

GAMBARAN *SELF-EFFICACY* PEGAWAI DI DINAS KEARSIPAN PROVINSI SUMATERA SELATAN

Itriyah, Nova Fitri Anggraini

Program Studi Psikologi, Fakultas Sosial Humaniora, Universitas Bina Darma

Email: novafitrianggraini460@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran *self-efficacy* pegawai di Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan dalam menghadapi proses digitalisasi kearsipan yang tengah berlangsung. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan data dikumpulkan melalui observasi terstruktur terhadap lima bidang kerja serta wawancara mendalam kepada empat orang pegawai yang dipilih secara *purposif*. Hasil kajian menunjukkan bahwa *self-efficacy* pegawai secara umum berada pada tingkat yang cukup baik, dengan kekuatan utama pada dimensi *strength* dan *generality*, sementara dimensi *magnitude*, khususnya inisiatif mandiri untuk mencoba sistem digital baru tanpa arahan, masih tergolong rendah. Ditemukan pula variasi profil *self-efficacy* antar individu yang berkaitan dengan latar belakang pengalaman dan masa kerja, serta tidak ditemukan pola *learned helplessness* yang signifikan. Dukungan lingkungan kerja dan kepemimpinan terbukti berperan besar dalam membentuk keyakinan diri pegawai, meskipun potensi pembelajaran melalui pengamatan sosial belum dimanfaatkan secara optimal. Temuan ini menegaskan pentingnya intervensi psikologis yang terencana, bertahap, dan disesuaikan dengan profil awal pegawai untuk mendukung keberhasilan transformasi digital di instansi pemerintahan daerah secara berkelanjutan. Penelitian ini merekomendasikan perancangan program pelatihan berbasis pengalaman keberhasilan bertahap serta penguatan mekanisme pembelajaran antar rekan kerja sebagai langkah strategis pengembangan sumber daya manusia di sektor kearsipan pemerintah.

Kata kunci: digitalisasi; pegawai pemerintah; *self-efficacy*

Abstract: This study aims to describe the *self-efficacy* of employees at the Archives Office of South Sumatra Province in facing the ongoing digitalization of archival management. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through structured observation across five work divisions and in-depth interviews with four purposively selected employees. The findings indicate that employee *self-efficacy* is generally at a fairly good level, with the strongest results found in the strength and generality dimensions, whereas the magnitude dimension, particularly spontaneous initiative to try new digital systems without instruction, remains relatively low. Variations in *self-efficacy* profiles were also found across individuals, associated with differences in work experience and tenure, and no significant pattern of learned helplessness was identified. Workplace support and leadership were shown to play a substantial role in shaping employees' self-belief, although the potential for social observational learning has not yet been optimally utilized. These findings underline the importance of planned, gradual psychological interventions tailored to employees' initial confidence levels in supporting the success of sustainable digital transformation within local government institutions. The

Article History

Received: Agustus 2026

Reviewed: Agustus 2026

Published: Agustus 2026

Plagiarism Checker No 77

Copyright : Author

Publish by : Liberosis



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

study recommends designing training programs grounded in incremental mastery experiences and strengthening peer-learning mechanisms as strategic steps for human resource development in the government archival sector.

Keywords: *digitalization; government employees; self-efficacy*

PENDAHULUAN

Transformasi birokrasi di lingkungan pemerintahan Indonesia saat ini menuntut pegawai untuk tidak hanya menguasai kompetensi teknis, tetapi juga memiliki kesiapan psikologis dalam menghadapi perubahan kebijakan, prosedur kerja, dan perkembangan teknologi yang berlangsung secara terus-menerus. Salah satu konstruk psikologis yang dipandang krusial dalam menopang efektivitas kerja individu di tengah dinamika tersebut adalah keyakinan diri terhadap kapasitas pribadi dalam mengorganisasikan dan melaksanakan tindakan guna mencapai suatu hasil tertentu, yang dalam kajian psikologi dikenal dengan istilah *self-efficacy* (Bandura, 1997). Konsep ini menegaskan bahwa efektivitas kerja seseorang tidak semata-mata ditentukan oleh kemampuan objektif yang dimilikinya, melainkan oleh sejauh mana individu tersebut meyakini kemampuannya sendiri dalam menghadapi tuntutan tugas yang terus berkembang. Sejumlah kajian empiris memperkuat urgensi konstruk ini dalam konteks organisasi. Hasil tinjauan sistematis lintas negara mengonfirmasi bahwa *self-efficacy* merupakan salah satu prediktor paling konsisten terhadap kinerja individu dibandingkan variabel psikologis lainnya, di mana individu dengan keyakinan diri tinggi cenderung menetapkan target yang lebih menantang, mengerahkan usaha lebih besar, serta lebih tangguh dalam menghadapi kegagalan (Newman et al., 2019).

