

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Munculnya paradigma dalam konteks reformasi birokrasi di pemerintahan menjadi sebuah aspek yang sangat krusial, terutama dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN). Birokrasi pemerintahan diwajibkan untuk mengimplementasikan serta mengembangkan sistem pembelajaran dalam proses pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pengembangan PNS diarahkan oleh transformasi lembaga birokrasi yang perlu melakukan peningkatan dan penyesuaian diri sejalan dengan perkembangan zaman. Desain lembaga birokrasi pemerintahan diarahkan sesuai dengan tugas dan fungsinya (tupoksi), sebagai langkah pembenahan terhadap seluruh mata rantai organisasi untuk meningkatkan daya saing. Rancangan lembaga birokrasi sebaiknya disusun dengan prinsip *ramping (downsizing)*, *pendek (flattening)*, dan *kaya fungsi (function)*, yang berujung pada terbentuknya organisasi dengan struktur kendali yang singkat (*delayering*). Hal ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan fleksibilitas operasional.

Adanya perubahan dalam struktur organisasi secara otomatis membawa implikasi bagi para karyawan untuk menyesuaikan diri dan bersaing dalam meningkatkan kemampuan. Hal ini menjadi krusial dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pencapaian tujuan organisasi. Di era revolusi industri 5.0 yang ditandai oleh transformasi digital, reformasi birokrasi menjadi suatu keharusan yang harus diprioritaskan, terutama dalam aspek perencanaan dan pengembangan pegawai ASN di Indonesia. Upaya ini dilakukan dengan menerapkan dan mengembangkan sistem *learning organization* dalam pengembangan sumber daya manusia.

Dalam pemaparan program pemerintahan, Presiden Jokowi menyatakan bahwa Indonesia memerlukan pemerintahan "Dilan," singkatan dari 'Digital Melayani,' yang mengindikasikan reformasi pelayanan publik melalui platform elektronik. Implementasi konsep ini memerlukan penajaman dan penyederhanaan struktur kelembagaan, serta peningkatan kualitas SDM aparatur dan reformasi tata kelola yang lebih baik. Pelayanan tidak hanya

sebatas pada aspek pelayanan semata, namun juga menekankan pentingnya kecepatan guna mewujudkan reformasi dalam bidang pelayanan berbasis elektronik. Pemerintah berupaya mencapai birokrasi yang bersih, didukung oleh proses tata kelola pemerintahan yang efisien dan efektif, serta SDM aparatur yang berkualitas.

Tantangan besar yang dihadapi oleh birokrasi adalah bagaimana mereka dapat melaksanakan kegiatan dengan efisien dan efektif (Cordella & Tempini, 2015). Kualitas pelayanan publik menjadi salah satu fokus utama yang ditekankan kepada birokrasi pemerintah. Pengembangan Pegawai ASN di Indonesia diatur oleh Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Pasal 13 dalam undang-undang tersebut menetapkan kebijaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil, mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum (Pemerintah Indonesia, 1999). Dengan menerapkan pola dan strategi pengembangan Pegawai ASN yang optimal, mereka dapat menjalankan roda pemerintahan ke arah nasional secara terprogram dan terencana.

Pada tanggal 23 September 2022, Bank Dunia merilis *World Governance Indicator* yang mencakup *Government Effectiveness Index*, sebuah penilaian terhadap kinerja dan efektivitas pemerintahan di berbagai negara. Menurut laporan tersebut, skor efektivitas pemerintahan Indonesia mengalami peningkatan signifikan, naik dari 0.35 pada tahun 2020 menjadi 0.38 pada tahun 2021, dengan rentang skala penilaian dari -2.5 (terendah) hingga 2.5 (tertinggi). Peningkatan skor tersebut juga berdampak positif pada peringkat Indonesia, yang meningkat dari peringkat 73 menjadi peringkat 64 dari 214 negara yang dinilai. Indonesia berhasil melampaui sejumlah negara, termasuk Italia, Polandia, India, Meksiko, Rusia, dan Brasil. Penting dicatat bahwa beberapa negara dengan pemerintahan paling efektif, yang mendapatkan skor di atas 2, meliputi Singapura, Swiss, dan Denmark. Informasi ini memberikan gambaran

optimis mengenai efektivitas pemerintahan Indonesia, menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam penilaian Bank Dunia pada tahun 2021.

