

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

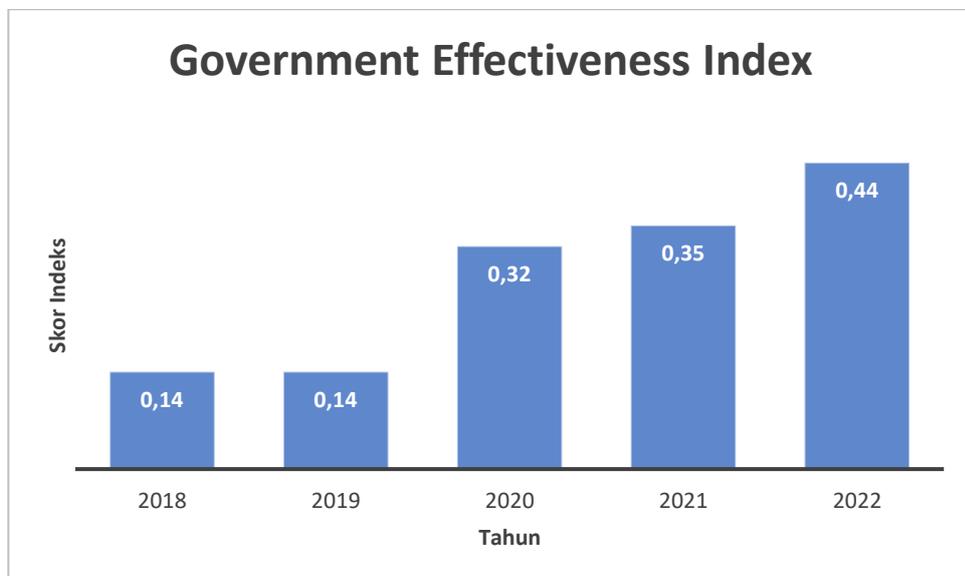
Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS merupakan aparatur negara yang berperan sebagai motor penggerak untuk menjalankan berbagai kegiatan dalam pemerintahan (Sahirrudin, 2020). Selain itu, PNS juga berperan untuk memberikan pelayan dan pemberdayaan kepada masyarakat sekaligus berfungsi dalam kegiatan pembangunan (Lumentah et al., 2015). Hal ini menuntut PNS untuk mampu memberikan pelayanan yang prima serta memiliki kinerja yang baik.

PNS dalam melaksanakan tugasnya, dituntut untuk bekerja secara optimal. Terutama dari segi kualitas maupun kuantitas hasil pekerjaan dengan memanfaatkan waktu secara efektif (Novrilia et al., 2014). Selama ini PNS sering diidentikkan dengan proses birokrasi yang berbelit serta kurangnya kompetensi yang dimiliki PNS untuk melakukan pekerjaannya (Pratama et al., 2015). Bahkan banyak pandangan masyarakat yang menilai PNS selaku aparatur pemerintah masih belum mampu memberikan pelayanan yang baik sehingga dikatakan kurang memenuhi harapan masyarakat (Lumentah et al., 2015).

Oleh karena itu, untuk menciptakan apalagi mempertahankan PNS atau pegawai yang cakap dan memiliki kinerja baik menjadi sebuah tantangan bagi organisasi pemerintah (Ciobanu & Androniceanu, 2015). Bahkan Abdullah Azwar Anas selaku MenPANRB pernah menyebutkan bahwa kualitas Aparatur Sipil

Negara di Indonesia masih tergolong rendah, apalagi dibandingkan dengan negara lain (CNBC, 2022).

Secara global mutu sumber daya manusia aparatur sebuah negara yang dalam hal ini ialah PNS dilihat berdasarkan *government effectiveness index* (GEI). Pada dasarnya nilai GEI untuk Indonesia terus mengalami kemajuan. Bahkan pada tahun 2022 Indonesia memperoleh skor 0,44 dengan skala -2,5 sebagai skor terendah hingga 2,5 skor tertinggi sehingga Indonesia menempati urutan ke-61 dari 193 negara. Grafik perkembangan GEI Indonesia terdapat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Perkembangan Government effectiveness index Indonesia  
Sumber: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_government\\_effectiveness/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/)