Dalam kerangka yang lebih komprehensif, *self-efficacy* juga ditempatkan sebagai salah satu dari empat pilar utama modal psikologis atau *Psychological Capital (PsyCap)*, bersama harapan, resiliensi, dan optimisme, yang secara kolektif membentuk fondasi bagi tumbuhnya kinerja optimal individu di tengah ketidakpastian organisasi (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Urgensi kajian ini semakin nyata seiring derasnya arus digitalisasi tata kelola pemerintahan di Indonesia, sebagaimana diamanatkan melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang mewajibkan seluruh instansi pemerintah mengintegrasikan teknologi digital ke dalam seluruh lini kerjanya (Peraturan Presiden Republik Indonesia, 2018). Kebijakan tersebut secara tidak langsung menuntut lahirnya *digital self-efficacy*, yakni persepsi individu mengenai kapasitasnya dalam mengoperasikan perangkat dan sistem teknologi informasi untuk menuntaskan pekerjaan (Scherer et al., 2015).

Kondisi ini selaras dengan temuan yang mencatat bahwa mayoritas Aparatur Sipil Negara di Indonesia masih belum memiliki kompetensi digital yang memadai, sebuah persoalan yang tidak semata bersumber dari minimnya keterampilan teknis, melainkan juga rendahnya keyakinan diri pegawai untuk mempelajari dan mengadopsi teknologi baru dalam pekerjaan sehari-hari (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2022). Apabila kondisi rendahnya keyakinan diri ini dibiarkan berlarut tanpa intervensi yang memadai, risikonya dapat bereskalasi menjadi *learned helplessness*, yaitu kondisi psikologis ketika individu berhenti berusaha karena telah terbentuk keyakinan bahwa segala bentuk upaya tidak akan mengubah

keadaan secara berarti (Filippello et al., 2020). Fenomena semacam ini tidak hanya merugikan pegawai yang bersangkutan secara personal, tetapi juga berpotensi menurunkan produktivitas dan efektivitas kerja instansi secara kolektif, terutama pada organisasi yang tengah berada dalam fase transisi menuju tata kelola berbasis digital.

Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan merupakan salah satu instansi yang secara langsung menghadapi tantangan tersebut, mengingat perannya sebagai lembaga pengelola arsip daerah yang dituntut menerapkan sistem kearsipan digital sebagai bagian dari modernisasi pelayanan publik. Fenomena lapangan menunjukkan bahwa sebagian pegawai, khususnya yang telah lama terbiasa dengan sistem kerja konvensional, menampilkan respons psikologis berupa keraguan, kecenderungan menunggu bantuan rekan kerja, serta kurangnya rasa percaya diri meski tugas yang dihadapi relatif sederhana secara teknis. Sejauh ini, kajian mengenai *self-efficacy* pegawai pemerintahan umumnya masih berfokus pada relasinya secara generik dengan kinerja, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi, sementara kajian yang secara spesifik mengeksplorasi gambaran *self-efficacy* pegawai pada instansi kearsipan yang tengah menjalani proses digitalisasi masih sangat terbatas. Kesenjangan riset (*research gap*) inilah yang mendasari urgensi penelitian ini, dengan kebaruan (*novelty*) yang terletak pada penyajian potret kontekstual *self-efficacy* pegawai pada sektor kearsipan pemerintah daerah, sekaligus pengintegrasian tiga kerangka teoretis, yaitu *self-efficacy* Bandura, *digital self-efficacy*, dan *Psychological Capital*, dalam satu kajian yang koheren dan spesifik pada objek Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana gambaran *self-efficacy* pegawai di Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan? Adapun tujuan penelitian ini adalah: Untuk mengetahui gambaran *self-efficacy* pegawai di Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, hasil kajian ini diharapkan memperkaya khazanah literatur psikologi organisasi, khususnya terkait penerapan konsep *self-efficacy* dan *digital self-efficacy* pada konteks birokrasi pemerintahan daerah di Indonesia. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan dalam merancang program pengembangan pegawai yang tidak hanya berorientasi pada aspek teknis, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis secara lebih terencana dan berkelanjutan, guna mendukung keberhasilan transformasi digital instansi secara menyeluruh.

