

Pengaruh Kompetensi Digital, Agile Leadership dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember

Tria Fenda Afi Wijaya*, Trias Setyowati, Pawestri Winahyu, Nursaid

Universitas Muhammadiyah Jember

e-mail: *triafenda@gmail.com, trias@unmuhjember.ac.id, pawestri@unmuhjember.ac.id,
nursaid@unmuhjember.ac.id

ABSTRAK

Transformasi digital menuntut peningkatan kinerja pegawai sektor publik, sementara hasil penelitian sebelumnya mengenai faktor penentu kinerja masih menunjukkan perbedaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi digital, *agile leadership*, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember. Seluruh pegawai berjumlah 41 orang dijadikan responden dengan teknik sampling jenuh. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dan uji statistik pendukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital, *agile leadership*, dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. OCB merupakan variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,850 menunjukkan bahwa 85% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan 15% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat peran kompetensi digital, kepemimpinan adaptif, dan perilaku ekstra-peran dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. Secara praktis, instansi perlu meningkatkan kompetensi digital, menerapkan kepemimpinan yang adaptif, dan membangun budaya kerja yang mendorong OCB guna mengoptimalkan kinerja pegawai.

Kata kunci: *Agile Leadership*; Kinerja Pegawai; Kompetensi Digital; *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

ABSTRACT

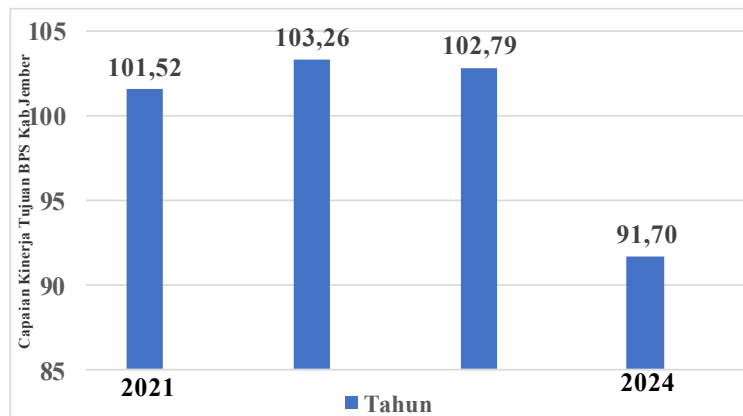
Digital transformation requires improved performance of public sector employees, while previous studies on performance determinants have shown inconsistent findings. This study aims to analyze the effect of digital competence, agile leadership, and organizational citizenship behavior (OCB) on employee performance at the Statistics Indonesia (BPS) Jember Regency Office. The population consisted of all 41 employees, and a saturated sampling technique was applied. Data were analyzed using multiple linear regression along with supporting statistical tests. The results indicate that digital competence, agile leadership, and OCB have a positive and significant effect on employee performance. Among these variables, OCB is the most dominant factor in improving performance. The Adjusted R Square value of 0.850 shows that 85% of the variation in employee performance can be explained by the three independent variables, while the remaining 15% is influenced by other factors outside the research model. Theoretically, this study strengthens the role of digital competence, adaptive leadership, and extra-role behavior in enhancing public sector employee performance. Practically, institutions are encouraged to improve employees' digital competence, implement adaptive leadership practices, and foster a work culture that promotes OCB to optimize employee performance.

Keywords: *Agile Leadership*; Digital Competence; Employee Performance, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis dalam reformasi birokrasi sektor publik, yang bertujuan meningkatkan efektivitas, akuntabilitas, dan kualitas layanan berbasis data. Implementasi *digital government* tidak hanya menuntut perubahan pada sistem teknologi, tetapi juga menuntut kesiapan sumber daya manusia dan kepemimpinan organisasi yang adaptif (Mergel, 2023); (Wirtz et al., 2022). Dalam konteks instansi vertikal pemerintah seperti Badan Pusat Statistik (BPS), kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan transformasi digital. Namun,

penurunan capaian kinerja BPS Kabupaten Jember dari 102,79% pada tahun 2023 menjadi 91,70% pada tahun 2024 menunjukkan bahwa digitalisasi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja organisasi. Fenomena ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara tuntutan transformasi digital dan determinan internal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai.