Penilaian kinerja PNS di Indonesia sendiri dilihat berdasarkan nilai Indeks Profesionalitas ASN (IP-ASN) yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Berdasarkan pengamatan awal yang peneliti lakukan terhadap kondisi kinerja PNS di Kota Sungai Penuh dan Kabupaten Kerinci menunjukkan bahwa kinerja PNS pada kedua wilayah tersebut masih tergolong sangat rendah. Hal ini

dapat dilihat dari Indeks Profesionalitas ASN yang diterbitkan oleh BKN, nilai untuk Kota Sungai Penuh sebesar 27,41 begitu pula dengan Kab. Kerinci hanya 26,27 poin. Bahkan kedua wilayah tersebut menduduki posisi paling bawah se-Provinsi Jambi. Ilustari mengenai Indeks Profesionalitas ASN untuk Provinsi Jambi ditampilkan pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Indeks Profesionalitas ASN se Provinsi Jambi  
Sumber: Laporan Badan Kepegawaian Negara Regional VII

Salah satu aspek yang mempengaruhi produktivitas sebuah organisasi pemerintah ialah restrukturisasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai sebagai sumber daya yang utama. Upaya restrukturisasi yang dimaksud ialah usaha untuk penataan ulang atau bahkan rekayasa ulang organisasi sehingga dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi (Yuliani, 2016). Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan ini memerlukan *dynamic capability* yang terdapat pada setiap diri pegawai.

Apabila dipandang dari segi *dynamic capability*, fenomena yang terdapat di Kabupaten Kerinci dan Kota Sungai Penuh dapat dilihat dari sisi inovasi daerah. Terlihat bahwa kedua daerah tersebut masih kurang dalam menerapkan *dynamic capability*. Hal ini ditandai dengan rendahnya inovasi yang dilakukan oleh Perangkat Daerah maupun PNS, berdasarkan nilai indeks inovasi daerah tahun 2023 untuk Kabupaten Kerinci sebesar 49,53 dan 42,96 untuk Kota Sungai Penuh, dengan nilai tertinggi untuk Kabupaten dan Kota di Indonesia sebesar 91,72.

Padahal, *dynamic capability* merupakan unsur yang sangat penting untuk membentuk SDM PNS yang handal sewaktu memberikan pelayanan kepada masyarakat. Salah satunya melalui inovasi pelayanan sehingga terjadi harmonisasi hubungan antara pemerintah dan masyarakat (Thomas, 2014). Selain faktor *dynamic capability*, faktor esensial lainnya yang berperan bagi peningkatan kinerja pegawai ialah adanya *digital capability*. Hal ini dikarenakan pada era teknologi saat ini, semua tugas yang dilakukan oleh pegawai tidak terlepas dari pemanfaatan teknologi.

Oleh karena itu, *digital capability* merupakan salah satu unsur yang penting untuk melakukan transformasi digital sebuah organisasi sekaligus membentuk efisiensi dalam bekerja dan juga meningkatkan kinerja pegawai (Wang et al., 2022). Pada dasarnya, Kabupaten Kerinci dan Kota Sungai Penuh terus mengembangkan potensi wilayahnya yang berbasis digital. Hal ini ditunjukkan dengan keseriusan kedua daerah tersebut dengan mencanangkan untuk menjadi *smart city*. Tujuan dari pengembangan *smart city* itu sendiri ialah untuk menjalankan roda pemerintahan maupun pelayanan publik dilakukan dengan pemanfaatan teknologi informasi.

Fenomena yang terjadi di Kota Sungai Penuh dan Kabupaten Kerinci menunjukkan mulai banyak pemanfaatan teknologi informasi di bidang pemerintahan. Mulai dari penggunaan absen yang berbasis elektronik, sistem kearsipan dan surat-menyurat yang menggunakan aplikasi, maraknya penyebaran informasi mengenai kegiatan dan juga program pemerintah di media sosial maupun website, pengadaan barang dan jasa yang berbasis e-katalog, sampai dengan penggunaan sistem e-lapor sebagai bentuk pengawasan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Semua kegiatan dimulai dari perencanaan, keuangan, penatausahaan, hingga pelaporan dilakukan dengan aplikasi. Bahkan sejak 2024 mulai digalakkan untuk penggunaan tanda tangan digital dan juga e-materai.

Tingkat implementasi penerapan teknologi di pemerintah daerah Kota Sungai Penuh dan Kabupaten Kerinci dapat dilihat dari nilai indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPANRB). Dalam hal ini, Kota Sungai Penuh memperoleh nilai indeks SBPE tahun 2023 sebesar 1,97; sedangkan Kab. Kerinci hanya memperoleh nilai 1,52. Berdasarkan nilai tersebut, masih jauh di bawah rata-rata Provinsi Jambi yakni sebesar 2,63. Mencermati nilai indeks SPBE kedua wilayah tersebut masih di bawah rata-rata baik provinsi maupun nasional serta belum masuk pada kategori baik.

