

Transformasi Digital dalam Manajemen SDM serta Dampaknya terhadap Produktivitas dan Kepuasan Pegawai

Sulastri Sulastri¹, Melanny Methasari²

¹Universitas Waskita Dharma

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN

E-mail: sulastri@waskitadharma.ac.id¹, melanny@stieyapan.ac.id²

Article History:

Received: 12 Desember 2024

Revised: 04 Januari 2025

Accepted: 06 Januari 2025

Keywords:

*Kepuasan Pegawai
 Manajemen SDM
 Produktivitas
 Transformasi Digital*

Abstract: *Transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh transformasi digital terhadap manajemen SDM, produktivitas pegawai, dan kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Metode yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif. Data diperoleh melalui survei kepada 98 pegawai pelayanan publik di Kantor Kecamatan, Disdukcapil dan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Banyuwangi, data di analisis regresi dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh signifikan terhadap manajemen SDM ($t = 7,424; p < 0,05$), produktivitas pegawai ($t = 7,424; p < 0,05$), dan kepuasan kerja pegawai ($t = 5,825; p < 0,05$). Penerapan teknologi dan pelatihan digital meningkatkan efisiensi kerja, yang berdampak positif pada kinerja organisasi dan pelayanan publik. Penelitian ini menegaskan bahwa transformasi digital penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja pegawai di sektor publik, khususnya di Kabupaten Banyuwangi.*

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi keniscayaan dalam dunia kerja modern. Perkembangan pesat teknologi digital memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam cara bekerja, berkomunikasi, dan berinteraksi, baik di tingkat individu maupun organisasi. Sebagai contoh, penerapan sistem kerja hybrid yang menggabungkan kehadiran fisik dan virtual kini menjadi tren di banyak sektor, terutama sejak pandemi COVID-19 mempercepat adopsi teknologi digital. Menurut laporan McKinsey (Viola & Fitrianto, 2022), lebih dari 85% perusahaan global telah mempercepat digitalisasi operasional mereka untuk menjaga keberlanjutan bisnis. Transformasi ini tidak hanya menjadi strategi bertahan, tetapi juga peluang untuk meningkatkan daya saing.

Untuk mendukung transformasi digital tersebut, faktor manajemen Sumber daya manusia

(SDM) menjadi kunci utama yang menentukan keberhasilan adaptasi perusahaan terhadap era digital, maka adanya pengelolaan SDM yang efektif, organisasi dapat memanfaatkan potensi teknologi digital untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif. Misalnya, teknologi rekrutmen berbasis kecerdasan buatan (AI) kini memungkinkan perusahaan menyaring kandidat yang paling sesuai secara cepat dan efisien. Namun, pengelolaan SDM di era digital juga menghadapi tantangan signifikan, seperti kebutuhan akan pembaruan keterampilan (upskilling) yang berkelanjutan dan kekhawatiran karyawan terhadap risiko disruptif pekerjaan (Marthalina, 2022). Oleh karena itu, pendekatan manajemen SDM yang adaptif dan inklusif menjadi kunci dalam mendukung keberlanjutan organisasi.

Transformasi digital telah membawa perubahan signifikan dalam layanan publik (Afriyanni et al., 2021; Purwanto et al., 2020a; Sholihin & Hidayat, 2023), termasuk di Kantor Kecamatan dan Dinas Kependudukan & Catatan Sipil (Disdukcapil) di Kabupaten Banyuwangi. Dalam proses transformasi ini, berbagai tugas dan fungsi pegawai dianalisis dan dievaluasi oleh Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) serta Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PAN-RB). Upaya ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik melalui pemanfaatan teknologi digital. Salah satu aspek penting dari evaluasi ini adalah pengukuran indeks kepuasan masyarakat, yang dilakukan berdasarkan Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat sesuai Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 14 Tahun 2017. Sebagai contoh, layanan administrasi kependudukan seperti pembuatan KTP elektronik dan akta kelahiran kini dapat diakses melalui platform digital, memberikan kemudahan bagi masyarakat sekaligus mempersingkat waktu layanan, serta kualitas pelayanan yang memuaskan.

Untuk itu peran transformasi digital di Kantor Kecamatan dan Disdukcapil tidak hanya terbatas pada penerapan teknologi, tetapi juga melibatkan perubahan budaya kerja aparatur negara yang berbasis pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja (Khan, 2021). Teknologi digital memungkinkan transparansi dalam proses kerja dan memberikan data yang lebih akurat untuk pengambilan keputusan, dan peningkatan produktivitas. Namun, di sisi lain, proses ini juga menuntut para pegawai untuk beradaptasi dengan teknologi baru dengan hasil kerja yang memberikan kepuasan pada masyarakat (Juditha, 2020; Ristiandy, 2021), seperti aplikasi pelayanan berbasis daring dan sistem manajemen data kependudukan yang terintegrasi (Khotimah & Lazuardi, 2020). Proses transformasi digital yang terintegrasi dalam manajemen SDM di instansi pemerintahan khususnya pelayanan publik dilakukan evaluasi secara berkala oleh Kemendagri dan Kementerian PAN-RB yang bertujuan memastikan bahwa transformasi digital ini berjalan sesuai standar pelayanan publik yang ditetapkan, sekaligus menjaga kualitas layanan bagi masyarakat.