Gambar 1 Perbandingan Capaian Kinerja Tujuan BPS Kabupaten Jember Tahun 2021-2024
Sumber: Laporan Capaian Kinerja BPS Kabupaten Jember Tahun 2023 & 2024

Secara teoretis, kompetensi digital dipandang sebagai bentuk modal manusia strategis dalam era digital. *Human Capital Theory* menegaskan bahwa peningkatan keterampilan individu, termasuk keterampilan digital, akan meningkatkan produktivitas dan kinerja (Becker, 1993). Sejumlah studi terbaru menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja dan adaptasi organisasi terhadap perubahan teknologi (Laar et al., 2022); (Calvano et al., 2023). Namun, literatur transformasi digital menegaskan bahwa teknologi hanya berperan sebagai *enabler*, sementara keberhasilan implementasinya sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan sistem organisasi (Vial, 2019); (Wirtz et al., 2022). Dengan demikian, muncul perdebatan teoretis mengenai apakah kompetensi digital memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, atau efektivitasnya bergantung pada dukungan kepemimpinan dan budaya organisasi.

Perdebatan serupa terjadi pada konsep *agile leadership*. *Adaptive Leadership Theory* menyatakan bahwa kepemimpinan yang fleksibel dan responsif sangat penting dalam menghadapi lingkungan yang dinamis (Northouse, 2021). Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif mampu meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi (Bäcklander, 2022). Namun demikian, dalam struktur birokrasi publik yang formal dan hierarkis, penerapan *agile leadership* seringkali dibatasi oleh regulasi dan prosedur administratif (Tummers & Bekkers, 2022). Kondisi ini menimbulkan ambiguitas konseptual dan empiris mengenai efektivitas kepemimpinan adaptif dalam instansi pemerintah vertikal yang memiliki karakteristik struktural yang *rigid*.

Selain kompetensi digital dan kepemimpinan, *organizational citizenship behavior (OCB)* juga menjadi determinan penting dalam literatur kinerja. Berlandaskan *Social Exchange Theory*, OCB mencerminkan perilaku ekstra-peran yang dilakukan secara sukarela untuk mendukung efektivitas organisasi (Podsakoff et al., 2019). Studi terbaru menunjukkan bahwa OCB berkontribusi positif terhadap kinerja individu dan organisasi (Boiral et al., 2023). Namun, beberapa penelitian dalam sektor publik menemukan bahwa OCB tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja formal karena sistem evaluasi kinerja berbasis indikator administratif (Kim, 2023). Inkonsistensi ini menunjukkan adanya *empirical gap* dalam menjelaskan peran OCB dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik.

Meskipun literatur mengenai transformasi digital dan kinerja sektor publik berkembang pesat, sebagian besar penelitian masih terfragmentasi dan bersifat parsial. Studi terdahulu cenderung menguji kompetensi digital, *agile leadership*, dan OCB secara terpisah, sehingga menghasilkan pemahaman yang tidak integratif dan berkontribusi pada inkonsistensi temuan

empiris. Selain itu, mayoritas penelitian dilakukan pada sektor swasta atau organisasi dengan struktur fleksibel, sehingga generalisasi hasilnya pada instansi vertikal pemerintah menjadi terbatas. Lebih jauh, OCB dalam banyak penelitian diposisikan sebagai variabel mediasi, bukan sebagai determinan langsung kinerja. Kondisi ini menunjukkan adanya tiga celah utama dalam literatur, yaitu *integrative gap* (belum adanya model terpadu yang menguji ketiga variabel secara simultan), *contextual gap* (minimnya studi dalam konteks birokrasi vertikal pemerintah), dan *dominance gap* (belum teridentifikasinya determinan paling dominan dalam meningkatkan kinerja birokrasi digital).

Berdasarkan perdebatan teoretis dan inkonsistensi empiris tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital, *agile leadership*, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten Jember secara simultan. Penelitian ini mengintegrasikan *Human Capital Theory*, *Adaptive Leadership Theory*, dan *Social Exchange Theory* dalam satu model konseptual terpadu untuk menjelaskan determinan kinerja sektor publik berbasis transformasi digital. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang menguji ketiga variabel sebagai determinan langsung kinerja dalam konteks instansi vertikal pemerintah, sekaligus mengidentifikasi variabel yang paling dominan dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperluas model determinan kinerja birokrasi digital, kontribusi empiris melalui bukti kontekstual pada instansi pemerintah vertikal, serta kontribusi praktis sebagai dasar perumusan kebijakan pengembangan kompetensi digital, penguatan kepemimpinan adaptif, dan pembentukan budaya kerja berbasis OCB guna meningkatkan kinerja sektor publik.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen secara empiris. Desain kausal dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian pengaruh kompetensi digital, *agile leadership*, dan *organizational citizenship behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengukuran variabel secara objektif melalui instrumen terstruktur, sehingga hubungan antarvariabel dapat dianalisis secara statistik dan menghasilkan kesimpulan yang sistematis sesuai dengan tujuan penelitian.

