

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

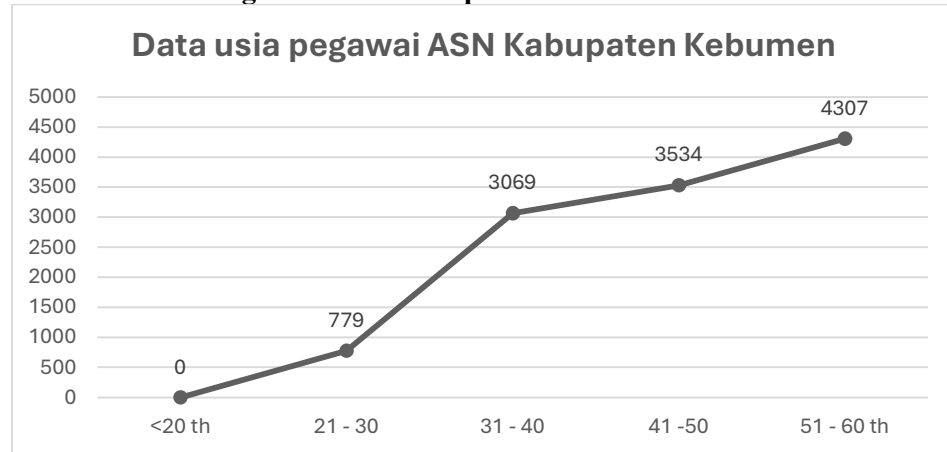
Era transformasi digital dalam instansi pemerintahan daerah diharapkan dapat menciptakan efisiensi kerja yang optimal, akselerasi pelayanan publik, dan peningkatan produktivitas pegawai melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi. Digitalisasi sistem kerja khususnya di sektor pendidikan, pemuda, dan olahraga, dirancang untuk mempermudah akses informasi pendidikan, mempercepat proses administrasi akademik dan kepemudaan, mengurangi birokrasi yang berbelit-belit dalam pengelolaan program-program daerah, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pemerintah daerah melakukan investasi besar-besaran dalam pengembangan infrastruktur teknologi, pembuatan aplikasi berbasis web untuk pengelolaan data pendidikan dan kepemudaan, sistem informasi manajemen daerah, dan platform digital lainnya dilakukan dengan ekspektasi tinggi untuk memodernisasi cara kerja aparatur sipil negara di tingkat kabupaten. Implementasi website, aplikasi, dan sistem informasi dinas diharapkan dapat digunakan dengan mudah oleh seluruh pegawai tanpa memandang usia, latar belakang pendidikan, dan tingkat literasi teknologi, sehingga dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan program pendidikan, kepemudaan, dan olahraga secara menyeluruh. Visi transformasi digital ini mengasumsikan

bahwa semua pegawai dapat beradaptasi dengan cepat, memanfaatkan teknologi tersebut secara intuitif, dan pada akhirnya menciptakan budaya kerja yang berbasis teknologi untuk mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat Kabupaten Kebumen.

Observasi mendalam yang dilakukan di Dinas Pendidikan, Kepemudaan, dan Olahraga (Dikpora) Kabupaten Kebumen, menunjukkan kesenjangan yang signifikan antara harapan transformasi digital dengan implementasinya yang sesungguhnya terjadi di lingkungan birokrasi pemerintahan daerah peneliti menemukan bahwa harapan kemudahan akses teknologi dan efisiensi kerja yang dijanjikan belum sepenuhnya tercapai, bahkan menimbulkan tantangan baru yang tidak terduga sebelumnya dalam pengelolaan program-program daerah. Pegawai senior di lingkungan Dinas Dikpora Kabupaten Kebumen yang telah berusia lanjut, khususnya mereka yang berusia di atas 45 tahun dan telah mengabdikan puluhan tahun dengan sistem kerja konvensional dalam bidang pendidikan dan kepemudaan, justru mengalami kesulitan signifikan dalam mengoperasikan website dinas, aplikasi pengelolaan data sekolah, sistem informasi kepegawaian daerah, platform pelaporan program kepemudaan dan olahraga, serta platform digital lainnya yang digunakan dalam operasional sehari-hari. Tantangan muncul dari jaringan internet yang sering tidak stabil, serta tingkat pemahaman teknologi yang bervariasi di kalangan pegawai, terutama yang berusia di atas 45 tahun (Lawami & Hakim, 2025). Kesulitan ini tidak hanya terbatas pada aspek teknis penggunaan sistem informasi pendidikan, tetapi juga meliputi pemahaman

konseptual terhadap alur kerja digital yang sangat berbeda dari metode pengelolaan administrasi pendidikan dan kepemudaan tradisional yang telah mereka kuasai selama bertahun-tahun.