Maka mengacu pada beberapa penelitian terkait transformasi digital dalam penerapan manajemen SDM pada lima tahun terakhir sebagian besar penelitian yang ada cenderung fokus pada inovasi teknologi dalam pelayanan publik, tanpa secara mendalam mengkaji dampaknya pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan kinerja internal organisasi. Misalnya, (Afriyanni et al., 2021) membahas praktik terbaik pelayanan administrasi kependudukan, tetapi tidak mengeksplorasi dampaknya pada produktivitas pegawai. Penelitian lain, dikemukakan (Tui et al., 2022), menyoroti implementasi e-government dalam pelayanan publik, namun kurang memperhatikan perubahan yang terjadi dalam manajemen SDM dan kesejahteraan pegawai. Sehingga terdapat celah penelitian (gap riset) terkait hubungan antara transformasi digital dalam manajemen SDM dengan dampaknya terhadap produktivitas dan kepuasan kerja pegawai,

terutama di sektor publik. Untuk itu penelitian ini dipandang penting karena transformasi digital di sektor publik, seperti pada Kantor Kecamatan dan Disdukcapil Kabupaten Banyuwangi, memerlukan pemahaman mendalam tentang dampaknya terhadap produktivitas dan kepuasan kerja pegawai. Selain menawarkan kebaruan dalam mengintegrasikan perspektif SDM dengan layanan publik, penelitian ini juga menggunakan konteks spesifik dan pendekatan komprehensif, termasuk data evaluasi dari Kemendagri dan Kemen PAN-RB serta indeks kepuasan masyarakat. Sehingga penelitian ini tidak hanya mengisi kekosongan literatur tetapi juga memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan manajemen SDM dan kualitas layanan publik di era digital.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) terhadap produktivitas dan kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan dan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil) Kabupaten Banyuwangi. Secara khusus, penelitian ini ingin mengidentifikasi sejauh mana penerapan teknologi digital dalam manajemen SDM memengaruhi efektivitas kerja pegawai, mengevaluasi dampaknya terhadap tingkat kepuasan kerja, serta mengungkap tantangan dan peluang yang dihadapi selama proses adaptasi teknologi. Hasil penelitian diharapkan memberikan rekomendasi berbasis data untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas layanan publik melalui pengelolaan SDM yang lebih efektif di era digital, sekaligus menjadi rujukan bagi pengambil kebijakan dalam mengoptimalkan transformasi digital di sektor publik.

LANDASAN TEORI

Transformasi digital adalah proses integrasi teknologi digital ke dalam berbagai aspek operasional organisasi untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan layanan (Sholihin & Hidayat, 2023). Transformasi ini melibatkan penggunaan teknologi seperti big data, cloud computing, Internet of Things (IoT), dan kecerdasan buatan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Menurut McKinsey (Marthalina, 2022), percepatan digitalisasi memungkinkan organisasi publik dan swasta meningkatkan daya saing serta mempertahankan keberlanjutan di era digital. Di sektor pelayanan publik, transformasi digital mempermudah akses informasi dan layanan kepada masyarakat, sehingga meningkatkan kualitas pelayanan (Alfaresi et al., 2024; Sholihin & Hidayat, 2023).

Manajemen SDM adalah serangkaian praktik yang dirancang untuk mengelola tenaga kerja secara efektif guna mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2020). Aspek-aspek penting dalam manajemen SDM meliputi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier. Transformasi digital telah mendorong perubahan signifikan dalam manajemen SDM, termasuk penggunaan platform digital untuk pelatihan online dan pengelolaan data karyawan (A. Hidayat, 2022a). Implementasi manajemen SDM berbasis teknologi membantu organisasi meningkatkan efisiensi operasional, keterlibatan karyawan, dan pengambilan keputusan berbasis data (Rabiu et al., 2024).

Produktivitas merujuk pada tingkat efisiensi dan efektivitas karyawan dalam mencapai hasil kerja yang diharapkan dalam waktu tertentu (Utami et al., 2020). Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, kompetensi, dan ketersediaan teknologi. Transformasi digital memainkan peran kunci dalam meningkatkan produktivitas melalui otomatisasi tugas-tugas rutin, akses informasi yang lebih cepat, dan kolaborasi yang lebih baik (Mendoza, 2024). Di sektor pelayanan publik, produktivitas karyawan yang tinggi

berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat (Samudra et al., 2022).

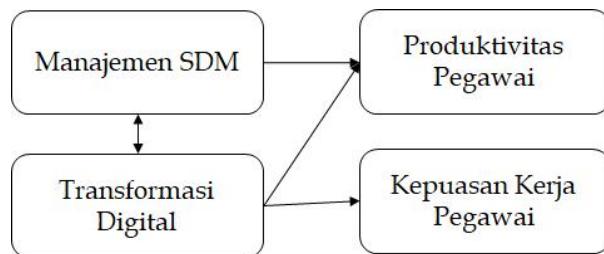
Kepuasan pegawai mengacu pada tingkat kenyamanan dan kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup faktor-faktor seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan peluang pengembangan karier (Maghfiroh & Hidayat, 2024). Kepuasan pegawai yang tinggi cenderung meningkatkan loyalitas, motivasi, dan produktivitas karyawan. Transformasi digital, melalui penyediaan alat kerja yang lebih canggih dan fleksibilitas kerja, berkontribusi pada peningkatan kepuasan pegawai (Alfaresi et al., 2024). Dalam konteks pelayanan publik, kepuasan pegawai memengaruhi kualitas interaksi dengan masyarakat dan pencapaian tujuan organisasi (Rabiu et al., 2024).

Transformasi digital tidak hanya mengubah cara kerja organisasi tetapi juga memengaruhi manajemen SDM, produktivitas, dan kepuasan pegawai secara simultan. Penerapan teknologi yang tepat mendukung proses manajemen SDM, meningkatkan produktivitas kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan pegawai. Hubungan ini menciptakan sinergi yang berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan, terutama dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *quota random sampling*, yang melibatkan 98 pegawai dari 16 Kecamatan dan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil) termasuk Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Banyuwangi. Responden dipilih berdasarkan representasi proporsional dari masing-masing instansi untuk memastikan data yang diperoleh mencerminkan kondisi nyata. Data dikumpulkan melalui survei menggunakan angket berbasis skala Likert dengan 5 pilihan jawaban, yang mencakup berbagai aspek terkait transformasi digital, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya data-data dilakukan uji validitas menggunakan validitas internal (internal validity) dari Pearson, yang mengukur total korelasi dari setiap butir pernyataan sedangkan pengujian reliabilitas digunakan metode Cronbach's Alpha.