Berlandaskan arahan dari Presiden, pelaksanaan reformasi birokrasi perlu dilakukan secara berkelanjutan, bersifat masif, dan dilakukan serentak di seluruh tingkatan pemerintahan, baik pada tingkat pusat maupun daerah. Dalam konteks ini, ditekankan pula perlunya pelaksanaan benchmarking dalam konteks layanan publik, di mana instansi yang telah memperlihatkan kinerja optimal dapat dijadikan sebagai contoh terbaik untuk diterapkan oleh instansi daerah lainnya. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Jaleswari, seorang anggota Tim Pengarah Strategi Nasional Pencegahan Korupsi. Selain itu, untuk mendukung agenda reformasi birokrasi yang menjadi prioritas, pemerintah saat ini telah membentuk Gugus Tugas Percepatan Reformasi Birokrasi di tingkat daerah. Gugus tugas tersebut melibatkan Mal Pelayanan Publik (MPP) dan mengimplementasikan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Lebih lanjut, Indeks Efektivitas Pemerintahan yang diterbitkan oleh Bank Dunia (2023), merupakan alat evaluasi global terhadap kinerja pemerintahan di seluruh dunia. Parameter efektivitas yang dinilai melibatkan kualitas layanan publik, tingkat kemandirian birokrasi dari intervensi politik, kualitas perumusan kebijakan, dan kredibilitas pemerintah. Terjadi peningkatan skor Indonesia dari 64,76 pada tahun 2022 menjadi 66,04 pada tahun 2023 yang kemudian menempatkan Indonesia di peringkat ke-73 dari 214 negara yang dievaluasi. Capaian ini menandai perbaikan substansial dalam tata kelola pemerintahan, tetapi juga menegaskan perlunya langkah-langkah lanjutan guna mencapai standar tertinggi dalam administrasi birokrasi dan pelayanan publik. Peningkatan skor Indonesia pada Indeks Efektivitas Pemerintahan tahun 2023 memberikan gambaran terkini terkait kemajuan reformasi birokrasi di negara ini. Prestasi ini mencerminkan pencapaian positif dalam upaya peningkatan kinerja administratif, namun sekaligus memberikan peringatan bagi pemerintah untuk tetap berkomitmen pada perbaikan berkelanjutan. Pentingnya pelaksanaan kebijakan strategis secara konsisten dan simultan di tingkat pusat dan daerah menjadi sebuah imperatif dalam konteks reformasi birokrasi dan manajemen aparatur sipil negara.

Penerapan kebijakan publik terkait efektivitas kerja pegawai telah menjadi fokus penelitian beberapa peneliti terdahulu. Menurut penelitian oleh Jufrizen dan Rahmadhani (2020), tingkat akurasi efektivitas kerja pegawai dapat diukur melalui budaya organisasi, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mempengaruhi efektivitas kinerja pegawai. Temuan lain oleh Ratna Putri (2021) mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengambilan keputusan karyawan berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Lathifah dan Kurniawati (2021) pada tahun berikutnya menyatakan bahwa faktor-faktor seperti pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan pengambilan keputusan juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Terakhir, hasil penelitian oleh Suprapti *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa efektivitas kerja dan penempatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian ini menyoroti peran berbagai faktor dalam membentuk efektivitas kerja pegawai dan memberikan wawasan yang relevan untuk pengembangan kebijakan dan praktik manajemen SDM di lingkungan organisasi.