Objek penelitian ditetapkan pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Jember. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan empiris dan kontekstual. Secara empiris, BPS Kabupaten Jember menunjukkan fluktuasi capaian kinerja dalam dua tahun terakhir, yaitu dari 102,79% pada tahun 2023 menjadi 91,70% pada tahun 2024. Penurunan tersebut terjadi dalam periode percepatan transformasi digital di lingkungan BPS, sehingga menghadirkan konteks yang relevan untuk menguji keterkaitan antara kompetensi digital, kepemimpinan adaptif, perilaku ekstra-peran, dan kinerja pegawai. Dengan demikian, pemilihan Jember tidak didasarkan pada pertimbangan geografis semata, melainkan pada keberadaan fenomena organisasi yang representatif terhadap dinamika birokrasi vertikal dalam fase transformasi digital.

Secara struktural, BPS merupakan instansi vertikal pemerintah dengan sistem organisasi, standar operasional prosedur, mekanisme evaluasi kinerja, serta regulasi yang terstandarisasi secara nasional. Keseragaman sistem tersebut memperkuat argumentasi bahwa karakteristik kelembagaan BPS Kabupaten Jember tidak bersifat unik secara sistemik, melainkan merupakan bagian dari struktur birokrasi nasional yang homogen secara regulatif dan administratif. Oleh karena itu, meskipun penelitian dilakukan pada satu unit organisasi, konteks organisasionalnya berada dalam kerangka sistem kelembagaan yang seragam di seluruh Indonesia.

Namun demikian, secara metodologis penelitian ini memiliki cakupan populasi terbatas pada satu unit organisasi, sehingga generalisasi temuan bersifat analitis (*analytical generalization*), bukan generalisasi statistik yang luas. Artinya, hasil penelitian ini tidak dimaksudkan untuk

digeneralisasi secara langsung ke seluruh instansi pemerintah daerah, melainkan untuk menguji dan memperkuat model konseptual mengenai determinan kinerja dalam konteks birokrasi vertikal berbasis transformasi digital. Generalisasi dimungkinkan pada unit organisasi yang memiliki karakteristik struktural, regulatif, dan sistem manajemen kinerja yang sejenis dengan BPS.

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria populasi penelitian. Instrumen disusun berdasarkan indikator yang telah dikembangkan dan divalidasi dalam literatur sebelumnya, kemudian diukur menggunakan skala Likert. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh secara parsial masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai. Teknik ini dipilih karena mampu mengestimasi kontribusi relatif setiap variabel secara terukur dan memberikan dasar pengujian hipotesis yang objektif serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Populasi, Sampel, dan Sampling

Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh pegawai yang bekerja di Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Jember dengan jumlah sebanyak 41 orang. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil dan terbatas, penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik *non-probability sampling* melalui metode *sampling jenuh* atau sensus. Dengan metode tersebut, seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian, sehingga jumlah sampel yang digunakan sebanyak 41 pegawai. Pendekatan ini dipilih untuk memastikan bahwa data yang diperoleh bersifat representatif serta memiliki tingkat ketepatan yang tinggi. Dalam penelitian ini tidak diterapkan kriteria eksklusi, karena seluruh pegawai dianggap memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Instrumen

Instrumen penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data berupa kuesioner yang disebarkan kepada responden melalui media *Google Form*. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden, dengan rentang penilaian mulai dari skor 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga skor 5 (Sangat Setuju). Kelayakan instrumen diuji melalui uji validitas dengan membandingkan nilai r hitung dan r tabel sebesar 0,308. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Selanjutnya, uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian, yaitu kompetensi digital, *agile leadership*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja pegawai, memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60. Dengan demikian, instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel dan memiliki tingkat konsistensi internal yang baik sehingga layak digunakan dalam penelitian.

Teknis Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap, diawali dengan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta pola distribusi jawaban kuesioner. Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, data terlebih dahulu dianalisis melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov test*, uji multikolinearitas berdasarkan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), serta uji heteroskedastisitas dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan metode regresi linier berganda guna mengetahui besarnya pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji t) untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh masing-masing variabel secara individual dengan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$). Seluruh rangkaian proses penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prinsip etika penelitian, di mana partisipasi responden bersifat sukarela dan kerahasiaan identitas responden dijaga sepenuhnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini melibatkan sebanyak 41 pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Jember yang berperan sebagai responden. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran

kuesioner kepada seluruh responden, kemudian data yang diperoleh diolah dan dianalisis menggunakan perangkat lunak *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Tabel 1 Data Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia (Tahun)	Frekuensi (Pegawai)	(%)
1.	< 25	0	0
2.	25–30	3	7,3
3.	31–35	6	14,6
4.	36–40	10	24,4
5.	> 40	22	53,7
Total		41	100