Analisis data dilakukan dengan metode deskriptif dan analisis jalur menggunakan regresi ganda melalui perangkat lunak SPSS. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan langsung maupun tidak langsung antara transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia dengan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai, dengan diagram berikut.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Analisis Penelitian

Hasil analisis jalur ini diharapkan memberikan pemahaman mendalam tentang kontribusi teknologi digital terhadap peningkatan kinerja dan kesejahteraan pegawai dalam pelayanan publik di Kabupaten Banyuwangi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk memulai pembahasan mengenai upaya digitalisasi pelayanan publik di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, dapat dijelaskan bahwa daerah ini telah melaksanakan berbagai inovasi yang bertujuan untuk mempermudah akses masyarakat terhadap layanan publik dan meningkatkan kualitas pelayanan. Salah satu contoh inovasi yang telah diterapkan adalah pengembangan Aplikasi MPP Digital (Khotimah & Lazuardi, 2020), yang memungkinkan masyarakat untuk mengurus berbagai dokumen kependudukan seperti kartu keluarga, KTP, akta kelahiran, dan akta kematian secara online. Aplikasi ini merupakan lanjutan dari pengembangan aplikasi SmartKampung yang sebelumnya sudah ada, dengan tujuan untuk mempermudah proses administratif secara lebih cepat dan efisien.

Selain itu, Pemerintah Kabupaten Banyuwangi juga memberikan pelatihan kepada pegawai untuk mendukung kelancaran digitalisasi layanan publik, yang dengan meningkatkan kemampuan teknis pegawai, diharapkan mereka dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan lebih cepat. Tidak hanya itu, sosialisasi kepada masyarakat juga dilakukan untuk mengenalkan manfaat dan cara penggunaan platform digital tersebut. Digitalisasi pelayanan publik ini membawa berbagai manfaat, seperti penghematan waktu pelayanan hingga 50 persen, penghematan anggaran, peningkatan efisiensi pelayanan publik, pengurangan birokrasi, dan percepatan penyelesaian layanan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

Tabel 1. Deskripsi Subjek Penelitian

	SMA/ Sederajat		Diploma		Sarjana	
	f	%	F	%	f	%
Kecamatan	17	55	14	54	17	41
Mal Layanan Publik	14	45	12	46	24	59
Jumlah	31	100	26	100	41	100

Penelitian ini melibatkan total 98 responden yang terdiri dari pegawai yang bertugas di 16 Kecamatan dan pegawai Disdukcapil baik di kantor pelayanan di Disdukcapil maupun yang bertugas di Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Banyuwangi. Berdasarkan tingkat pendidikan, responden dikelompokkan menjadi tiga kategori: SMA/sederajat, Diploma, dan Sarjana. Pada kategori SMA/sederajat, 55% responden bertugas di Kecamatan, sedangkan 45% bertugas di Mal Pelayanan Publik. Untuk kategori Diploma, distribusi responden adalah 54% bertugas di Kecamatan dan 46% bertugas di Mal Pelayanan Publik. Pada kategori Sarjana, 41% responden bertugas di Kecamatan dan 59% bertugas di Mal Pelayanan Publik. Proporsi ini menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan Sarjana lebih banyak bertugas di Mal Pelayanan Publik, sementara pegawai yang bertugas di Kecamatan memiliki distribusi yang lebih merata di antara ketiga kategori pendidikan.

Latar belakang pendidikan pegawai di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi memiliki peran yang signifikan dalam kesiapan mereka dalam menghadapi transformasi digital dalam pelayanan publik. Pegawai dengan tingkat pendidikan yang beragam, mulai dari SMA/sederajat hingga Sarjana, membawa keunikan dalam hal keterampilan dan pengetahuan terkait teknologi digital. Dalam perspektif manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), kesiapan pegawai untuk beradaptasi dengan transformasi digital tidak hanya dipengaruhi oleh tingkat pendidikan formal, tetapi juga oleh pelatihan yang diberikan oleh pemerintah daerah dan kemampuan pegawai dalam mengembangkan keterampilan teknis mereka. Pendidikan yang lebih tinggi seringkali

berhubungan dengan pemahaman yang lebih baik terhadap teknologi baru dan kemampuan untuk beradaptasi dengan sistem yang lebih kompleks, meskipun demikian, pegawai dengan latar belakang pendidikan lebih rendah pun dapat diberdayakan melalui pelatihan yang tepat.

Dalam konteks transformasi digital, manajemen SDM perlu memastikan bahwa pegawai tidak hanya memiliki keterampilan dasar, tetapi juga pemahaman yang cukup tentang teknologi yang digunakan dalam pelayanan publik digital. Hal ini mencakup keterampilan dalam menggunakan aplikasi digital, memahami sistem manajemen data, serta keterampilan komunikasi yang efektif dalam mengelola interaksi dengan masyarakat. Menurut (Alfaresi et al., 2024), transformasi digital dalam organisasi membutuhkan keterlibatan aktif dari SDM yang memiliki kemampuan teknis dan adaptasi terhadap perubahan teknologi yang pesat. Oleh karena itu, pelatihan yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Banyuwangi sangat penting untuk memperkuat kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan dan memaksimalkan manfaat dari digitalisasi pelayanan publik. Seiring dengan adanya pelatihan dan pengembangan keterampilan, pegawai yang lebih siap dan terampil akan mampu meningkatkan efisiensi layanan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan masyarakat dan efektivitas organisasi (Alfaresi et al., 2024; Purwanto et al., 2020a).

Selanjutnya dari data-data yang telah dikumpulkan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas sebagai berikut.