Gambar I- 1
Data Usia Pegawai ASN Kabupaten Kebumen Tahun 2024



Sumber : BPKSDM Kabupaten Kebumen

Data usia pegawai ASN Kabupaten Kebumen menunjukkan bahwa jumlah terbanyak berada pada kelompok usia 41-50 tahun (3.534 pegawai) dan 51-60 tahun (4.307 pegawai). Jika digabungkan kelompok usia diatas 40 tahun mendominasi jumlah total ASN di kabupaten Kebumen. Fenomena ini sangat relevan dengan hasil observasi di Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Kebumen dimana pegawai senior yang berusia diatas 45 tahun mengalami kesulitan yang cukup signifikan dalam mengoperasikan sistem informasi dan platfrom digital. Kondisi ini menyebabkan penundaan penyelesaian tugas-tugas penting seperti pelaporan dokumen atau data data penting, dan ironisnya justru menurunkan produktivitas yang seharusnya meningkat melalui digitalisasi sektor pendidikan dan kepemudaan. Frustrasi

dan kecemasan teknologi (technophobia) mulai muncul di kalangan pegawai senior Dinas Dikpora Kabupaten Kebumen, yang berpotensi mempengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan program-program strategis daerah secara negatif. Sebagai respons adaptif terhadap kondisi tersebut, muncul fenomena pembelajaran informal dan *Knowledge Sharing* secara spontan di antara pegawai Dinas Dikpora, di mana pegawai generasi milenial dan Gen-Z mengembangkan strategi pembelajaran mandiri melalui eksplorasi tutorial YouTube terkait sistem informasi pendidikan, forum online komunitas ASN, grup WhatsApp internal dinas, dan platform pembelajaran digital lainnya. Mereka kemudian secara sukarela mentransfer pengetahuan teknologi tersebut kepada rekan kerja senior melalui pendampingan langsung dalam penggunaan aplikasi dinas, pembuatan panduan sederhana untuk sistem pelaporan, sharing session informal di ruang kerja, bahkan hingga pendampingan one-on-one di luar jam kerja untuk memahami platform digital yang digunakan Dinas Dikpora. Fenomena kolaborasi lintas generasi ini tidak hanya menunjukkan adanya gap yang nyata antara ekspektasi transformasi digital dengan realitas implementasinya di lingkungan Dinas DIKPORA Kabupaten Kebumen, tetapi juga memunculkan pola pembelajaran informal dan *Knowledge Sharing* yang berpotensi menjadi katalis baru dalam meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB), membangun budaya kolaboratif, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan program pendidikan, kepemudaan, dan olahraga di Kabupaten Kebumen secara holistik.

Kinerja pegawai secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, serta peran yang dibebankan kepada karyawan sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Kinerja mencerminkan efektivitas dan efisiensi kerja, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, serta menjadi indikator utama produktivitas organisasi secara keseluruhan. Kinerja merujuk pada sejauh mana individu berhasil dan efisien dalam melaksanakan tugas yang telah ditentukan oleh organisasi (Darvishmotevali & Ali, 2020). Penelitian terbaru menegaskan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, dan perilaku kepemimpinan yang mendukung (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022).

Tabel I- 1
Tabel Harapan Dan Capaian Kinerja Dinas Pendidikan Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Kebumen Tahun 2022 - 2024

	Harapan Capaian SPM Pendidikan	Capaian SPM Pendidikan	Harapan Organisasi Pemuda Yang Aktif	Organisasi Pemuda Yang Aktif	Harapan Prestasi olahraga	Prestasi olahraga
2022	100	100.22	30.7	34.42	55	46.78
2023	100	100	35.8	34.42	56.67	69.47
2024	100	97.08	39.2	34.42	63.33	69.47

Sumber : Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Kebumen, 2025.