Berdasarkan fenomena dan pengamatan awal yang telah peneliti lakukan tersebut, menunjukkan bahwa masih rendahnya penerapan *dynamic capability* dan *digital capability* yang diterapkan oleh pegawai yang bekerja di Pemerintah Kota Sungai Penuh dan Kabupaten Kerinci. Fenomena tersebut menjadi tantangan

sekaligus juga peluang bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasinya, terutama sekali dengan pemanfaatan teknologi.

Beberapa peneliti terdahulu menjelaskan bahwa salah satu faktor yang bisa meningkatkan kinerja pegawai ialah kepemimpinan. Habba et al. (2017) mengatakan kinerja pegawai akan tumbuh apabila pemimpin memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Begitu pula Irfvan et al. (2019) menyebutkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat terwujud apabila seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya sejalan dengan kesiapan dan kemampuan bawahannya. Sementara itu, Mohamed (2022) menambahkan dengan perpaduan konteks kepemimpinan serta teknologi maka kinerja pegawai akan meningkat. Oleh karena itu, mencermati kemajuan teknologi pada saat ini maka peneliti mengusulkan untuk menggunakan *digital leadership* sebagai pendekatan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Pemerintah daerah selaku organisasi publik juga tidak terlepas dari berbagai perubahan yang terus datang dari berbagai sumber. Apalagi dalam sistem pemerintahan, dengan adanya perubahan pemimpin baik di tingkat pusat, provinsi, maupun kabupaten atau kota akan menyebabkan adanya perubahan dalam pengelolaan organisasi. Hal ini tidak terlepas dari perubahan regulasi yang menjadi acuan bagi pemerintah daerah untuk bergerak. Senada dengan pernyataan Cameron & Green (2012) yang memaparkan ada banyak faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan dalam organisasi, mulai dari terjadinya perubahan kepemimpinan, restrukturisasi, merger dan akuisisi, perubahan budaya, dan perubahan proses berbasis teknologi informasi.

Bahkan hasil laporan Global Human Capital Trends (2017) menjelaskan bahwa perkembangan teknologi tumbuh secara eksponensial atau sangat cepat sudah tak terelakkan. Sayangnya, hal ini tidak diikuti oleh produktivitas organisasi yang bergerak secara linier. Padahal kecepatan individu atau pegawai lebih mampu untuk mengikuti perkembangan teknologi itu sendiri dibandingkan dengan organisasi ataupun kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah. Pada era sekarang ini, faktor teknologi yang terus maju secara masif menjadi salah satu sumber disrupsi organisasi. Oleh karena itu, pembelajaran dan perubahan dalam organisasi mutlak diperlukan, terutama dengan menggunakan potensi teknologi.

Sejalan dengan perubahan yang terjadi di bidang teknologi informasi yang terus berkembang tersebut, model kepemimpinan atau *leadership* juga turut berubah. Penggunaan internet saat ini dipandang sebagai sebuah cara yang kreatif dan inovatif untuk memotivasi, memberikan arahan, termasuk juga mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan seperti ini dikenal sebagai gaya kepemimpinan elektronik (*e-leadership*) atau disebut juga *digital leadership*. Dalam hal ini seorang pemimpin berinteraksi dengan orang lain melalui pemanfaatan teknologi informasi (Orte & Diño, 2019).

Pemimpin pada era teknologi informasi saat ini mempunyai beban serta tanggung jawab yang berat agar dapat beradaptasi dengan revolusi global dan teknologi digital yang terus berubah. Oleh karena itu, seorang *digital leadership* dituntut untuk memahami dan memanfaatkan teknologi supaya tidak tertinggal (Bennis, 2013). Bahkan untuk mewujudkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang sukses maka peran dari *digital leadership* sangatlah penting.

Terutama sekali bagi penerapan teknologi informasi dalam organisasi pemerintah (Yudha & Susanto, 2019).

*Digital leadership* menunjukkan kemampuan seorang pemimpin organisasi atau perusahaan dalam mengidentifikasi teknologi yang strategis bagi organisasinya. Dalam arti kata, *digital leadership* merupakan kemampuan untuk memimpin organisasi supaya dapat memanfaatkan momentum digital bagi kesuksesan jangka panjang organisasinya. *Digital leadership* perlu mempunyai sikap yang positif terhadap teknologi digital serta tidak paranoid dengan perkembangan teknologi (Rudito & Sinaga, 2017).