Dalam menetapkan tujuan dan meningkatkan kinerja pegawai, kelangsungan dan keberlanjutan suatu organisasi sangat tergantung pada budaya organisasi yang dianut. Budaya organisasi mengatur sikap dan perilaku dalam upaya membangun efektivitas dan efisiensi kerja (Sena *et al.*, 2020; Ahmed & Shafiq, 2014; Sumarhadi, 2021). Terwujudnya budaya kerja di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi suatu kewajiban pemerintah Indonesia untuk menjawab tantangan masa depan yang semakin berat dan kompleks. Nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi mencerminkan sikap dan perilaku yang diharapkan, menjadi upaya menghadapi tantangan baru dengan dedikasi dan keterlibatan seluruh perangkat yang ada. Gagasan mengenai budaya organisasi menjadi sangat penting dalam studi perilaku organisasional (Bengtson & Connors, 2016; Robbins & Judge, 2018). Budaya merupakan faktor kunci dalam menentukan bagaimana individu dapat beradaptasi dengan konteks organisasi (Chuang, 2013; Kalshoven & Boon, 2012; Sousa & Rocha, 2019). Oleh karena itu, pemahaman dan pengelolaan budaya organisasi menjadi krusial dalam

mencapai tujuan organisasi serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Dalam konteks budaya organisasi di era digital seperti saat ini, kepemimpinan digital menjadi kebutuhan yang mendesak dalam pengelolaan pegawai. Kepemimpinan ini sangat penting dalam manajemen, terutama dalam menghadapi proses transformasi yang sedang kita alami sebagai respons terhadap perubahan dan pemanfaatan teknologi yang cepat di berbagai sektor (Chan *et al.*, 2021; Chou, 2021), termasuk dalam sektor pemerintahan. Kepemimpinan digital diharapkan mampu mendorong percepatan efektivitas kerja pegawai. Menurut Kumolo (2022), Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), transformasi teknologi, khususnya pemanfaatan teknologi digital dalam implementasi kepemimpinan, diupayakan untuk mendorong efektivitas kerja pegawai. Hal ini menjadi suatu upaya dalam membangun perilaku inovasi pegawai birokrasi pemerintah (Quinn *et al.*, 2020). Efektivitas kerja diartikan sebagai gambaran tentang harapan terhadap pegawai di lingkungan kerja, memberikan pemahaman tentang perilaku kinerja yang diharapkan agar dapat dinilai dan dihargai (Nguyen *et al.*, 2019; Sukadana & Mahyuni, 2021). Pegawai yang memiliki efektivitas kerja diharapkan mampu melaksanakan berbagai tugas pada tingkat keahlian yang ditargetkan dalam posisi tertentu.

Menurut Aryani *et al.* (2021), efektivitas kerja didefinisikan sebagai seperangkat keterampilan atau kemampuan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan suatu kinerja secara efektif. Efektivitas kerja merupakan instrumen penting bagi pegawai dalam mencapai visi suatu perusahaan, dan oleh karena itu, manajemen tidak memiliki alasan untuk mengabaikan kinerja pegawai (Sumarhadi, 2021). Ciri-ciri dari kinerja yang baik melibatkan pencapaian tujuan, kepuasan, penyelesaian pekerjaan tepat waktu, dan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) (Teruna & Ardiansyah, 2021), karena kinerja sendiri merupakan parameter bagi pegawai dan perusahaan. Dalam mencapai tujuan organisasi, memiliki pegawai dengan tingkat kinerja yang tinggi dan mampu beradaptasi menjadi suatu keharusan. Penelitian menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi

kinerja pegawai adalah budaya organisasi dan kepemimpinan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan budaya organisasi yang positif dan kepemimpinan yang efektif dapat memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas kerja pegawai dan keseluruhan kinerja organisasi.