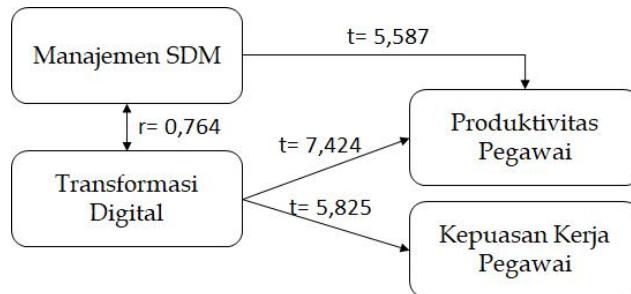
Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Corrected Item Total	Nilai Alpha
Transformasi Digital	Penerapan Teknologi dalam Layanan	0,324	0,875
	Penyediaan Infrastruktur Teknologi	0,279	
	Pelatihan Digital untuk Pegawai	0,322	
	Adopsi Teknologi oleh Masyarakat	0,342	
Manajemen SDM	Kompetensi Pegawai	0,432	0,792
	Keterampilan Digital Pegawai	0,554	
	Pelatihan dan Pengembangan SDM	0,521	
	Kemampuan Adaptasi Pegawai	0,437	
Produktivitas Pegawai	Kecepatan Penyelesaian Tugas	0,465	0,828
	Volume Pekerjaan Terselesaikan	0,768	
	Kualitas Layanan	0,542	
	Efisiensi Penggunaan Sumber Daya	0,502	
Kepuasan Kerja	Keberagaman Tugas (Skill Variety)	0,312	0,884
	Identitas Tugas (Task Identity)	0,644	
	Signifikansi Tugas (Task Significance)	0,545	
	Otonomi (Autonomy)	0,394	
	Umpam Balik (Feedback)	0,408	

Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Berdasarkan Corrected Item-Total Correlation (CIT-TC), seluruh indikator pada variabel penelitian memiliki nilai lebih

besar dari 0,250 (Azwar, 2018), yang mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki hubungan yang signifikan dengan skor total, sehingga dapat dianggap valid. Misalnya, indikator pada variabel Transformasi Digital, seperti Penerapan Teknologi dalam Layanan ($CIT-TC = 0,324$) dan Adopsi Teknologi oleh Masyarakat ($CIT-TC = 0,342$), serta indikator lainnya pada variabel Manajemen SDM, Produktivitas Pegawai, dan Kepuasan Kerja semuanya memiliki nilai $CIT-TC$ yang lebih besar dari ambang batas 0,250, memastikan bahwa data yang dikumpulkan relevan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Selain itu, hasil uji Alpha Cronbach's menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai reliabilitas yang memadai, dengan semua nilai lebih besar dari 0,70. Nilai reliabilitas untuk Transformasi Digital adalah 0,875, Manajemen SDM 0,792, Produktivitas Pegawai 0,828, dan Kepuasan Kerja 0,884, yang berarti bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang tinggi. Sehingga seluruh data yang diperoleh melalui instrumen penelitian ini dapat dianggap stabil dan dapat diandalkan, memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan analisis dalam penelitian ini.

Selanjutnya hasil uji hipotesis dapat dikemukakan dalam diagram berikut.



Gambar 2. Diagram Uji Hipotesis

Dari diagram (Gambar 1) tersebut juga dapat dikemukakan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

	Produktivitas Pegawai		Kepuasan Kerja	
	Nilai t tes	Sign.	Nilai t tes	Sign.
Transformasi Digital	7,424	0,000	5,825	0,000
Manajemen SDM	5,587	0,000		

Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti. Hubungan antara Transformasi Digital dan Manajemen SDM memiliki nilai $r = 0,764$ pada $p=0.000$ ($p<0,05$), yang menunjukkan adanya hubungan positif yang cukup kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat transformasi digital, semakin baik pula penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Penerapan teknologi digital yang lebih baik berpotensi meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM di instansi terkait. Selanjutnya, pengaruh Transformasi Digital terhadap Produktivitas Pegawai menunjukkan hasil yang sangat signifikan, dengan nilai $t = 7,424$ dan probabilitas $0,000$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan transformasi digital berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas pegawai. Demikian pula, pengaruh Transformasi Digital terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan nilai $t = 5,825$ dan nilai probabilitas sebesar $0,000$ ($p<0,05$), yang mengindikasikan bahwa transformasi digital berperan penting dalam meningkatkan

kepuasan kerja pegawai. Kemudian pengaruh Manajemen SDM terhadap Produktivitas Pegawai diperoleh nilai $t = 5,587$ dengan nilai probabilitas $0,000$ ($p < 0,05$), yang berarti penerapan manajemen SDM yang efektif berkontribusi besar terhadap peningkatan produktivitas pegawai.

Adanya hubungan positif dan signifikan antara manajemen SDM dengan transformasi digital, Berdasarkan hasil analisis, hubungan yang positif dan signifikan antara Transformasi Digital dan Manajemen SDM menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital dalam pelayanan publik berpengaruh terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Transformasi digital dapat meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan pegawai, meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai terhadap perubahan teknologi, dan mempercepat pelaksanaan program pelatihan yang relevan. Seperti yang dibahas oleh (Herawati & Djunaedi, 2020), transformasi digital yang mendukung infrastruktur data yang baik, seperti dalam konsep Smart City, memungkinkan pengelolaan SDM yang lebih efisien dan transparan. (Purwanto et al., 2020a) juga menekankan bahwa digitalisasi membantu mempercepat akses data pegawai dan manajemen tugas, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan temuan (Afriyanni et al., 2021) yang menunjukkan bahwa digitalisasi dalam pelayanan publik membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen SDM di instansi pemerintahan.

Pada bahasan kedua mengenai hubungan antara Transformasi Digital dan Produktivitas Pegawai, selain dari perspektif teknologi, dapat juga dilihat dari sudut pandang teori manajemen. Dalam teori manajemen, khususnya teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajemen Operasional, teknologi digital dipandang sebagai alat yang mempercepat proses kerja dan mengurangi pemborosan sumber daya. Teori Sistem yang dikembangkan oleh Katz dan Kahn (Khan, 2021). menjelaskan bahwa organisasi adalah sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungannya. Hasil penelitian tersebut juga mendukung penelitian (Utami et al., 2020), yang menyatakan bahwa penerapan teknologi digital dapat memfasilitasi hubungan antar sistem dalam organisasi dengan meningkatkan aliran informasi dan mempercepat pengambilan keputusan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas pegawai.