TINJAUAN PUSTAKA

Self-Efficacy

Konstruk psikologis mengenai keyakinan diri individu pertama kali dirumuskan secara sistematis oleh Bandura (1997) melalui kerangka *Social Cognitive Theory*, yang mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang terhadap kapasitasnya dalam mengorganisasikan dan menjalankan serangkaian tindakan guna mencapai hasil tertentu. Definisi ini menegaskan bahwa konstruk tersebut bukan cerminan kemampuan aktual, melainkan persepsi subjektif atas kemampuan itu sendiri, sehingga dua individu dengan kompetensi setara dapat menampilkan perilaku kerja yang berbeda bergantung pada tingkat keyakinannya. Secara struktural, *self-efficacy* tersusun atas tiga dimensi, yaitu *magnitude* (tingkat kesulitan tugas yang diyakini

dapat diatasi), *generality* (keluasan penerapan keyakinan lintas situasi dan konteks kerja), serta *strength* (ketahanan keyakinan ketika menghadapi hambatan, kegagalan, atau tekanan). Pembentukan dan penguatannya dipengaruhi oleh empat sumber utama, yakni pengalaman keberhasilan langsung atau *mastery experience* yang dipandang paling kuat pengaruhnya, pengamatan terhadap keberhasilan orang lain yang memiliki kemiripan karakteristik atau *vicarious experience*, dorongan verbal dari atasan maupun rekan kerja yang dipercaya atau *social persuasion*, serta kondisi fisiologis dan emosional individu yang turut memengaruhi penilaian atas kemampuan diri (Bandura, 1997).

Digital Self-Efficacy dalam Konteks Organisasi Pemerintahan

Perkembangan teknologi informasi memunculkan turunan konsep yang lebih spesifik, yaitu *digital self-efficacy*, yang didefinisikan sebagai persepsi individu mengenai seberapa baik ia mampu mengoperasikan perangkat dan sistem teknologi informasi untuk menuntaskan tugas pekerjaannya (Scherer et al., 2015). Karakteristik utamanya bersifat domain-spesifik, artinya keyakinan diri yang tinggi pada bidang kerja tertentu tidak otomatis tercermin pada kesiapan menghadapi sistem digital yang baru dan belum familiar. Konstruk ini menentukan kesediaan individu untuk terlibat dengan teknologi baru, tingkat ketekunannya menghadapi kendala teknis saat mempelajari sistem, serta sejauh mana ia berani mengeksplorasi fitur yang belum dikuasai, sebuah relevansi yang semakin krusial di tengah kewajiban transformasi digital pada instansi pemerintahan (Scherer et al., 2015).

Self-Efficacy dalam Kerangka Psychological Capital (*PsyCap*)

Dalam perspektif psikologi organisasi yang lebih luas, *self-efficacy* ditempatkan sebagai salah satu dari empat komponen modal psikologis atau *Psychological Capital (PsyCap)*, bersama *hope*, *resilience*, dan *optimism* yang secara kolektif dikenal dengan akronim HERO (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). *Self-efficacy* berperan sebagai fondasi bagi terbentuknya ketiga komponen lainnya, sehingga tanpa keyakinan diri yang memadai, individu akan kesulitan membangun harapan yang realistis, menunjukkan resiliensi yang kuat ketika mengalami kegagalan, maupun mempertahankan optimisme dalam menghadapi ketidakpastian kerja. Kerangka ini terbukti berkorelasi positif dan signifikan dengan kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan psikologis pegawai di berbagai konteks organisasi, termasuk pada organisasi sektor publik (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Learned Helplessness sebagai Dampak *Self-Efficacy* yang Rendah