Data pada tabel I-1 menunjukkan bahwa standar pelayanan minimal (SPM) pendidikan selama tiga tahun terakhir berada pada tingkat yang relatif stabil dan tinggi meskipun terjadi sedikit penurunan pada tahun 2024 yang menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan kualitas pelayanan pendidikan. Indikator organisasi pemuda yang aktif mengalami peningkatan moderat dari tahun ketahun namun capaian aktualnya tetap lebih jauh lebih

rendah dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Perbedaan capaian ini mengindikasikan bahwa efektivitas implementasi program kepemudaan belum sepenuhnya optimal meskipun fasilitas digital telah disediakan. Harapan dan capaian prestasi olahraga juga menunjukkan tren peningkatan akan tetapi ketidakkonsistenan antar tahun menandakan adanya kendala dalam pemanfaatan sistem informasi dan koordinasi antar bidang. Variasi antar indikator kinerja tersebut memperlihatkan bahwa proses digitalisasi di DISDIKPORA belum menghasilkan dampak yang seragam pada seluruh bidang layanan. Ketidaktercapaian beberapa indikator diduga dipengaruhi oleh rendahnya adaptasi teknologi di kalangan pegawai terutama pegawai senior yang masih mengalami kesulitan dalam mengoperasikan platform digital.

Secara umum Organizational Citizenship Behaviour atau OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang tidak secara eksplisit tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal namun berkontribusi positif terhadap efektivitas fungsi organisasi. Menurut Organ dalam penelitiannya menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku ekstra peran (extra-role behaviour) yang dilakukan individu atas dasar kesadaran pribadi tanpa adanya tuntutan formal maupun imbalan langsung dari organisasi. Perilaku ini mencakup membantu rekan kerja, mematuhi aturan tanpa pengawasan ketat, menjaga hubungan baik antar individu, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung keberlangsungan organisasi. Dengan demikian, OCB dipandang sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa *Knowledge Sharing* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karena dengan *Knowledge Sharing* karyawan dapat saling membagi pengetahuan dan pengalaman untuk penyelesaian pekerjaan yang ada dalam perusahaan. (Khaerana & Mangiwa, 2021) Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *Knowledge Sharing* atau berbagi pengetahuan. *Knowledge Sharing* adalah proses berbagi pengetahuan, pengalaman atau informasi antar individu atau kelompok dengan tujuan saling belajar dan meningkatkan kinerja bersama. *Knowledge Sharing* dapat dipahami atau dimaknai sebagai aktivitas manajemen pada suatu perusahaan yang memiliki tujuan dalam menyebarkan ilmu atau informasi. (Febriyanti, 2023) Sedangkan menurut Alliyah & Nurhidayati, (2019) dalam penelitiannya mengatakan bahwa *Knowledge Sharing* hanya dapat dilakukan bila masing-masing anggota kelompok atau organisasi diberikan kesempatan untuk memberikan opini, ide, kritik, dan komentar terhadap anggota kelompok lain. Fenomena yang terjadi di lapangan adalah dimana pegawai muda dengan sukarela memberi pengetahuan kepada pegawai yang lebih senior atau usia di atas 45 tahun dan berkemungkinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *Informal learning* atau pembelajaran informal di tempat kerja secara umum adalah proses pembelajaran yang berlangsung secara tidak terstruktur di lingkungan kerja, tanpa melalui pelatihan formal. Pembelajaran ini terjadi secara alami melalui pengalaman sehari-hari, interaksi antar rekan kerja, inisiatif mencoba

hal-hal baru, serta pemecahan masalah yang dihadapi langsung dalam konteks pekerjaan. Menurut pendapat dari Han et al., (2022) Pembelajaran informal di tempat kerja berfokus pada penguatan efikasi diri karyawan, pembangunan kepercayaan antar individu, serta pemaknaan terhadap karakteristik inti pekerjaan yang dijalani. *Informal learning* adalah proses seumur hidup di mana setiap orang memperoleh dan mengumpulkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan wawasan dari pengalaman sehari-hari dan paparan lingkungan. Umumnya tidak terorganisir dan sering kali tidak sistematis namun itu menyumbang sebagian besar dari total pembelajaran seumur hidup setiap orang-termasuk bahkan orang yang sangat 'bersekolah' (Coombs & Ahmed dalam Johnson & Majewska, 2022). Fenomena yang terjadi di DISDIKPORA adalah dimana pegawai memecahkan permasalahan dengan diskusi spontan disela sela pekerjaan dan pemanfaatan sumber daya internet.