Selanjutnya dari perspektif teori manajemen operasional, yang mengedepankan efisiensi dalam produksi dan pengelolaan sumber daya, mendukung penerapan teknologi sebagai salah satu cara untuk mengoptimalkan proses kerja. (Viola & Fitrianto, 2022) mengemukakan bahwa pengimplementasian teknologi dalam konsep Smart City di Indonesia tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan publik, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional, yang secara langsung berhubungan dengan produktivitas pegawai. Penelitian (Carvalho et al., 2020), menjelaskan bahwa dengan adanya teknologi yang mendukung pengelolaan tugas secara lebih terstruktur dan cepat, pegawai dapat fokus pada penyelesaian tugas utama pegawai, meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Dalam konteks ini, (Islami, 2021) juga mengungkapkan bahwa implementasi teknologi dalam manajemen data, seperti dalam penerapan Satu Data Indonesia, memudahkan pegawai untuk mengakses informasi secara lebih cepat dan akurat, yang meningkatkan produktivitas mereka. Dapat dikatakan bahwa Transformasi Digital yang didukung oleh teori manajemen ini membuktikan bahwa peningkatan penggunaan teknologi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai pelayanan publik di Kabupaten Banyuwangi, karena tidak hanya mempercepat proses administratif, tetapi juga membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih efisien dan terorganisir.

Pada bahasan ketiga mengenai pengaruh transformasi digital terhadap kepuasan kerja Pegawai, dapat dilihat bahwa penerapan teknologi dalam organisasi tidak hanya berdampak pada

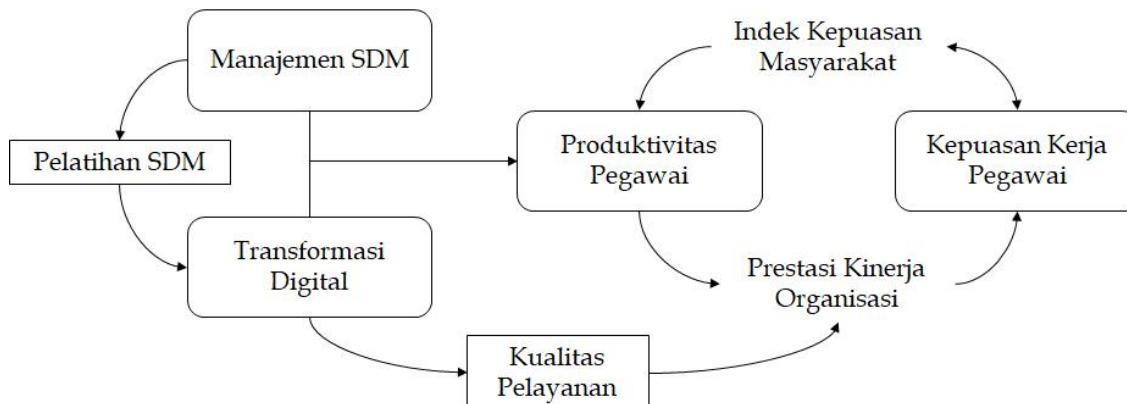
efisiensi dan produktivitas, tetapi juga pada aspek kepuasan kerja pegawai. Seperti yang ditunjukkan dalam penelitian (Mendoza, 2024), menjelaskan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memperbaiki kualitas layanan, mempercepat proses administratif, serta memberikan pegawai lebih banyak fleksibilitas dalam menyelesaikan tugas. Penerapan teknologi yang mempermudah pekerjaan dan mempercepat layanan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan lebih efisien, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pegawai. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia (SDM), teknologi digital berperan penting dalam memberikan pengalaman kerja yang lebih baik bagi pegawai. Armstrong (Purwanto et al., 2020b) menyatakan bahwa penggunaan teknologi yang tepat dalam pekerjaan dapat meningkatkan efektivitas dan motivasi pegawai, serta meningkatkan keterlibatan mereka dalam tugas sehari-hari. Pekerjaan yang lebih mudah diakses, pengurangan birokrasi, dan peningkatan komunikasi antar pegawai dan atasan adalah beberapa faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (A. Hidayat, 2023). Selain itu, dalam konteks pelayanan publik, transformasi digital juga mempermudah pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih cepat dan berkualitas kepada masyarakat. (Purwanto et al., 2020) menyatakan bahwa pelayanan publik yang efektif dan efisien berhubungan erat dengan kepuasan kerja pegawai, karena pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan dampak positif bagi masyarakat. Teknologi yang digunakan untuk meningkatkan pelayanan publik dapat mengurangi stres dan ketidakpuasan pegawai yang sering terjadi akibat proses birokrasi yang rumit. Sehingga hasil penelitian ini juga telah mendukung penelitian (Rabiu et al., 2024) yang membuktikan pengaruh transformasi digital terhadap kepuasan kerja pegawai dapat dilihat sebagai peningkatan kualitas kerja dan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pegawai itu sendiri. Hal ini dapat dikatakan bahwa transformasi digital memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai melalui peningkatan kualitas layanan, kemudahan akses, serta pengurangan beban kerja yang tidak perlu. Hal ini sejalan dengan pemikiran (Herawati & Djunaedi, 2020) yang mengemukakan bahwa kemajuan teknologi dalam pelayanan publik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai karena mempermudah mereka dalam menjalankan tugas.

Kemudian hasil uji hipotesis keempat dapat menjelaskan bahwa penerapan Manajemen SDM yang efektif terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap produktivitas pegawai. Pengelolaan SDM yang berbasis pada kompetensi, pelatihan yang berkelanjutan, serta pengembangan keterampilan digital mempersiapkan pegawai untuk bekerja lebih efisien dan produktif. (Denny Nazaria Rifani, 2021; Soetjipto et al., 2022) menunjukkan bahwa di masa pandemi COVID-19, manajemen SDM yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan pelatihan online telah meningkatkan produktivitas pegawai di sektor publik. Dalam hal ini, (Purwanto et al., 2020) juga menyatakan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses digitalisasi dan peningkatan keterampilan mereka berhubungan langsung dengan peningkatan hasil kerja. (Samudra et al., 2022) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa pelayanan publik yang efisien dan berbasis data dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas mereka. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia (SDM), produktivitas pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan SDM yang diterapkan dalam organisasi. (Kotler & Armstrong, 2016) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen SDM yang baik akan meningkatkan kinerja individu dan tim melalui pengelolaan yang tepat terhadap rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Keterampilan dan kompetensi pegawai yang ditingkatkan secara berkesinambungan akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, manajemen SDM yang responsif terhadap kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi akan memastikan