Apabila keyakinan diri yang rendah dibiarkan tanpa penanganan yang tepat dalam waktu yang cukup lama, kondisi tersebut berisiko berkembang menjadi *learned helplessness*, yakni keadaan psikologis ketika individu berhenti berupaya karena telah terbentuk keyakinan bahwa segala bentuk usaha tidak akan menghasilkan perubahan yang berarti (Filippello et al., 2020). Kondisi ini bersifat memperparah diri sendiri karena kinerja yang menurun akibat berkurangnya upaya justru semakin memperkuat keyakinan negatif individu terhadap dirinya sendiri, sehingga diperlukan intervensi yang disengaja, terstruktur, dan berkelanjutan agar siklus tersebut dapat diputus secara efektif (Filippello et al., 2020).

Kesenjangan Self-Efficacy Antar Generasi Pegawai

Fenomena lain yang relevan diperhatikan dalam konteks transformasi digital di instansi pemerintahan adalah kesenjangan *self-efficacy* antar generasi pegawai, di mana pegawai yang lebih muda dan telah terbiasa dengan teknologi sejak dini cenderung memiliki *digital self-efficacy* yang lebih tinggi dibandingkan pegawai senior yang terbiasa bekerja dengan sistem konvensional. Perbedaan ini lebih banyak mencerminkan disparitas tingkat keyakinan diri ketimbang perbedaan kemampuan teknis semata, dan kondisi tersebut sejalan dengan temuan bahwa mayoritas Aparatur Sipil Negara di Indonesia masih belum memiliki kompetensi digital yang memadai (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2022).

Mengingat sifat *self-efficacy* yang dinamis dan dapat dikembangkan sepanjang hayat, kesenjangan antar generasi ini bukanlah kondisi permanen, melainkan dapat diminimalkan secara bertahap melalui pendekatan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pengalaman masing-masing kelompok generasi pegawai. Secara keseluruhan, kelima uraian teoretis di atas membentuk landasan konseptual yang saling melengkapi untuk memahami gambaran *self-efficacy* pegawai secara multidimensional, mulai dari fondasi keyakinan diri secara umum, penerapannya pada ranah digital, kedudukannya dalam modal psikologis organisasi, risiko psikologis apabila tidak dikelola dengan baik, hingga dinamika lintas generasi yang menyertainya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggambarkan secara mendalam kondisi *self-efficacy* pegawai dalam konteks alamiahnya tanpa melakukan generalisasi statistik maupun pengujian hipotesis. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap makna, persepsi, dan pengalaman subjektif pegawai dalam menghadapi digitalisasi kerja yang sulit dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif (Sugiyono, 2023). Penelitian dilaksanakan di Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2016 (Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Selatan, 2016), dengan tugas dan fungsi organisasi diatur melalui Peraturan Gubernur Nomor 51 Tahun 2016 (Peraturan Gubernur Sumatera Selatan, 2016). Subjek penelitian terdiri atas pegawai dari lima bidang kerja, dengan empat orang informan dipilih secara purposif berdasarkan variasi usia, masa kerja, dan bidang tugas.

Data dikumpulkan melalui observasi terstruktur menggunakan enam belas indikator perilaku berdasarkan dimensi *magnitude*, *generality*, dan *strength*, serta wawancara semi-terstruktur untuk menggali persepsi, pengalaman keberhasilan, respons terhadap tantangan, dan pengaruh lingkungan kerja terhadap keyakinan diri pegawai. Seluruh proses penelitian memperhatikan prinsip kerahasiaan, etika penelitian, dan kenyamanan informan. Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif melalui tahapan reduksi data, kategorisasi temuan, penyajian data secara naratif, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi dengan membandingkan hasil observasi dan wawancara sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai *self-efficacy* pegawai dalam menghadapi transformasi digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Self-Efficacy Pegawai

Temuan gabungan dari observasi terhadap lima bidang kerja dan wawancara mendalam terhadap empat orang pegawai menunjukkan bahwa *self-efficacy* pegawai Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan berada pada tingkat yang cukup baik, meskipun distribusinya tidak merata antar dimensi. Temuan ini memperlihatkan bahwa proses transformasi digital di lingkungan instansi tidak dapat dipahami hanya dari sisi kesiapan infrastruktur teknis semata, melainkan juga perlu ditelaah dari sisi kesiapan psikologis pegawai yang menjalankannya sehari-hari. Pada dimensi *magnitude*, atau tingkat kesulitan tugas yang diyakini mampu dihadapi individu, hasil observasi menunjukkan pola yang menarik: seluruh bidang menyatakan pegawai belum bersedia mencoba mengoperasikan sistem digital baru secara spontan tanpa arahan, dan belum secara sukarela mengambil tugas di atas rutinitas mereka.