Kementerian Ketenagakerjaan terus berupaya meningkatkan sumber daya manusianya sesuai dengan kebutuhan organisasi, termasuk di dalamnya pegawai fungsional Pengantar Kerja. Pegawai Pengantar Kerja adalah Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki keahlian dalam kegiatan antar kerja dan diangkat dalam jabatan fungsional oleh menteri atau pejabat yang ditunjuk. Peran Pengantar Kerja adalah memfasilitasi pencari kerja untuk mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya, serta membantu pemberi kerja untuk mendapatkan pekerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Keterlibatan aktif Pegawai Pengantar Kerja sangat diharapkan, tidak hanya berdampak pada lembaga organisasi, tetapi juga memberikan kontribusi positif pada masyarakat umum. Hal ini mencakup pengurangan angka pengangguran dan perluasan kesempatan kerja. Fakta menunjukkan bahwa terdapat beberapa persoalan yang dihadapi oleh pegawai Kementerian Ketenagakerjaan, antara lain:

- 1) Adanya jabatan fungsional baru berdampak pada budaya organisasi di Aparatur Sipil Negara dalam pelaksanaan tugas perluasan dan penempatan kerja.
- (2) Jumlah sebaran Pengantar Kerja tidak sesuai dengan keadaan informasi pasar kerja, yang dapat mempengaruhi kemampuan dalam mempertemukan pencari kerja dan pemberi kerja.
- (3) Relasi manajerial dalam pengambilan keputusan/kebijakan dari atas ke bawah dinilai belum efektif.
- (4) Adanya sebaran yang tidak merata dari pejabat fungsional Pengantar Kerja membutuhkan pemimpin yang menguasai teknologi untuk melaksanakan dan mengkoordinir pelaksanaan tugas.

(5) Jumlah Pengantar Kerja yang tersedia saat ini belum memadai, sehingga belum dapat mengatasi tingkat pengangguran yang masih tinggi di Indonesia.

Adanya fakta-fakta tersebut menunjukkan urgensi dari pembentukan program pengembangan ASN yang direncanakan dan diimplementasikan dengan baik. Program pengembangan ASN bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan kualitas pengembangan ASN sehingga mereka dapat menjalankan roda pemerintahan secara terprogram dan terencana sesuai dengan tujuan nasional. Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting, terutama dalam mengidentifikasi permasalahan seputar metode atau cara-cara pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sebaiknya diterapkan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi model strategi pengembangan PNS yang tepat guna meningkatkan efektivitas kerja aparatur negara.

1.2. Pembatasan Masalah

Secara teoretis dan empiris, terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi aspek kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), talenta, kepribadian, komunikasi organisasi, pengembangan karir, etos kerja, pembelajaran organisasi, motivasi kerja, iklim organisasi, fasilitas kerja, dan kerjasama. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dibatasi agar pembahasannya dapat lebih difokuskan pada upaya mengungkap pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan digital terhadap efektivitas kerja pegawai melalui pengambilan keputusan. Pembatasan ini bertujuan untuk memperdalam analisis terhadap aspek-aspek khusus yang menjadi fokus penelitian, sehingga memberikan kontribusi yang lebih spesifik dan mendalam dalam konteks hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan digital, dan efektivitas kerja pegawai.

1.3 Rumusan Masalah

Masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah rendahnya efektivitas kerja Pegawai Kementerian Tenaga Kerja di Indonesia dalam pengambilan keputusan. Hal ini diduga disebabkan oleh kurangnya penerapan budaya organisasi dan kepemimpinan digital secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat penerimaan dan pemahaman pegawai