pegawai tetap relevan dengan tantangan yang ada, terutama dalam dunia kerja yang semakin terdigitalisasi. Penelitian (A. Hidayat, 2022b), menyimpulkan bahwa dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan keterampilan, organisasi dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas mereka, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh yang signifikan terhadap manajemen SDM, produktivitas pegawai, dan kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi. Hal tersebut dapat dijelaskan, yaitu Pertama, transformasi digital yang diterapkan dengan baik meningkatkan penerapan manajemen SDM, terutama dalam hal kompetensi dan keterampilan pegawai. Kedua, peningkatan transformasi digital berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai, karena adanya peningkatan efisiensi dalam pekerjaan yang disebabkan oleh penerapan teknologi. Ketiga, transformasi digital juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai dengan menyediakan akses yang lebih mudah dan cepat terhadap layanan serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses kerja. Keempat, penerapan manajemen SDM yang berbasis pada pengelolaan kompetensi dan pelatihan yang terus menerus berperan penting dalam mendorong peningkatan produktivitas pegawai.

Di satu sisi hasil penelitian ini juga memiliki relevansi dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, sebagaimana hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa transformasi digital yang terintegrasi dengan manajemen SDM yang baik dapat mempercepat proses pelayanan publik dan meningkatkan kualitasnya. Teknologi yang diterapkan dalam pelayanan publik di Kabupaten Banyuwangi memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses layanan administrasi kependudukan secara online, yang berdampak pada kepuasan masyarakat (Afriyanni et al., 2021; Khan, 2021; Tui et al., 2022). Manajemen SDM yang relevan dalam konteks ini adalah pelatihan dan pengembangan kompetensi digital pegawai, yang memungkinkan pegawai untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan meningkatkan efisiensi kerja. Peningkatan keterampilan digital pegawai menjadi variabel penting yang mendukung suksesnya penerapan transformasi digital dalam pelayanan publik, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas dan efektivitas layanan yang diberikan kepada masyarakat (S. Hidayat, 2020). Karena itu manajemen SDM yang responsif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pegawai menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Banyuwangi. Dari pembahasan hasil hipotesis ini dapat dikemukakan model yang menjelaskan dinamika pemikiran atau variabel yang dikaji dalam gambar berikut.



Gambar 3. Model Pengembangan Manajemen SDM

Diagram tersebut (Gambar 2) menjelaskan hubungan yang saling mempengaruhi antara berbagai faktor yang ada dalam organisasi, dengan penekanan pada peran transformasi digital dan manajemen sumber daya manusia (SDM). Setiap elemen yang disebutkan mulai dari transformasi digital, pelatihan SDM, produktivitas pegawai, hingga kualitas pelayanan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien, produktif, dan memberikan layanan terbaik kepada masyarakat. Untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel ini, berikut adalah kajian lebih lanjut berdasarkan literatur yang relevan. Dalam hal ini transformasi digital dalam organisasi berperan besar dalam mengubah cara manajemen SDM dilakukan. Teknologi memungkinkan otomatisasi banyak tugas administratif, seperti rekrutmen dan evaluasi kinerja, yang sebelumnya memerlukan banyak waktu dan tenaga (S. Hidayat, 2020). Sebagai contoh, sistem manajemen SDM berbasis digital memungkinkan proses-proses tersebut dilakukan dengan lebih efisien, mengurangi potensi kesalahan, dan meningkatkan akurasi data karyawan. Sebagai pendukung, (Purwanto et al., 2020a) menjelaskan bahwa digitalisasi dalam manajemen SDM meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dengan mengoptimalkan penggunaan data dan teknologi untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat.

Teknologi digital juga memperkenalkan kemudahan dalam penyelenggaraan pelatihan untuk pegawai. Dengan platform pelatihan online, pelatihan dapat dilakukan secara fleksibel, memungkinkan pegawai untuk mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pelatihan, tetapi juga memastikan bahwa seluruh pegawai dapat mengikuti pelatihan sesuai kebutuhan tanpa terhalang oleh keterbatasan waktu dan tempat. (Juditha, 2020) menyatakan bahwa digitalisasi dalam pelatihan SDM meningkatkan daya jangkau pelatihan, serta kualitas sumber daya manusia dalam organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi performa mereka di tempat kerja. Selanjutnya Penerapan teknologi dalam dunia kerja terbukti meningkatkan produktivitas pegawai. Hal tersebut mendukung penelitian (Alfaresi et al., 2024), bahwa teknologi yang mendukung otomatisasi tugas-tugas rutin dan menyediakan akses cepat ke informasi, memungkinkan pegawai untuk fokus pada pekerjaan yang lebih strategis. Selain itu, kolaborasi online yang difasilitasi oleh teknologi memungkinkan komunikasi dan koordinasi antar tim menjadi lebih lancar dan efisien. (Herawati & Djunaedi, 2020) mengungkapkan bahwa transformasi digital yang sukses meningkatkan produktivitas dengan memberikan pegawai alat yang lebih baik untuk bekerja secara lebih efektif dan efisien.

Dalam diagram tersebut juga menjelaskan bahwa penerapan teknologi dalam pekerjaan, seperti penggunaan perangkat lunak yang intuitif dan tools yang mendukung kolaborasi, dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Maka dengan pekerjaan yang lebih mudah dilakukan, lebih banyak fleksibilitas, serta kesempatan untuk pengembangan diri melalui pelatihan digital, pegawai merasa lebih dihargai dan termotivasi. (Denny Nazaria Rifani, 2021) menunjukkan bahwa teknologi dalam pekerjaan memberi pegawai perasaan lebih kontrol atas pekerjaan mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis. Di sisi lain tumbuh upaya peningkatan produktivitas pegawai berhubungan langsung dengan prestasi kinerja organisasi. Ketika pegawai bekerja lebih efisien dan efektif, hasil kinerja organisasi pun meningkat. (Samudra et al., 2022) menegaskan bahwa produktivitas pegawai yang tinggi berkontribusi langsung pada kinerja organisasi yang lebih baik, yang pada gilirannya mempengaruhi pencapaian tujuan strategis organisasi.

