kabupaten Jember, yang memiliki karakteristik pelayanan sosial dengan kebutuhan koordinasi tinggi dalam pendataan bantuan sosial, penanganan PPKS, dan pemberdayaan masyarakat. Penelitian ini relevan karena didasarkan pada fenomena ketidakstabilan capaian pelayanan PPKS dan pemberdayaan sosial selama tahun 2021–2025, sehingga diharapkan memberikan bukti empiris dan rekomendasi kontekstual bagi peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Sosial Kabupaten Jember.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah digitalisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember ?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember ?
4. Apakah digitalisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember ?
5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember ?

6. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember ?
7. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember ?
8. Apakah digitalisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember ?
9. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember ?
10. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini antara sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis digitalisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember
2. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember
3. Untuk menguji dan menganalisis motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember
4. Untuk menguji dan menganalisis digitalisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember
5. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember
6. Untuk menguji dan menganalisis motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember
7. Untuk menguji dan menganalisis komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember
8. Untuk menguji dan menganalisis digitalisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember
9. Untuk menguji dan menganalisis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember
10. Untuk menguji dan menganalisis motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh digitalisasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan motivasi

kerja terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini juga dapat memperkaya pengembangan teori perilaku organisasi, terutama dalam menjelaskan bagaimana faktor-faktor internal organisasi memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan mengkaji model hubungan antarvariabel serupa, baik pada instansi pemerintah maupun organisasi lainnya.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Dinas Sosial Kabupaten Jember dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan digitalisasi kerja, penerapan kepemimpinan transformasional, peningkatan motivasi kerja, serta perbaikan komunikasi organisasi. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam menyusun kebijakan, strategi, dan program kerja yang lebih efektif untuk mendukung pencapaian target organisasi. Bagi pegawai, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan refleksi untuk meningkatkan kualitas kerja, kedisiplinan, kerja sama, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat.