Sumber: Data Primer, diolah Peneliti, (2026)

Berdasarkan Tabel 1, sebagian besar responden berada pada kelompok usia di atas 40 tahun, yaitu sebesar 53,7%. Selanjutnya, responden dengan rentang usia 36–40 tahun mencapai 24,4%, diikuti oleh kelompok usia 31–35 tahun sebesar 14,6%, dan usia 25–30 tahun sebesar 7,3%. Dominannya pegawai pada kelompok usia yang relatif matang tersebut mengindikasikan bahwa Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki tingkat pengalaman kerja serta stabilitas yang tinggi, sehingga berpotensi memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Tabel 2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (Pegawai)	(%)
1.	Laki-laki	23	56,1
2.	Perempuan	18	43,9
Total		41	100

Sumber: Data primer, diolah peneliti, (2026)

Berdasarkan Tabel 2, jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan, yaitu sebanyak 23 pegawai atau sebesar 56,1%, sedangkan responden perempuan berjumlah 18 pegawai atau sebesar 43,9%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa distribusi jenis kelamin pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember relatif seimbang, sehingga mencerminkan adanya keterwakilan gender yang proporsional dalam struktur kepegawaian instansi tersebut.

Tabel 3 Data Responden Berdasarkan Masa Bekerja

No.	Masa Bekerja (Tahun)	Frekuensi (Pegawai)	(%)
1.	< 2	7	17,1
2.	2–5	3	7,3
3.	6–10	4	9,8
4.	> 10	27	65,9
Total		41	100

Sumber: Data primer, diolah peneliti, (2026)

Berdasarkan Tabel 3, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebesar 65,9%. Adapun responden dengan masa kerja kurang dari 2 tahun tercatat sebesar 17,1%, diikuti oleh masa kerja 6–10 tahun sebesar 9,8% dan masa kerja 2–5 tahun sebesar 7,3%. Tingginya proporsi pegawai dengan masa kerja yang relatif panjang menunjukkan bahwa Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki pengalaman kerja serta pemahaman yang mendalam terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sehingga berpotensi mendukung optimalisasi kinerja organisasi.

Tabel 4 Data Responden Berdasarkan Divisi/Bagian/Tim

No.	Divisi/Bagian/Tim	Frekuensi (Pegawai)	(%)
1.	Umum	14	34,1
2.	Pengolahan dan Layanan Statistik	4	9,8
3.	Neraca Wilayah dan Analisis Statistik	3	7,3
4.	Produksi	7	17,1
5.	Sosial	4	9,8
6.	Distribusi	8	19,5
7..	Pembinaan Statistik Sektoral dan Evaluasi	1	2,4
Total		41	100

Sumber: Data primer, diolah peneliti, (2026)

Berdasarkan Tabel 4, responden dalam penelitian ini berasal dari seluruh unit kerja yang terdapat di Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember. Persentase terbesar berasal dari Divisi Umum, yaitu sebesar 34,1%, diikuti oleh Divisi Distribusi sebesar 19,5% dan Divisi Produksi sebesar 17,1%. Sementara itu, divisi lainnya, yaitu Pengolahan dan Layanan Statistik serta Divisi Sosial masing-masing sebesar 9,8%, Divisi Neraca Wilayah sebesar 7,3%, dan Divisi Pembinaan Statistik Sektoral sebesar 2,4%, juga turut berpartisipasi sebagai responden. Keterlibatan responden dari

seluruh divisi tersebut menunjukkan bahwa data yang diperoleh telah mencerminkan kondisi dari berbagai unit kerja, sehingga mampu memberikan gambaran organisasi secara komprehensif.

Penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin, yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1). Skor yang lebih tinggi menunjukkan tingkat persetujuan responden yang lebih tinggi terhadap pernyataan dalam kuesioner, sedangkan skor yang lebih rendah menunjukkan tingkat persetujuan yang lebih rendah.

Hasil penelitian ini selanjutnya menguraikan pengaruh kompetensi digital, *agile leadership*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen penelitian terlebih dahulu telah memenuhi persyaratan uji validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