Selain itu kepuasan kerja pegawai memainkan peran penting dalam kinerja organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik (Mendoza, 2024), serta memiliki komitmen yang tinggi, dan tetap loyal pada

organisasi (Maghfiroh & Hidayat, 2024). Hal ini akan berujung pada peningkatan produktivitas dan kualitas pekerjaan yang mereka hasilkan. (Viola & Fitrianto, 2022) menyatakan bahwa pegawai yang puas dengan pekerjaannya biasanya lebih bersemangat dalam bekerja, yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Disamping itu kinerja organisasi yang baik berimplikasi langsung pada peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Organisasi yang mampu mencapai kinerja tinggi cenderung dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan. Ismaili (2021) mengungkapkan bahwa kualitas kinerja organisasi yang optimal sangat penting untuk memastikan pelayanan yang berkualitas dan memenuhi harapan masyarakat. Sedangkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi akan berpengaruh langsung pada kepuasan masyarakat. Semakin baik pelayanan yang diterima masyarakat, semakin tinggi pula tingkat kepuasan mereka terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. (Afriyanni et al., 2021) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik yang tinggi memiliki dampak positif terhadap tingkat kepuasan masyarakat, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat kepercayaan dan loyalitas masyarakat terhadap organisasi.

Dari seluruh deskripsi dalam pembahasan yang dikemukakan dapat diketahui bahwa transformasi digital dalam manajemen Sumber Daya Manusia serta dampaknya terhadap produktivitas dan kepuasan Pegawai Pelayanan Publik mencerminkan relevansi yang tinggi dengan kesimpulan yang ditemukan, yakni bahwa transformasi digital memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai aspek dalam organisasi, khususnya dalam meningkatkan manajemen SDM, produktivitas pegawai, kepuasan kerja, prestasi kinerja organisasi, dan kualitas pelayanan publik. Transformasi digital yang melibatkan penerapan teknologi dalam manajemen SDM dapat memperbaiki efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas pegawai dan kepuasan kerja mereka (Purwanto et al., 2020a). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa digitalisasi dalam manajemen SDM, seperti penerapan teknologi dalam proses rekrutmen, pelatihan online, serta evaluasi kinerja secara digital, dapat memengaruhi produktivitas pegawai secara signifikan. Hal ini sesuai dengan temuan (Marthalina, 2022), yang menjelaskan bahwa transformasi digital memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efisien dan mengurangi beban tugas-tugas rutin melalui otomatisasi, sehingga meningkatkan produktivitas mereka. Selain itu, keterampilan digital yang diperoleh melalui pelatihan juga meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai terhadap perubahan dan meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja (Denny Nazaria Rifani, 2021).

Dari segi kepuasan kerja pegawai, penerapan teknologi dalam organisasi dapat meningkatkan fleksibilitas dan memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, yang berimbas pada peningkatan kepuasan kerja pegawai (Alfaresi et al., 2024; Samudra et al., 2022). Pegawai yang merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang cenderung lebih loyal dan termotivasi dalam memberikan layanan terbaik kepada masyarakat, yang pada akhirnya berkontribusi pada kualitas pelayanan yang lebih tinggi. Hal tersebut berbanding lurus dengan temuan (Purwanto et al., 2020a), yang menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses digitalisasi dan peningkatan keterampilan mereka berhubungan langsung dengan peningkatan kualitas layanan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan transformasi digital dalam manajemen SDM di sektor pelayanan publik menghasilkan dampak positif bagi organisasi. Dari manajemen SDM yang lebih efisien, produktivitas pegawai yang lebih tinggi, hingga kualitas pelayanan yang meningkat, semua faktor tersebut berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan masyarakat. Hal ini sejalan dengan kajian yang

dilakukan oleh (Viola & Fitrianto, 2022), yang menyatakan bahwa pengembangan sistem smart city melalui digitalisasi dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap pegawai pelayanan publik di Kabupaten Banyuwangi, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai aspek dalam organisasi, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), produktivitas pegawai, dan kepuasan kerja pegawai. Penerapan teknologi dalam manajemen SDM di Kabupaten Banyuwangi, seperti digitalisasi proses rekrutmen, pelatihan online, serta evaluasi kinerja berbasis teknologi, terbukti meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan SDM. Selain itu, teknologi juga membantu meningkatkan keterampilan digital pegawai yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas mereka dalam memberikan pelayanan publik.

Produktivitas pegawai pelayanan publik baik di Kantor Kecamatan maupun di Dispdukcapil dan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Banyuwangi mengalami peningkatan berkat adanya transformasi digital yang mempermudah akses informasi, otomatisasi tugas-tugas rutin, dan mendukung kolaborasi online. Hal ini sesuai dengan temuan bahwa semakin tinggi tingkat transformasi digital yang diterapkan, semakin produktif pegawai dalam menyelesaikan tugas mereka. Di sisi lain, kepuasan kerja pegawai juga mengalami peningkatan yang signifikan. Penerapan teknologi memberikan fleksibilitas dalam pekerjaan dan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri mereka, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi dan loyalitas terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa prestasi kerja Pelayanan Publik di Pemerintah Kabupaten Banyuwangi menunjukkan peningkatan seiring dengan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai. Penerapan sistem digital memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efisien, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan yang lebih baik ini berkontribusi pada kepuasan masyarakat, yang merupakan indikator utama keberhasilan pelayanan publik.

DAFTAR REFERENSI

- Afriyanni, A., Masbiran, V. U. K., & Nugroho, R. (2021). Reformasi Pelayanan Publik: Best Practice Pelayanan Administrasi Kependudukan Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Pembangunan Nagari*, 6(1), 60–75. <https://doi.org/10.30559/jpn.v>
- Alfaresi, D., Hidayat, A., Kumalasari, L., & Darni, D. (2024). Integrating TQM into organizational culture for the success of the one Indonesian data (SDI) in the East Java. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 12(1), 61–69. <https://doi.org/10.35335/ijafibs.v12i1.283>
- Carvalho, da C., Adelina, Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation On Job Satisfaction And Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(5), 13–23.