*Digital leadership* menjadi hal yang krusial dan penting bagi sebuah organisasi untuk dapat berkembang pada era digital saat ini. Terutama untuk mewujudkan tujuan organisasi sekaligus mendorong terjadinya transformasi digital dalam organisasi (Araujo et al., 2021). Bagi sebuah organisasi, *digital leadership* mampu meningkatkan kinerja sebuah organisasi secara signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung (Shin et al., 2023).

Pentingnya *digital leadership* dalam sebuah organisasi dikarenakan dengan mengoptimalkan teknologi, seorang pemimpin dapat bekerja dari mana saja dan kapan saja tanpa harus datang secara fisik di tempat organisasinya bekerja. Pemimpin bisa menyampaikan arahan dan informasi terhadap bawahannya secara efektif sekaligus berkontribusi bagi peningkatan kinerja pegawai atau bawahannya (Ibrahim, 2015).

Sintiya et al. (2021) menyatakan bahwa *digital leadership* penting bagi pembangunan instansi pemerintah sehingga mengusulkan bagi para peneliti supaya

mengkaji *digital leadership* dengan mengambil sampel dari pegawai negeri. Bahkan, untuk penelitian masa depan perlu berkonsentrasi terhadap aspek *e-leadership* atau *digital leadership* dilihat dari sisi strategi dan integrasi serta keselarasannya sehingga bisa meningkatkan kinerja pegawai pada institusi pemerintah.

Perlunya penelitian mengenai *digital leadership* juga dikemukakan oleh Kulshreshtha & Sharma (2021) yang menyebutkan bahwa penelitian mengenai *digital leadership* perlu dilakukan karena masih sering diabaikan peranannya hingga saat ini. Hal senada disampaikan Stana et al (2018) yang melakukan telaah *review* terhadap berbagai penelitian mengenai *digital leadership* menjelaskan bahwa penelitian mengenai *digital leadership* masih perlu dilakukan secara empiris supaya bisa menghasilkan sebuah teori yang lebih kuat.

Hingga saat ini, penelitian mengenai keterkaitan antara *digital leadership* pada kinerja pegawai menyajikan hasil yang berbeda-beda. Seperti pada penelitian Ibrahim (2015) yang meneliti bagaimana keterkaitan antara *digital leadership* terhadap kinerja pegawai yang bekerja di sekolah-sekolah di Malaysia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Terdapat pula penelitian dari Wolor et al. (2020) yang menganalisis *digital leadership* pada pegawai dari kelompok milenial. Hasilnya menyatakan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, ALfares & Banikhaled (2022) meneliti pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja pegawai yang bekerja di rumah sakit di negara Kuwait. Temuan

penelitian ini membuktikan bahwa secara statistik ada pengaruh yang signifikan antara *digital leadership* terhadap kinerja pegawai rumah sakit.

Bertolak belakang dengan ketiga penelitian sebelumnya, Muniroh et al. (2022) dalam kajiannya mengenai peran *digital leadership* terhadap kinerja pegawai justru menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Begitu pula dengan penelitian Alfehaid & Mohamed (2019) yang mengkaji 66 perusahaan di Arab Saudi. Hasilnya menjelaskan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebagai sebuah kelompok. Sebaliknya *digital leadership* dalam meningkatkan kinerja pegawai, ternyata hanya berlaku pada pegawai selaku individu.

Temuan senada juga diperoleh Fah et al. (2023) yang meneliti pegawai di Malaysia yang bekerja di sektor manufaktur dan pelayanan dengan jumlah sampel sebanyak 350 responden. Hasilnya menunjukkan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal yang sama diperoleh oleh penelitian Tan & Antonio (2022) yang dilakukan terhadap industri finansial dengan sampel 271 karyawan yang bekerja secara *full-time*. Hasilnya juga menjelaskan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor perbankan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan menunjukkan bervariasinya hasil penelitian mengenai *digital leadership* terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan adanya *research gap* dari berbagai hasil penelitian pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja pegawai. *Research gap* tersebut berupa tidak konsistennya hasil yang ditemukan antara *digital leadership* terhadap kinerja

pegawai. Dari beberapa temuan tersebut terdapat penelitian yang berpengaruh positif dan signifikan, tetapi ada pula hasil penelitian yang menyatakan tidak berpengaruh signifikan.

Bervariasinya hasil penelitian antara *digital leadership* terhadap kinerja pegawai sehingga diperlukan penelitian yang lebih lanjut. Dalam hal ini, peneliti mengusulkan untuk menambahkan variabel mediasi yang menjembatani antara *digital leadership* terhadap kinerja pegawai. Variabel mediasi yang diusulkan dalam penelitian ini ialah penambahan variabel *digital capability* dan *dynamic capability*. Alasan pemilihan kedua variabel tersebut dikarenakan, *digital leadership* mampu meningkatkan *dynamic capability* dan juga *digital capability*. Begitu pula, *dynamic capability* dan *digital capability* tersebut memiliki pengaruh bagi kinerja pegawai.