Tabel 5 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R _{hitung}	R _{tabel}	Keterangan
Kompetensi Digital (X1)	X1.1	0.742	0.308	Valid
	X1.2	0.707	0.308	Valid
	X1.3	0.678	0.308	Valid
	X1.4	0.730	0.308	Valid
	X1.5	0.679	0.308	Valid
	X1.6	0.708	0.308	Valid
	X1.7	0.812	0.308	Valid
	X1.8	0.780	0.308	Valid
	X1.9	0.731	0.308	Valid
	X1.10	0.768	0.308	Valid
Agile Leadership (X2)	X2.1	0.830	0.308	Valid
	X2.2	0.913	0.308	Valid
	X2.3	0.926	0.308	Valid
	X2.4	0.921	0.308	Valid
	X2.5	0.926	0.308	Valid
	X2.6	0.841	0.308	Valid
	X2.7	0.873	0.308	Valid
	X2.8	0.886	0.308	Valid
Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X3)	X3.1	0.801	0.308	Valid
	X3.2	0.797	0.308	Valid
	X3.3	0.843	0.308	Valid
	X3.4	0.755	0.308	Valid
	X3.5	0.879	0.308	Valid
	X3.6	0.827	0.308	Valid
	X3.7	0.725	0.308	Valid
	X3.8	0.811	0.308	Valid
	X3.9	0.877	0.308	Valid

Kinerja Pegawai (Y)	X3.10	0.866	0.308	Valid
	Y.1	0.856	0.308	Valid
	Y.2	0.784	0.308	Valid
	Y.3	0.917	0.308	Valid
	Y.4	0.898	0.308	Valid
	Y.5	0.945	0.308	Valid
	Y.6	0.870	0.308	Valid
	Y.7	0.779	0.308	Valid
	Y.8	0.717	0.308	Valid
	Y.9	0.816	0.308	Valid
	Y.10	0.833	0.308	Valid
	Y.11	0.918	0.308	Valid
Y.12	0.786	0.308	Valid	

Sumber: Diolah Peneliti, (2026)

Berdasarkan Tabel 5, seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel kompetensi digital (X1), *agile leadership* (X2), *organizational citizenship behavior* (OCB) (X3), serta kinerja pegawai (Y) dinyatakan valid. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai *r* hitung pada masing-masing item yang secara konsisten lebih besar dibandingkan dengan nilai *r* tabel sebesar 0,308. Dengan demikian, instrumen penelitian ini memiliki tingkat ketepatan yang memadai dan layak digunakan untuk tahap analisis selanjutnya.

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach</i> <i>Alpha</i>	Keterangan
Kompetensi Digital (X1)	0,901	Reliabel
<i>Agile Leadership</i> (X2)	0,962	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,943	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,963	Reliabel

Sumber : Diolah Peneliti, (2026)

Berdasarkan Tabel 6, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha pada variabel kompetensi digital sebesar 0,901, *agile leadership* sebesar 0,962, *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 0,943, dan kinerja pegawai sebesar 0,963. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum reliabilitas sebesar 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dan instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

Tabel 7 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig	batas	Keterangan
Unstandar Residual	0.200	> 0.05	Normal

Sumber: Diolah Peneliti, (2026)

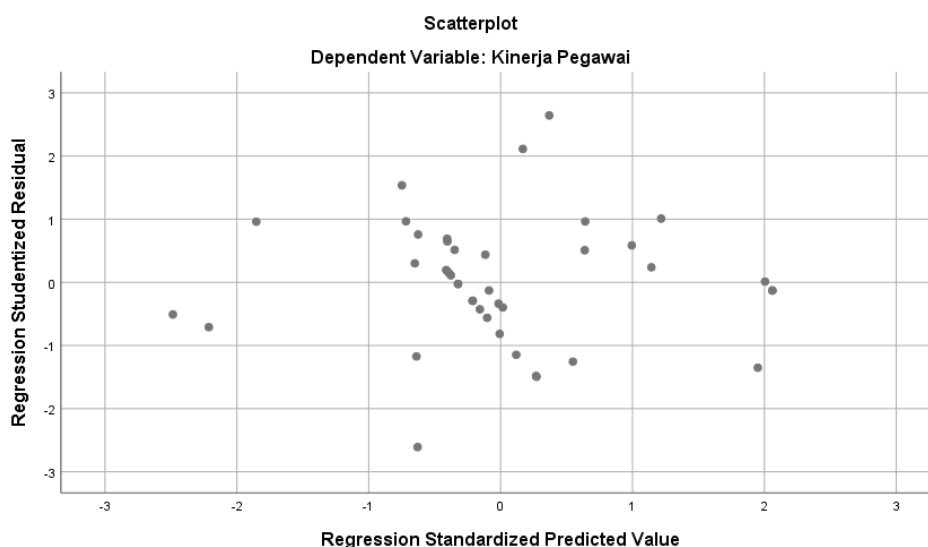
Model penelitian ini juga telah memenuhi asumsi klasik yang dipersyaratkan. Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian normalitas menggunakan *One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test* menunjukkan nilai signifikansi (*Asymp. Sig*) sebesar 0,200. Nilai tersebut lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual data dalam model regresi berdistribusi normal.