Kajian empiris terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara *Knowledge Sharing*, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai telah banyak dikaji dan menghasilkan temuan yang relatif konsisten mengenai pengaruh positif antar variabel tersebut, pola penelitian yang ada masih didominasi oleh fokus pada mekanisme berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) sebagai faktor utama peningkatan kinerja sedangkan kajian yang membahas tentang salah satu faktor penting lainnya adalah *Informal learning* yang membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) maupun berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai tergolong terbatas. Sebagian besar studi hanya membahas *Informal learning* sebagai

pelengkap dalam konteks peningkatan kompetensi bukan sebagai faktor perilaku organisasional yang mampu mempengaruhi dinamika OCB maupun kinerja secara lebih luas. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa hubungan antara *Informal learning* dengan OCB serta pengaruh *Informal learning* terhadap kinerja pegawai belum dieksplorasi secara memadai, terutama dalam konteks organisasi sektor publik yang sedang menghadapi tantangan adaptasi teknologi seperti DISDIKPORA Kebumen. Oleh karena itu penelitian ini diperlukan untuk mengisi kekosongan literatur dengan menganalisis bagaimana *Informal learning* berperan dalam membentuk ekstra peran dan meningkatkan kinerja pegawai melalui mekanisme intervening OCB.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk membuat proposal penelitian dengan judul: **Pengaruh *Knowledge Sharing* dan *Informal learning* terhadap kinerja pegawai dengan Organisasi Citizenship Behaviour (OCB) sebagai variabel intervening**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, teridentifikasi bahwa pokok permasalahan yang dihadapi DISDIKPORA Kebumen adalah penurunan kinerja pegawai yang dipicu oleh penundaan pekerjaan akibat kesenjangan digital di era transformasi administratif. Fenomena ini menunjukkan adanya urgensi untuk mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor strategis yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam konteks digitalisasi organisasi. Meskipun tantangan kesenjangan digital cukup signifikan, muncul mekanisme adaptasi organisasi berupa *Knowledge Sharing* dan *Informal learning*, serta

terbentuknya *organizational citizenship behaviour*, mengindikasikan adanya potensi solutif yang perlu dieksplorasi lebih mendalam. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti secara komprehensif faktor - faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Kebumen, dengan fokus utama pada peran *Knowledge Sharing*, *Informal learning*, dan *organizational citizenship behaviour*, serta dinamika hubungan antar faktor tersebut. Maka dari itu yang dapat di rumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di DISDIKPORA Kebumen?
2. Apakah *Informal learning* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di DISDIKPORA Kebumen?
3. Apakah *Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* DISDIKPORA Kebumen?
4. Apakah *Informal learning* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* di DISDIKPORA Kebumen?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi *Knowledge Sharing* terhadap kinerja pegawai di DISDIKPORA Kebumen?
6. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi *Informal learning* terhadap kinerja pegawai di DISDIKPORA Kebumen?
7. Apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di DISDIKPORA Kebumen?

1.3. Batasan Masalah

Pembatasan masalah penting dilakukan dalam penelitian untuk menghindari kesalahpahaman yang menyimpang dari judul oleh karena itu penulis membatasi permasalahan pada:

1. Subjek pada penelitian ini adalah seluruh anggota karyawan Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga (DISDIKPORA) Kabupaten Kebumen khususnya pegawai fungsional, struktural, dan tenaga administrasi
2. Penelitian ini dibatasi pada variabel *Knowledge Sharing* dan *Informal learning* terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening
 - a. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kinerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau instansi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Basri & Rauf, 2021). Adapula indikator pengukuran kinerja menurut Fadel dalam (Nabawi, 2019) yaitu :

1. Pemahaman atas tupoksi
2. Inovasi

3. Kecepatan kerja
4. Keakuratan kerja
5. Kerja sama

b. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organizational citizenship behaviour atau OCB adalah kondisi atau perilaku sukarela antar individu di lingkungan kerja melampaui tuntutan peran atau deskripsi pekerjaan formal mereka. Menurut Organ dalam penelitiannya *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi.