terhadap budaya organisasi yang berfokus pada digitalisasi dan inovasi teknologi. Selain itu, penelitian ini juga akan melihat implementasi dan pengaruh kepemimpinan digital dalam meningkatkan efektivitas kerja Pegawai Kementerian Tenaga Kerja dalam pengambilan keputusan. Akibat dari ketidaktepatan pelaksanaan budaya organisasi yang berfokus pada digitalisasi dan kurangnya kepemimpinan digital terhadap efektivitas kerja Pegawai Kementerian Tenaga Kerja juga akan dikaji dalam penelitian ini. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan digital terhadap efektivitas kerja Pegawai Kementerian Tenaga Kerja di Indonesia dalam pengambilan keputusan, serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas kerja mereka melalui implementasi yang optimal dari kedua faktor tersebut. Berdasarkan problem statement tersebut, masalah penelitian yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja Pegawai Kementerian Tenaga Kerja di Indonesia dalam pengambilan keputusan?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan digital terhadap efektivitas kerja pegawai di Kementerian Tenaga Kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh pengambilan keputusan terhadap efektivitas kerja pegawai di Kementerian Tenaga Kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan pegawai di Kementerian Tenaga Kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan digital terhadap pengambilan keputusan pegawai di Kementerian Tenaga Kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai melalui pengambilan keputusan?
7. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan digital terhadap efektivitas kerja pegawai melalui pengambilan keputusan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji hubungan antara berbagai variabel, serta menguji hipotesis yang berhubungan dengan efektivitas kerja, budaya organisasi, kepemimpinan digital, dan pengambilan keputusan di Kementerian Tenaga Kerja. Tujuan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja di Kementerian Tenaga Kerja.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap efektivitas kerja pegawai di Kementerian Tenaga Kerja.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengambilan keputusan pegawai fungsional terhadap efektivitas kerja di Kementerian Tenaga Kerja.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan di Kementerian Tenaga Kerja.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Digital Leadership* terhadap pengambilan keputusan di Kementerian Tenaga Kerja.
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai melalui pengambilan keputusan di Kementerian Tenaga Kerja.
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Digital Leadership* terhadap efektivitas kerja pegawai melalui pengambilan keputusan di Kementerian Tenaga Kerja.

Penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut dan dampaknya terhadap efektivitas kerja pegawai di Kementerian Tenaga Kerja.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Kegunaan teoritis. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori di bidang manajemen publik, khususnya dalam konteks pengantar kerja di Indonesia. Dengan menganalisis hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan digital, pengambilan keputusan, dan efektivitas kerja, penelitian ini dapat memperluas pemahaman kita tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di sektor publik. Hasil penelitian ini

mengisi kekosongan pengetahuan dalam literatur akademik tentang efektivitas kerja di Kementerian Tenaga Kerja.

2. Kegunaan praktis. Temuan dari penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi Kementerian Tenaga Kerja dan organisasi sejenisnya. Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor yang penting dalam mencapai efektivitas kerja pegawai dan memberikan panduan langkah-langkah yang dapat diambil oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Informasi ini berguna sebagai dasar pengembangan kebijakan dan program pengembangan organisasi, seperti pelatihan kepemimpinan digital dan peningkatan budaya organisasi yang positif.
3. Implikasi kebijakan. Hasil penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai di sektor publik. Implikasi kebijakan yang dihasilkan dari penelitian ini dapat digunakan oleh pemerintah dan organisasi terkait untuk melakukan perbaikan dalam pengelolaan pegawai. Misalnya, organisasi dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang fokus pada budaya organisasi yang positif dan kepemimpinan digital yang efektif. Hal ini membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan mereka.
4. Kontribusi keilmuan. Penelitian ini memberikan sumbangan yang signifikan bagi pemahaman kita tentang manajemen publik dan kinerja pegawai di sektor publik. Melalui penggunaan metodologi penelitian yang tepat dan analisis data yang valid, penelitian ini menghasilkan temuan dan konklusi yang dapat diandalkan. Penelitian ini juga dapat menjadi acuan dan sumber inspirasi untuk penelitian serupa di masa depan, memperluas dan memperdalam pemahaman kita tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai di sektor publik.