Tabel 8 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kompetensi Digital (X1)	0.368	2.717	Tidak terjadi multikolinieritas
Agile Leadership (X2)	0.513	1.948	Tidak terjadi multikolinieritas
Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X3)	0.264	3.788	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Diolah Peneliti, (2026)

Berdasarkan Tabel 8, hasil pengujian multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* pada variabel kompetensi digital sebesar 0,368, *agile leadership* sebesar 0,513, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 0,264, yang seluruhnya berada di atas batas minimum 0,10. Selain itu, nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) masing-masing variabel, yaitu sebesar 2,717; 1,948; dan 3,788, berada di bawah nilai ambang 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi yang digunakan.



Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Diolah Peneliti, (2026)

Berdasarkan Gambar 2, grafik *scatterplot* memperlihatkan sebaran titik data yang tersebar secara acak baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi asumsi homoskedastisitas dengan varians residual yang bersifat konstan pada seluruh nilai prediksi.

Tabel 9 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	Standart Error
(Constant)	2.058	3.241
Kompetensi Digital (X1)	0.282	0.120
Agile Leadership (X2)	0.230	0.091
Organizational Citizenship Behavior	0.698	0.147

Sumber: Diolah Peneliti, (2026)

Berdasarkan Tabel 9, diperoleh persamaan regresi $Y = 2,058 + 0,282X_1 + 0,230X_2 + 0,698X_3$, yang menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Nilai konstanta sebesar 2,058 menggambarkan tingkat dasar kinerja, sedangkan koefisien kompetensi digital dan *agile leadership* masing-masing sebesar 0,282 dan 0,230 menunjukkan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. Variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki koefisien tertinggi sebesar 0,698, sehingga merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai.

Tabel 10 Hasil Uji t (Parsial)

Model	Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	2.058	3.241		0.635	0.529
Kompetensi Digital (X1)	0.282	0.120	0.238	2.359	0.024
Agile Leadership (X2)	0.230	0.091	0.215	2.518	0.016
Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X3)	0.698	0.147	0.566	4.745	0.000

Sumber: Diolah Peneliti, (2026)

Berdasarkan Tabel 10, hasil pengujian parsial (uji t) menunjukkan bahwa kompetensi digital (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,024 ($< 0,05$). Variabel *agile leadership* (X2) juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,016 ($< 0,05$). Sementara itu, variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) (X3) menunjukkan pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$), sehingga dapat disimpulkan sebagai faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai di BPS Kabupaten Jember.

Tabel 11 Hasil Uji Koefisien Determinasi (Uji R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.928 ^a	0.861	0.850	2.138

Sumber: Diolah Peneliti, (2026)

Berdasarkan Tabel 11, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,850 menunjukkan bahwa kompetensi digital, *agile leadership*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) secara simultan mampu menjelaskan 85,0% variasi kinerja pegawai di BPS Kabupaten Jember. Tingginya nilai tersebut bukanlah kebetulan statistik, melainkan mencerminkan kuatnya daya jelaskan (*explanatory power*) model yang dibangun secara konseptual dan kontekstual.

Pertama, ketiga variabel independen yang digunakan merupakan determinan inti kinerja dalam organisasi berbasis transformasi digital. Kompetensi digital merepresentasikan kapasitas teknis individu dalam menjalankan sistem kerja terdigitalisasi, *agile leadership* mencerminkan dukungan struktural dan arah strategis organisasi, sedangkan OCB menggambarkan kekuatan modal sosial internal yang menopang efektivitas kerja kolektif. Ketiganya berada pada level yang langsung bersinggungan dengan proses pencapaian kinerja, sehingga secara teoretis memiliki kedekatan kausal yang kuat dengan variabel dependen. Integrasi antara dimensi teknis, struktural, dan sosial inilah yang memperkuat daya prediktif model.

Kedua, konteks penelitian yang dilakukan pada instansi vertikal dengan sistem kerja terstandarisasi secara nasional turut memperkuat konsistensi hubungan antarvariabel. Dalam struktur birokrasi yang homogen dan regulatif, variasi kinerja pegawai lebih banyak ditentukan oleh faktor internal organisasi dibandingkan faktor eksternal. Kondisi ini membuat kontribusi variabel perilaku dan kepemimpinan menjadi lebih dominan dan terukur secara empiris.

Ketiga, instrumen penelitian disusun secara kontekstual sesuai karakteristik pekerjaan pegawai BPS yang berbasis pengolahan data dan pelaporan digital. Kesesuaian antara indikator pengukuran dengan realitas tugas pegawai meningkatkan akurasi pengukuran serta memperkuat hubungan antarvariabel dalam model regresi. Dengan demikian, nilai *Adjusted R Square* yang tinggi mencerminkan kekuatan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti, bukan sekadar akibat overfitting atau bias pengukuran.