*Digital capability* memiliki peranan yang penting dalam lingkungan kerja karena adanya perubahan *landscape* digital yang mempengaruhi cara kerja sebuah organisasi (Sani et al., 2023). Hal ini terlihat dari banyak artikel yang menunjukkan bahwa *digital capability* mampu meningkatkan kinerja pegawai (Chatterjee et al., 2023; Fu et al., 2023; Yulianto et al., 2023).

Organisasi yang memiliki *digital capability* yang baik akan mampu mengintegrasikan termasuk juga mengoptimalkan ketersediaan sumber daya informasi yang dimilikinya (Yeh et al., 2015). Dengan demikian, *digital capability* menjadi hal yang mutlak bagi pengembangan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan *digital capability* selain bisa meningkatkan kinerja pegawai juga akan menciptakan keseimbangan antara dunia kerja dan kehidupan pribadi pegawai. Salah satu

alasannya, dengan adanya *digital capability* maka seorang pegawai bisa bekerja secara *remote* (Chatterjee et al., 2023).

Kinerja pegawai yang meningkat dengan adanya *digital capability* bukan hanya berbentuk kinerja perorangan, tetapi juga kinerja pegawai dalam sebuah tim. Hal ini terbentuk karena pengaruh teknologi digital yang memaksa banyak organisasi untuk mampu berkomunikasi walaupun anggota tim berada dalam jarak yang jauh. Termasuk pula jika sebuah tim yang memiliki *digital capability* akan menciptakan efisiensi dalam kerja (Liu et al., 2023).

Pentingnya *digital capability* juga mampu meningkatkan profesionalisme karyawan (Parra-Camacho et al., 2023). Oleh karena itu, kapabilitas seorang karyawan atau tenaga kerja dengan hadirnya kemajuan teknologi menuntut setiap orang untuk memiliki *digital capability* (Karsenti et al., 2020).

Pegawai yang mempunyai *digital capability* akan mampu memanfaatkan informasi digital sekaligus dapat menggunakan teknologi komunikasi sewaktu bekerja untuk meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja. Bahkan pegawai yang menerapkan *digital capability* dapat bekerja dengan fleksibel dan menyelesaikan pekerjaannya secara efisien (He et al., 2023).

Banyak penelitian yang menunjukkan pentingnya *digital capability* dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Seperti pada penelitian Pacheco & Montecel (2023) yang meneliti pengaruh *digital capability* terhadap kinerja pegawai menyatakan bahwa *digital capability* mampu meningkatkan kinerja kerja seorang pegawai. Hal ini dikarenakan *digital capability* merupakan salah satu elemen bagi kesuksesan seorang pegawai dalam bekerja. Dengan tumbuhnya *digital capability*

maka seorang pegawai akan cakap dalam mengembangkan kreativitas dan keterampilan untuk memecahkan masalah di tempat kerjanya.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Vergaray et al. (2023) yang melihat pengaruh *digital capability* terhadap kinerja pegawai pada institusi pendidikan di Peru. Hasil penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif *digital capability* terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa literasi informasi, komunikasi, dan konten kreasi merupakan unsur yang paling dominan bagi peningkatan *digital capability*.

Bahkan Sangaji et al. (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pegawai selaku sumber daya dalam organisasi membutuhkan *digital capability* supaya dapat menghasilkan maupun mendistribusikan ide dan informasi yang dimilikinya. Dengan demikian, pegawai yang memiliki *digital capability* cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Selain menambahkan variabel *digital capability* sebagai solusi inkonsistensi hasil penelitian antara *digital leadership* terhadap kinerja pegawai. Salah satu variabel mediasi lainnya yang peneliti usulkan ialah dengan menambahkan variabel *dynamic capability*.

Pentingnya penerapan *dynamic capability* memiliki implikasi terhadap kinerja sebuah organisasi. Hal ini terutama disebabkan *dynamic capability* melibatkan usaha untuk mengembangkan sumber daya baru maupun kemampuan untuk memecahkan masalah yang akan terjadi dimasa mendatang dalam sebuah organisasi (Danneels, 2015).