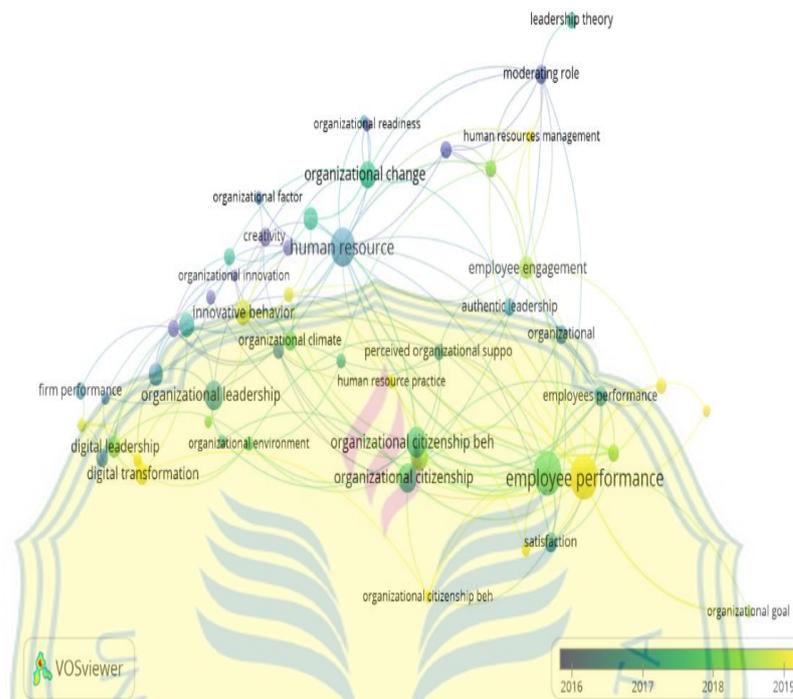
1.7 State of the art

Dalam menyusun penelitian ini, penulis telah melakukan tinjauan pustaka yang cermat untuk merinci perkembangan terkini dalam ranah yang relevan. Proses tinjau literatur ini didasarkan pada pemahaman mendalam

terhadap beberapa penelitian sebelumnya yang menjadi pedoman penulis dalam perencanaan dan perbandingan penelitian ini. Tinjauan literatur dilakukan dengan tujuan menetapkan *State of the Art* yang menjadi landasan penting penelitian ini. Hasil kajian literatur memberikan pemahaman yang mendalam terhadap ketidakselarasan atau kesenjangan yang mungkin terdapat dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Sesuai dengan pandangan Ahmad (2019), *State of the Art* yang dihasilkan harus mencerminkan kebaruan dan inovasi penelitian ini jika dibandingkan dengan kontribusi dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Dalam konteks penelitian ini, *State of the Art* dibentuk melalui proses observasi dan analisis literatur. Hingga saat ini, belum terdapat penelitian yang secara langsung sesuai dengan variabel yang tercantum dalam judul, yaitu "Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Digital terhadap Efektivitas Kerja Pegawai melalui Pengambilan Keputusan (*Decision Making*)". Penting untuk dicatat bahwa hasil penelusuran melalui aplikasi Vos Viewer turut memperkuat temuan ini dengan menegaskan ketiadaan penelitian yang spesifik dan relevan dengan fokus variabel dalam penelitian ini. Pemahaman yang mendalam terhadap *State of the Art* ini memberikan dasar yang kuat untuk menilai kontribusi yang unik dari penelitian ini terhadap perkembangan pengetahuan dalam bidang ini.

*Mencerdaskan dan
Memartabatkan Bangsa*



Gambar 1. 1: Vos Viewer Visualisasi Sebaran Penelitian tentang Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Digital.

Berdasarkan visualisasi dari aplikasi Vos Viewer, terlihat bahwa penelitian yang menyangkut variabel budaya organisasi, terutama ketika dikorelasikan dengan kepemimpinan digital, mulai mendapat perhatian penelitian yang signifikan sejak tahun 2018. Sementara itu, riset mengenai pengambilan keputusan tampak sangat terkait dengan iklim organisasi yang diteliti pada tahun 2019. Penulis juga telah melakukan penelusuran secara manual terhadap penelitian-penelitian yang relevan melalui beberapa jurnal nasional dan internasional, sebagaimana dijelaskan dalam sub-bab penelitian relevan. Penelitian-penelitian sebelumnya dijadikan sebagai pembeda dengan disertasi ini, sehingga memungkinkan analisis yang mendalam dan memberikan kontribusi berharga pada pembahasan penelitian.