Meskipun demikian, masih terdapat 15,0% variasi kinerja yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti beban kerja, motivasi kerja, kompensasi, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi sebagaimana diungkapkan dalam penelitian (Aryawibawa et al., 2024) dan (Rizal et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif melalui pengujian variabel mediasi atau moderasi guna memperluas daya jelaskan dan memperkuat validitas eksternal temuan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai BPS Kabupaten Jember tidak semata-mata ditentukan oleh aspek teknis penguasaan sistem digital, tetapi oleh interaksi antara kompetensi digital, pola kepemimpinan adaptif, dan perilaku kerja sukarela (*organizational citizenship behavior/OCB*). Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa transformasi digital dalam birokrasi tidak dapat dipahami sebagai proyek teknologi semata, melainkan sebagai proses perubahan organisasi yang melibatkan dimensi manusia dan budaya kerja secara simultan.

Pengaruh positif kompetensi digital terhadap kinerja dapat dijelaskan melalui perspektif *Human Capital Theory* yang menegaskan bahwa peningkatan kapasitas individu akan meningkatkan produktivitas organisasi. Dalam konteks BPS Kabupaten Jember, penguasaan aplikasi statistik, sistem pelaporan daring, serta perangkat pengolahan data memungkinkan pegawai bekerja lebih akurat dan efisien. Secara empiris di lapangan, pegawai yang memiliki kemampuan digital yang baik cenderung lebih mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak bergantung pada bantuan teknis dari rekan kerja. Kondisi ini berdampak langsung pada percepatan proses validasi dan pelaporan data statistik. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Ermawati, 2024) yang menegaskan pentingnya literasi digital dalam meningkatkan kinerja aparatur. Namun demikian, hasil penelitian ini sekaligus memberikan klarifikasi terhadap temuan (Widyastuti, 2025) yang menyatakan bahwa kompetensi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan tersebut dapat dijelaskan oleh konteks organisasi; pada instansi yang seluruh proses kerjanya telah terdigitalisasi seperti BPS, kompetensi digital menjadi kebutuhan fundamental, bukan sekadar pelengkap.

Agile leadership juga terbukti berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam perspektif *Adaptive Leadership Theory*, kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan mampu menciptakan stabilitas psikologis di tengah ketidakpastian lingkungan kerja. Observasi lapangan menunjukkan bahwa ketika terjadi perubahan target kerja atau kebijakan teknis dari pusat, pimpinan yang komunikatif dan terbuka terhadap diskusi mampu menjaga motivasi dan fokus kerja pegawai. Hal ini menjelaskan mengapa kepemimpinan adaptif menjadi faktor penting dalam organisasi publik yang sedang mengalami percepatan transformasi digital. Temuan ini memperkuat hasil penelitian (Wibowo, 2022), namun sekaligus berbeda dengan temuan (Prasetiawan, 2025) yang tidak menemukan pengaruh signifikan. Perbedaan tersebut kemungkinan disebabkan oleh karakteristik struktur organisasi; dalam birokrasi vertikal yang memiliki standar kerja ketat, fleksibilitas pemimpin justru menjadi faktor penyeimbang terhadap rigiditas sistem.