Pola serupa tampak dalam hasil wawancara, di mana hanya satu dari empat responden menyatakan akan langsung mencoba tugas baru tanpa menunggu arahan, sementara tiga responden lainnya cenderung menunggu instruksi atau bertanya terlebih dahulu kepada pimpinan maupun senior yang lebih berpengalaman. Bandura menjelaskan bahwa individu dengan *magnitude* tinggi semestinya memiliki dorongan internal untuk memulai tindakan tanpa harus menunggu motivasi eksternal, sehingga kecenderungan menunggu arahan pada mayoritas responden mengindikasikan bahwa dimensi ini masih berada dalam tahap berkembang (Bandura, 1997). Kondisi ini tidak dapat dilepaskan dari karakteristik budaya kerja birokrasi pemerintahan yang secara struktural cenderung berbasis hierarki dan instruksi formal, sehingga pola menunggu arahan sebelum bertindak bukan semata mencerminkan kelemahan individual, melainkan juga produk dari sistem kerja yang telah berlangsung lama.

Berbeda dengan *magnitude*, dimensi *generality* justru menunjukkan gambaran yang lebih positif. Tiga dari empat indikator observasi menunjukkan hasil seragam pada seluruh bidang, yaitu kemampuan menerapkan keterampilan digital pada konteks tugas yang berbeda, minimnya kecemasan berlebihan ketika prosedur berubah, serta kesediaan membantu rekan di bidang lain yang berbeda spesialisasi. Hasil wawancara turut memperkuat gambaran ini: mayoritas responden menyatakan yakin dapat beradaptasi apabila dipindahkan ke unit kerja yang berbeda, dengan alasan yang bervariasi mulai dari kemauan belajar hingga kesenangan mempelajari hal baru yang belum pernah dijalani sebelumnya. Hanya satu responden yang menunjukkan keraguan, khususnya bila harus berpindah ke bidang yang jauh berbeda dari keahliannya saat ini. Kondisi ini sejalan dengan penjelasan bahwa individu dengan generalitas tinggi memiliki keyakinan diri yang bersifat lintas situasi dan tidak mudah goyah meskipun konteks kerja berubah (Bandura, 1997).

Pada dimensi *strength*, yang mengukur ketahanan keyakinan diri ketika menghadapi hambatan atau kegagalan, hasil observasi maupun wawancara secara konsisten menggambarkan kondisi yang positif. Seluruh bidang menyatakan pegawai tetap berusaha menyelesaikan tugas meski sempat gagal, dan tetap termotivasi di tengah tekanan kerja tinggi maupun tenggat waktu yang ketat. Dalam wawancara, keempat responden menunjukkan pola respons yang konstruktif terhadap kesalahan, meskipun dengan cara yang berbeda-beda, mulai dari introspeksi diri hingga memandang kesalahan sebagai bagian dari proses verifikasi kualitas kerja oleh pimpinan. Satu responden bahkan mengakui sempat merasa rendah diri ketika melakukan kekeliruan,

namun tetap memilih untuk bangkit dan memperbaiki pekerjaannya tanpa berlarut dalam perasaan negatif tersebut. Kondisi ini menegaskan bahwa keyakinan diri yang kuat bukan berarti seseorang tidak pernah merasa goyah, melainkan kemampuannya untuk pulih dan terus berusaha meskipun sempat mengalami keterpurukan emosional sesaat (Bandura, 1997).