Meskipun telah dilakukan penelusuran secara menyeluruh, tampaknya masih terbatas penelitian yang membahas secara khusus pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan digital terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai dengan menggunakan pengambilan keputusan sebagai mediasi. Hal ini

menunjukkan keunikannya serta memberikan landasan yang kuat bagi penelitian ini untuk menjembatani kesenjangan pengetahuan yang ada.

Beberapa penelitian sebelumnya menegaskan bahwa variabel budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi pengambilan keputusan (Purwanto *et al.*, 2020; Wicaksono & Muafi, 2021). Shanker *et al.* (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja yang inovatif; namun, dalam kenyataannya, penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, seperti yang diungkapkan oleh Wahyuni dan Purba (2021). Hal ini menunjukkan peningkatan kejelasan peran beberapa faktor dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Peningkatan kinerja tersebut sejalan dengan efektivitas kerja pegawai, yang diakui sebagai faktor kunci oleh Sugiono & Prastowo (2021). Kedisiplinan yang rendah dianggap sebagai salah satu penyebab kinerja yang kurang optimal, sehingga menjadi penting untuk meningkatkan tingkat kedisiplinan sebagai langkah untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Lebih lanjut, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik, mencakup aspek sistem informasi, efektivitas kerja, dan disiplin kerja, terbukti mampu memengaruhi efektivitas kerja pegawai secara simultan. Ini menunjukkan bahwa integrasi faktor-faktor tersebut dapat memberikan dampak positif pada kinerja dan efektivitas kerja pegawai.

Efektivitas kerja yang optimal dapat ditingkatkan melalui penguasaan teknologi, sebagaimana diungkapkan oleh Wulandari *et al.* (2021). Penguasaan teknologi informasi oleh pegawai memiliki potensi untuk memengaruhi produktivitas kerja sekaligus meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Kemampuan pegawai dalam menguasai teknologi tidak hanya membuat pekerjaan menjadi lebih mudah, tetapi juga lebih efisien, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas kerja mereka.

Definisi budaya organisasi oleh Cotter-Lockard adalah sebagai berikut: "*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as*

the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems" (Cotter-Lockard *et al.*, 2009). Definisi ini menunjukkan bahwa pengertian budaya adalah *shared basic assumptions* atau keyakinan bersama terhadap sesuatu. Budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, dan dipelajari oleh sekelompok individu sebagai hasil dari pengalaman memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola ini dianggap berhasil dan valid sehingga diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan tidak hanya sebagai suatu usaha untuk memengaruhi banyak orang dalam mencapai tujuan institusi, tetapi juga mampu menciptakan perubahan positif dalam bentuk kekuatan dinamis. Kekuatan dinamis ini memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan institusi dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan, asalkan diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan oleh kedua belah pihak dan sesuai dengan jabatan yang dimiliki (Manuaba & Lestari, 2021; Rudolph *et al.*, 2021). Efektivitas kerja pegawai ternyata sangat terkait dengan peran pemimpin, yang melibatkan kemampuan adaptasi, interaksi, dan kemampuan untuk mengatur diri sendiri. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Do Rêgo *et al.* (2017), yang juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai.

Dengan demikian, kebaruan dari penelitian ini terletak pada upaya untuk mengeksplorasi dan memahami hubungan serta pengaruh antara variabel budaya organisasi, kepemimpinan digital, pengambilan keputusan, dan efektivitas kerja pegawai. Sebelumnya, belum ada penelitian yang secara khusus mengeksplorasi interaksi kompleks antara variabel-variabel ini. Oleh karena itu, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan melalui analisis yang mendalam, meningkatkan pemahaman tentang faktor-faktor tersebut, dan pada akhirnya memberikan sumbangan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.