Variabel yang paling dominan dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior (OCB)*. Dari sudut pandang *Social Exchange Theory*, perilaku sukarela muncul ketika individu merasakan adanya kepercayaan, dukungan, dan keadilan dalam organisasi. Dalam konteks BPS Kabupaten Jember, budaya saling membantu dalam proses pengumpulan dan validasi data menjadi faktor kunci yang menjaga kualitas output statistik. Pegawai yang bersedia membantu rekan kerja tanpa diminta, berbagi pengetahuan teknis, dan menjaga loyalitas terhadap instansi terbukti memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja kolektif. Secara kritis, temuan ini menunjukkan bahwa dalam sektor publik, produktivitas tidak hanya dibangun melalui sistem dan kompetensi teknis, tetapi melalui modal sosial internal organisasi. Hasil ini berbeda dengan penelitian (Lukito, 2020) serta (Asroti et al., 2022) yang menempatkan OCB sebagai faktor yang kurang dominan. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi berbasis data seperti BPS, kerja tim dan solidaritas profesional memiliki nilai strategis yang lebih tinggi dibandingkan organisasi dengan karakter kerja individualistik.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperlihatkan bahwa kinerja birokrasi digital terbentuk melalui kombinasi antara kapasitas teknis (kompetensi digital), kapasitas struktural (*agile leadership*), dan kapasitas sosial (OCB). Ketiga faktor tersebut saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan. Transformasi digital yang tidak diimbangi dengan kepemimpinan adaptif dan budaya kerja kolaboratif berpotensi menghasilkan kinerja yang tidak optimal. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas pemahaman bahwa peningkatan kinerja sektor publik memerlukan pendekatan integratif yang menyatukan dimensi teknologi, kepemimpinan, dan perilaku organisasi secara bersamaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kinerja pegawai BPS Kabupaten Jember dalam konteks transformasi digital ditentukan oleh integrasi kompetensi digital, *agile leadership*, dan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Temuan lapangan menunjukkan bahwa meskipun penguasaan teknologi dan kepemimpinan adaptif penting untuk menjaga efektivitas kerja, faktor paling menentukan justru adalah OCB yang tercermin dalam kolaborasi, inisiatif sukarela, dan loyalitas pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan birokrasi digital tidak semata-mata bertumpu pada sistem dan kemampuan teknis, melainkan pada kekuatan modal sosial internal organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat model integratif berbasis *Human Capital*, *Adaptive Leadership*, dan *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan kinerja sektor publik. Secara manajerial, pimpinan perlu menyeimbangkan penguatan kompetensi digital dengan pembangunan budaya kerja kolaboratif. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan satu instansi dan desain kuantitatif, sehingga penelitian mendatang disarankan memperluas objek dan mengembangkan

model dengan variabel mediasi atau moderasi guna meningkatkan validitas eksternal dan kedalaman analisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryawibawa, A. D., Aryoko, Y. P., & Darmawan, A. (2024). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 13–26.
- Asroti, Mochlasin, & Ridlo, M. (2022). Pengaruh Servant Leads Etos Kerja Islami dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organization Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Variabel Intervening (Studi pada BMT di Kabupaten Semarang) Asroti. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 2179–2191.
- Bäcklander, G. (2022). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practice enabling leadership. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 45–60.
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). In *University of Chicago Press*.
- Boiral, O., Brotherton, M.-C., & Rivaud, L. (2023). The impact of organizational citizenship behavior on performance in public organizations: A meta-analytic review. *Public Performance & Management Review*, 46(2), 389–415.
- Calvano, L., Gangi, F., & Daniele, L. M. (2023). Digital skills and employee performance in the public sector: Evidence from European administrations. *Government Information Quarterly*, 40(3).
- Ermawati, et al. (2024). Pengaruh Kompetensi Digital, Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(3), 2050–2056. <https://doi.org/https://doi.org/10.55681/jige.v5i3.3330>
- Erwandi, et al. (2023). *Laporan Kinerja Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember 2023*. <https://doi.org/1202059.3322>
- Erwandi, E. al. (2024). *Laporan Kinerja Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember 2024*. <https://doi.org/1202059.3322>
- Kim, S. (2023). Organizational citizenship behavior and job performance in public organizations: Revisiting the debate. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 354–371.
- Laar, V., Van, A. J. A. M. D., Dijk, J. A. G. M. van, & de Haan, J. (2022). Determinants of 21st-century digital skills and digital performance: A systematic review. *Systematic Review. Computers in Human Behavior*, 106–112.
- Lukito, R. (2020). Pagaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, Vol. 8, No(2020).
- Mergel, I. (2023). Digital transformation in the public sector: Progress, challenges, and future directions. *Public Management Review*, 25(5), 845–863.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2019). Organizational citizenship behavior: A critical review and future research directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 315–338.

- Prasetiawan, et al. (2025). The Influence of Agile Leadership and Talent Management on Employee Performance Mediated by Workforce Agility. *International Journal of Applied Management and Business, Vol.3 No.1*, 1–22.
- Rizal, M., Alam, H. V, & Asi, L. L. (2023). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen ...*, 5(3), 1126–1140. <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/18216>
- Tummers, L., & Bekkers, V. (2022). Leadership and public sector innovation: A systematic review. *Public Administration Review, 82*(3), 457–470.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144.
- Wibowo, et al. (2022). Employee Performance in The VUCA Era: Determinants of Agile Leadership and Job Satisfaction. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 2023*, 1–10.
- Widyastuti, et al. (2025). The Influence of Digital Competency and Leadership on Employee Performance with Job Satisfaction as A Mediation Variable in Bpsdm Office of The Ministry of Communication and Digital. *Abdurrauf Science and Society, Vol.1, No.*, 850–861. <https://doi.org/10.70742/asoc.v1i4.329>
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2022). Artificial Intelligence and Public Sector Performance: A Systematic Literature Review. *International Journal of Public Administration, 45*(7), 596–610.