Sebuah organisasi harus bisa merasakan, menangkap peluang, dan mentransformasikan dirinya agar mampu mereposisi organisasi secara proaktif supaya dapat mengatasi ancaman yang datang, sekaligus juga menangkap peluang baru (Teece, 2018). Bahkan pada organisasi pemerintah *dynamic capability* akan berperan penting bagi keberlanjutan organisasi itu sendiri, tanpa ada *dynamic capability* organisasi pemerintah akan menghadapi kesulitan merespon berbagai perubahan lingkungan yang terjadi (Piening, 2013).

Beberapa peneliti juga menemukan bahwa *dynamic capability* berperan penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Salah satunya dilakukan oleh Akram & Hilman (2018) yang meneliti para pegawai yang bekerja di industri perbankan di Pakistan baik bank pemerintah maupun bank swasta. Responden yang digunakan sebanyak 200 orang manajer dan dianalisis menggunakan regresi linier. Hasilnya menunjukkan bahwa *dynamic capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bank.

Hal yang sama dikemukakan oleh Chatterjee et al. (2023) meneliti 335 responden dari berbagai organisasi serta dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasilnya juga menyatakan bahwa *dynamic capability* yang diterapkan oleh sebuah organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain *digital capability* dan *dynamic capability* yang berperan untuk meningkatkan kinerja pegawai. *Organizational learning* juga merupakan sebuah variabel yang perlu untuk dicermati. Sarder (2016) menyebutkan apabila sebuah organisasi mampu mengimplementasikan proses pembelajaran dengan terus belajar dan mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang terus terjadi maka

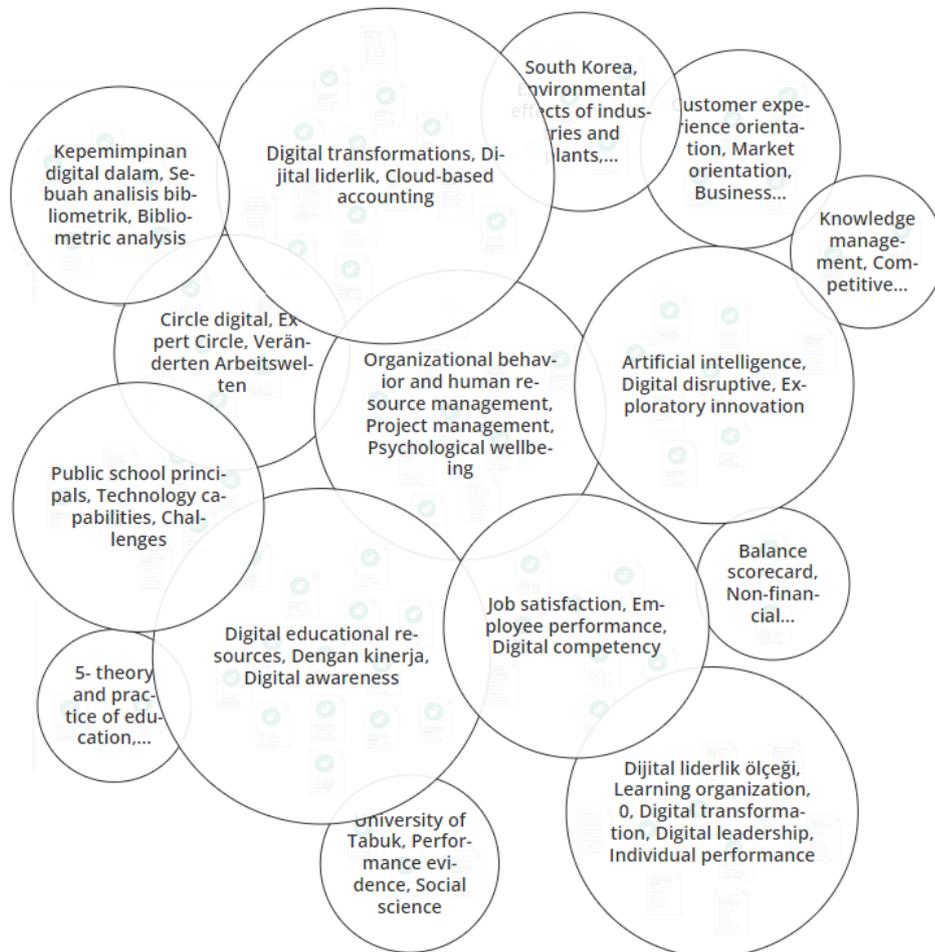
organisasi tersebut akan mampu meraih kesuksesan. Apalagi dengan kemajuan teknologi yang tumbuh cepat menuntut sebuah organisasi menjadi *organizational learning* yang mana organisasi tersebut menuntut pegawainya untuk terus belajar dan mentransfer ilmu, serta mampu berkreasi supaya terbentuk organisasi yang mampu menyesuaikan terhadap perubahan yang terjadi.