- Denny Nazaria Rifani. (2021). Pelayanan Publik Pada Masa Pandemi Covid-19 di Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. *Sawala : Jurnal Administrasi Negara*, 9(2), 115–124. <https://doi.org/10.30656/sawala.v9i2.3761>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Herawati, M., & Djunaedi, A. (2020). Ketersediaan Data dalam Mendukung Smart City Readiness di Kota Surakarta. *Journal of Regional and Rural Development Planning*, 4(1), 63–73. <https://doi.org/10.29244/jprwd.2020.4.1.63-73>
- Hidayat, A. (2022a). Learning Organization Intervention In Social Co-Workers , Innovative Behaviors , Work Environments And Influence On Work Engagement In Supervisors (Study At Pt . Acs Surabaya). *Enrichment: Journal of Management*, 12(3), 1585–1593.
- Hidayat, A. (2022b). Work Engagement : Main Factors and Supporting Factors (Study at PT. ACS Surabaya). *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1299–1308. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.377>
- Hidayat, A. (2023). Green management: intervention strategy on job burnout and performance improvement in terms of employee tenure. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6).
- Hidayat, S. (2020). OPTIMALISASI PELAYANAN PUBLIK BAGI PEMIMPIN DI ERA 4.0 (GLOBALISASI). *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(6), 1237–1244.
- Islami, M. J. (2021). Implementasi Satu Data Indonesia: Tantangan dan Critical Success Factors (CSFs). *Jurnal Komunika: Jurnal Komunikasi, Media Dan Informatika*, 10(1), 13. <https://doi.org/10.31504/komunika.v10i1.3750>
- Juditha, C. (2020). Utilization of Information Communication Technology Towards Social Changes in Village Communities (Study in Suka Datang Village, Curup Utara, Rejang Lebong, Bengkulu). *Jurnal Penelitian Komunikasi Dan Opini Publik*, 24(1). <https://doi.org/10.33299/jpkop.24.1.2502>
- Khan, A. (2021). Optimalisasi Pelayanan Publik Bagi Pemimpin di Era Digitalisasi di Provinsi Riau. *Jurnal Niara*, 14(2), 9–14. <https://doi.org/10.31849/niara.v14i2.6246>
- Khotimah, A., & Lazuardi, L. (2020). Evaluasi penerapan konsep integrasi data menggunakan dhis2 di kementerian kesehatan. *Journal of Information Systems for Public Health*, 5(1), 43–52. <https://doi.org/10.22146/jispsh.33959>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- Maghfiroh, S. L., & Hidayat, A. (2024). Jurnal E-Bis : Ekonomi Bisnis Komitmen Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Salon. *Jurnal E-Bis:Ekonomi Bisnis*, 8(2), 869–881.
- Marthalina, M. (2022). Kualitas Pelayanan Melalui Website Dan Media Sosial Dalam Menyediakan Layanan Yang Handal Di Masa Pandemi Covid 19 Di Kota Batam. *Jurnal Media Birokrasi*, 4(1), 77–93. <https://doi.org/10.33701/jmb.v4i1.2428>
- Mendoza, J. B. (2024). Echoes of Contentment : Understanding Job Satisfaction and Work Productivity among College Faculty. *International Journal of Multidisciplinary Research and Publications*, 6(12), 181–186.

- Purwanto, A., Zuiderwijk, A., & Janssen, M. (2020a). Citizen Engagement with Open Government Data: A Systematic Literature Review of Drivers and Inhibitors. *International Journal of Electronic Government Research*, 16(3), 1–25. <https://doi.org/10.4018/IJEGR.2020070101>
- Purwanto, A., Zuiderwijk, A., & Janssen, M. (2020b). Citizen engagement with open government data: Lessons learned from Indonesia's presidential election. In *Transforming Government: People, Process and Policy* (Vol. 14, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/TG-06-2019-0051>
- Rabiu, M. M., Adewale, B. A., Lamin, A. H., Olalekan, A. J., & Oluseun, O. O. (2024). Employee Job Satisfaction and Employee Productivity in Nigeria'S Federal Civil Service: an Empirical Examination of Communication As Metric for Job Satisfaction. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e04328. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4328>
- Ristiandy, R. (2021). Disintegrasi Data Kependudukan antar OPD Layanan Publik Kabupaten Belitung Timur di Tengah Arus Revolusi Industri 4.0. *GOVERNMENT: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 14(2), 87–96. <https://doi.org/10.31947/jgov.v14i2.14374>
- Samudra, D. F. D., Salahudin, S., & Taufikurahman, I. (2022). Inovasi Pelayanan Informasi Publik Melalui Aplikasi Portal Informasi Pemkab Nganjuk (Ping). *Jurnal Academia Praja*, 5(1), 73–78. <https://doi.org/10.36859/jap.v5i1.938>
- Sholihin, A., & Hidayat, A. (2023). CIVIL SERVANT (ASN) COMPETENCY GAP ANALYSIS MODERATES THE ACHIEVEMENT OF THE TASK OF CREATING AN INTEGRITY ZONE AT THE SURABAYA INDUSTRIAL RESEARCH AND STANDARDIZATION CENTER. *Borneo International Conference Of Management, Accounting, And Economy (BICMAE)*, 1.
- Soetjipto, N., Sulastri, S., & Hidayat, A. (2022). Flexibility Strategy and Postponing Work on Community Service Employees during Activities Work for Home (WFH) during the Covid. *Khazanah Sosial*, 4(1), 161–175. <https://doi.org/10.15575/ks.v4i1.17367>
- Tui, F. P., Ilato, R., & Katili, A. Y. (2022). Inovasi Pelayanan Publik Melalui E-Government Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 9(2), 254–263. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i2.338>
- Utami, P. P., Herlyna, H., Widiatna, A. D., Ariani, A., & Karyati, F. (2020). Satisfacción laboral y productividad laboral: Un enfoque empírico. *Revisiones Sistemáticas En Farmacia*, 11(12), 1243–1249.
- Viola, H. A., & Fitrianto, A. R. (2022). The Strategy Smart City Development Concepts in Indonesia. *Jurnal Public Policy*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.35308/jpp.v8i1.4468>