Organizational citizenship behaviour dalam penelitian ini dibatasi pada indikator menurut Muhdar dalam (Rahmadina & Nur, 2022) antara lain:

1. Mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*),
2. Moral kemasyarakatan (*civic virtue*),
3. Kesopanan (*courtesy*),
4. Sifat sportif (*sportmanship*),
5. Kesungguhan hati (*conscientiousness*)

c. *Knowledge Sharing*

Knowledge Sharing adalah kegiatan utama di dalam *Knowledge Management* untuk menunjukkan dan memaksimalkan pemanfaatan pengetahuan melalui pendistribusian kepada karyawan yang membutuhkan (Mazidah, 2020). Dan menurut (Liman & Idulfilastri,

2022) *Knowledge Sharing* adalah proses individu saling bertukar pengetahuan, baik implisit maupun eksplisit dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru dengan melibatkan dua proses utama, yaitu menyumbangkan pengetahuan dan mengumpulkan pengetahuan.

Ada pula indikator *Knowledge Sharing* menurut (Muizu et al., 2018) antara lain :

1. Komunikasi
2. Interaksi sosial
3. Pengalaman
4. Relasi
5. kepercayaan

d. *Informal learning*

Informal learning adalah pembelajaran yang diarahkan oleh peserta didik sendiri, mencerminkan setidaknya beberapa tujuan untuk pengembangan, pertumbuhan, pembelajaran, atau peningkatan, melibatkan beberapa tindakan dan perbuatan, dan tidak murni bersifat edukasional; tidak terjadi dalam lingkungan pembelajaran formal. Tannenbaum et al. (2010) dalam (Taufiq & Dora, 2025) dan menurut De Grip, (2024) pembelajaran informal di tempat kerja dapat didefinisikan sebagai perolehan keterampilan melalui pembelajaran dengan melakukan serta dengan mengawasi pekerja lain, menerima instruksi, menerima pengawasan atau umpan balik dari supervisor atau rekan kerja dan belajar mandiri.

Ada pula beberapa indikator *Informal learning* menurut (Decius et al., 2019) :

1. *trying and applying own ideas*
2. *model learning*
3. *direct feedback*
4. *subsequent reflection*
5. *intrinsic intention to learn*

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada batasan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan meneliti bukti empiris mengenai *Knowledge Sharing* dan *Informal learning* terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening.

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kinerja pegawai di DISDIKPORA Kabupaten Kebumen.
2. Menganalisis pengaruh *Informal learning* terhadap kinerja pegawai di DISDIKPORA Kabupaten Kebumen.
3. Menganalisis pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pegawai DISDIKPORA Kabupaten Kebumen.
4. Menganalisis pengaruh *Informal Learning* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pegawai DISDIKPORA Kabupaten Kebumen.

5. Menganalisis apakah OCB berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Knowledge Sharing* dengan kinerja pegawai.
6. Menganalisis apakah OCB berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Informal learning* dengan kinerja pegawai.
7. Menganalisis besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan DISDIKPORA Kabupaten Kebumen.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini antara lain :

- a. Bagi Universitas Putra Bangsa, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan ilmiah serta memberikan kontribusi dalam penguatan kajian manajemen sumber daya manusia
- b. Penelitian ini menambah literatur terkait hubungan *knowlwdge sharing* dan *Informal learning* terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening
- c. Penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai pengaruh *Knowledge Sharing* dan *Informal learning* terhadap kinerja pegawai melalui peran mediassi OCB
- d. Temuan penelitian ini diharapkan mampu memperluas pengembangan teori serta mendorong penelitian selanjutnya pada topik yang relevan

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini antara lain :

- a. Bagi DISDIKPORA Kabupaten Kebumen, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai melalui pengetahuan budaya berbagi pengetahuan dan penerapan pembelajaran informal di lingkungan kerja
- b. Bagi pegawai dan pemimpin, penelitian ini memberikan pemahaman mengenai pentingnya perilaku OCB serta peran kolaboratif lintas generasi dalam mendukung keberhasilan proses digitalisasi kerja
- c. Bagi Pemerintah Daerah, temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai rekomendasi dalam penyusunan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan dinamika kerja digital