*Organizational learning* sangat berguna bagi organisasi apapun, dikarenakan organisasi tersebut akan mampu beradaptasi serta fleksibel dalam menghadapi perubahan yang terjadi (Camps et al., 2016). Selain itu, *organizational learning* akan menggali potensi personal yang tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri (Watkins & Kim, 2017).

Lebih jauh lagi, kinerja pegawai dalam organisasi ikut dipengaruhi oleh *organizational learning* (Wiyana & Sriathi, 2021). Hal ini dikarenakan *organizational learning* merupakan proses pembelajaran yang dilakukan oleh pegawai dalam rangka pemberdayaan dan meningkatkan pengetahuan diri untuk memperluas kapabilitasnya sehingga berguna bagi peningkatan kinerja pegawai itu sendiri sekaligus berdampak terhadap produktivitas organisasi (Tamunomiebi & Trende, 2020).

Selanjutnya, dalam rangka mencari *research gap* bagi penelitian ini maka peneliti juga melakukan analisis terhadap berbagai studi terdahulu melalui *Open Knowledge Maps*. Dalam kaitannya antara *digital leadership* dengan kinerja pegawai. Hasilnya menunjukkan bahwa kebanyakan penelitian *digital leadership* banyak diterapkan pada dunia pendidikan, seperti pengaruhnya dengan kinerja guru

atau pimpinan sekolah maupun perguruan tinggi. Berikut gambaran hasil penelusuran menggunakan *Open Knowledge Maps*.



Gambar 1.3 Pengelompokan penelitian *digital leadership*  
Sumber: Open Knowledge Maps (2024)

Bahkan penelitian yang membahas pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja pegawai hanya terdapat dalam delapan paper. Dari kedelapan artikel penelitian yang membahas hubungan *digital leadership* tiga di antaranya meneliti pada karyawan bank (Artüz et al., 2021; Hidayat et al., 2023; Sulistiana & Darma, 2023). Sisanya terbagi pada perusahaan swasta (Abbasov & Tolay, 2021; Mohamed, 2022), Rumah Sakit (ALfares & Banikhaled, 2022), dan SME (Karollah

et al., 2023). Jika ditinjau dari penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya tersebut maka diperoleh informasi bahwa *digital leadership* berperan penting untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan demikian, penelitian mengenai *digital leadership* yang berkaitan dengan kinerja pegawai pada organisasi publik yakni Pegawai Negeri Sipil masih belum ditemukan berdasarkan analisis *Open Knowledge Maps*. Hal ini menjadi *gap* atau celah yang bisa diisi oleh peneliti untuk melakukan penelitian di bidang tersebut.

Penelitian yang dilakukan dalam disertasi ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan. Perbedaan yang dilakukan peneliti dengan penelitian *digital leadership* terdahulu ialah umumnya peneliti sebelumnya mengkaji *digital leadership* pada organisasi swasta, industri perbankan, pendidikan, dan perusahaan milik negara. Sedangkan penelitian ini berfokus pada organisasi pemerintahan. Terlebih lagi, penelitian *digital leadership* pada organisasi pemerintah menjadi sesuatu yang perlu dilakukan, hal ini dikarenakan organisasi pemerintah memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi swasta ataupun perusahaan.

Hal ini sekaligus menjadi *novelty* atau kebaruan bagi disertasi yang peneliti lakukan ini. Selain itu, peneliti juga membangun sebuah model hubungan yang baru dengan menempatkan *dynamic capability* dan *digital capability* sebagai variabel perantara antara *digital leadership* dengan kinerja pegawai. Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang telah dijelaskan maka peneliti bermaksud untuk melakukan

penelitian peran *digital leadership* dan *organizational learning* terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *dynamic capability* dan *digital capability*.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan dalam latar belakang, terdapat hasil penelitian antara *digital leadership* terhadap kinerja pegawai yang masih tidak konsisten. Beranjak dari uraian yang telah dijelaskan maka dirumuskan masalah penelitian, yaitu bagaimana membangun model konseptual dan model empiris untuk dapat mengatasi kesenjangan penelitian atau *research gap* antara *digital leadership* terhadap kinerja pegawai dengan menambahkan variabel *organizational learning* serta melalui mediasi *dynamic capability* dan *digital capability*.

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah dijelaskan maka dikembangkan pertanyaan penelitian yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Apakah *digital leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah *digital leadership* berpengaruh terhadap *organizational learning*?
3. Apakah *digital leadership* berpengaruh terhadap *dynamic capability*?
4. Apakah *digital leadership* berpengaruh terhadap *digital capability*?
5. Apakah *organizational learning* berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah *organizational learning* berpengaruh terhadap *dynamic capability*?
7. Apakah *organizational learning* berpengaruh terhadap *digital capability*?
8. Apakah *dynamic capability* berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
9. Apakah *dynamic capability* akan memediasi hubungan antara *digital leadership* dengan kinerja karyawan?

10. Apakah *dynamic capability* akan memediasi hubungan antara *organizational learning* dengan kinerja karyawan?
11. Apakah *digital capability* berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
12. Apakah *digital capability* akan memediasi hubungan antara *digital leadership* dengan kinerja karyawan?
13. Apakah *digital capability* akan memediasi hubungan antara *organizational learning* dengan kinerja karyawan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan utama dari penelitian ini ialah untuk mengembangkan sebuah model penelitian yang dapat mengisi adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) antara *digital leadership* terhadap kinerja pegawai. Untuk mengisi celah kesenjangan yang terjadi maka penelitian ini menambahkan variabel *organizational learning* dan dua buah variabel mediasi, yaitu *dynamic capability* dan *digital capability* yang diharapkan mampu memberikan dampak pada kinerja pegawai.

Tujuan khusus dari penelitian ini ialah melakukan pengujian hipotesis secara empiris terhadap model yang telah dikembangkan sehingga diharapkan bisa menjawab pertanyaan penelitian yang telah disampaikan pada rumusan masalah penelitian. Tujuan penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap *organizational learning*.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap *dynamic capability*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap *digital capability*.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja pegawai?
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational learning* terhadap *dynamic capability*?
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational learning* terhadap *digital capability*?
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *dynamic capability* terhadap kinerja pegawai.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana *digital leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *dynamic capability*.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana *organizational learning* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *dynamic capability*.
11. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *digital capability* terhadap kinerja pegawai.
12. Untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana *digital leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *digital capability*.
13. Untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana *organizational learning* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *digital capability*.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dibagi dua, yakni manfaat praktis dan juga manfaat teoritis. Berikut penjelasan kedua manfaat penelitian tersebut:

##### 1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat melengkapi dan memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang *organizational behavior* (perilaku organisasi). Secara khusus diharapkan disertasi ini dapat memberikan kontribusi akademis mengenai teori pengembangan *organizational behavior*.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan rujukan atau bahan informasi maupun pembandingan bagi penelitian mendatang yang berkaitan dengan *digital leadership*, *organizational learning*, kinerja pegawai, *dynamic capability*, dan *digital capability*.
- c. Penelitian ini juga bermanfaat bagi pengembangan teori, khususnya yang berkaitan dengan bukti empiris mengenai pengaruh antar variabel secara komprehensif.

##### 2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran bagi institusi pemerintah dalam mengambil kebijakan mengenai strategi peningkatan kinerja pegawai.
- b. Selain itu, diharapkan pula penelitian ini nantinya dapat menjadi referensi bagi lembaga yang bergerak di bidang Sumber Daya Manusia

dalam mengoptimalkan kinerja pegawai atau karyawan di organisasinya.

- c. Serta diharapkan pula penelitian ini dapat memberikan informasi kepada masyarakat ataupun peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian sebagai batasan penelitian untuk mempersempit permasalahan maupun area penelitian supaya lebih terarah. Penelitian ini hanya berfokus pada variabel laten *digital leadership*, *organizational learning*, *dynamic capability*, *digital capability*, dan kinerja pegawai. Dalam hal ini, *dynamic capability* dan *digital capability* merupakan variabel mediasi atau *intervening*.

Selain itu, dari sisi objek dan wilayah penelitian, hanya dibatasi terhadap Perangkat Daerah (PD) di Pemerintah Daerah Kota Sungai Penuh dan Kabupaten Kerinci. Unit yang dianalisis hanyalah PNS yang bekerja di dinas, badan, kantor, inspektorat, satuan, dan sekretariat. Alasan pemilihan Kota Sungai Penuh dan Kabupaten Kerinci sebagai wilayah penelitian, seperti yang telah dikemukakan pada bagian latar belakang Kota Sungai Penuh dan Kabupaten Kerinci berada pada urutan paling bawah se-Provinsi Jambi berdasarkan Indeks Profesionalitas ASN.