Sumber Pembentuk *Self-Efficacy*: Pengalaman, Pemodelan Sosial, dan Dukungan

Pada aspek *mastery experience* atau pengalaman keberhasilan langsung, mayoritas bidang menunjukkan bahwa pegawai memiliki inisiatif mempraktikkan kembali keterampilan yang baru dipelajari serta mengekspresikan kebanggaan ketika berhasil menuntaskan tugas digital yang sulit. Hasil wawancara memperkuat temuan ini melalui berbagai cerita keberhasilan konkret, seperti kesuksesan menyelenggarakan kegiatan tingkat provinsi, penyelesaian tumpukan tugas tepat waktu, hingga keberhasilan mengunggah data ke sistem informasi publik. Pengalaman-pengalaman tersebut merupakan bukti nyata bahwa *mastery experience* telah berperan sebagai sumber *self-efficacy* paling kuat sebagaimana ditegaskan dalam teori aslinya, karena keberhasilan yang dicapai melalui usaha sendiri akan memperkuat keyakinan individu untuk menghadapi tantangan serupa di masa mendatang (Bandura, 1997). Kondisi yang berbeda justru tampak pada aspek *vicarious experience* atau pembelajaran melalui pengamatan terhadap rekan kerja yang lebih terampil. Seluruh bidang yang diobservasi menunjukkan hasil negatif pada indikator ini, artinya perilaku aktif mengamati dan meniru cara kerja rekan belum menjadi kebiasaan yang berkembang di lapangan.

Padahal dalam wawancara, sebagian besar responden justru mengakui bahwa menyaksikan keberhasilan rekan sejawat memberikan dorongan motivasi yang nyata bagi kepercayaan diri mereka sendiri. Kesenjangan antara potensi dan praktik ini patut menjadi perhatian khusus, mengingat efek pemodelan sosial akan bekerja paling optimal ketika individu yang diamati dipersepsikan memiliki karakteristik yang mirip dengan pengamatnya (Bandura, 1997). Ketimpangan ini mengindikasikan bahwa instansi belum secara aktif memfasilitasi mekanisme pembelajaran antar pegawai secara terstruktur, sehingga potensi penguatan *self-efficacy* melalui jalur ini belum termanfaatkan secara optimal, padahal biaya intervensinya relatif rendah dibandingkan pelatihan teknis formal. Pada aspek *social persuasion*, seluruh bidang menunjukkan hasil yang konsisten positif, yaitu pegawai merespons dengan baik terhadap pujian dan dorongan dari atasan maupun rekan kerja.

Hasil wawancara turut mengonfirmasi bahwa hampir seluruh responden merasakan pengaruh signifikan dari dukungan pimpinan terhadap semangat dan kepercayaan diri mereka dalam bekerja, meskipun satu responden menunjukkan pola berbeda dengan menyatakan bahwa motivasi internalnya lebih dominan dibandingkan apresiasi eksternal dari lingkungan kerja. Variasi respons ini pada dasarnya tetap mencerminkan bentuk *self-efficacy* yang positif, karena dorongan verbal yang konsisten dari lingkungan sosial yang dipercaya memang berperan penting dalam memperkuat keyakinan diri, sekalipun kadar pengaruhnya dapat berbeda antar individu. Sementara itu, terkait kondisi fisiologis dan emosional, seluruh responden mengakui bahwa faktor tersebut turut memengaruhi keyakinan diri mereka dalam bekerja, dengan strategi pemulihan yang beragam mulai dari ibadah, istirahat sejenak, hingga pengalihan perhatian sementara sebelum kembali melanjutkan pekerjaan, yang menegaskan bahwa kondisi tubuh dan emosi memang menjadi salah satu sumber penting yang membentuk penilaian individu terhadap kemampuan dirinya sendiri.

Perbedaan Profil *Self-Efficacy* Antar Individu

Analisis lebih mendalam terhadap keempat responden mengungkap adanya variasi profil *self-efficacy* yang cukup mencolok antar individu. Salah satu responden menunjukkan tingkat *self-efficacy* yang paling tinggi secara konsisten, tidak menghindari tugas apa pun, merasa cukup menguasai sistem yang berlaku, yakin dapat beradaptasi di lingkungan baru, dan tidak bergantung pada apresiasi eksternal untuk mempertahankan motivasi kerjanya. Profil ini mencerminkan keyakinan diri yang telah terbentuk dengan kokoh, kemungkinan besar didukung oleh masa kerja yang lebih lama dan keterlibatan langsung pada berbagai kegiatan strategis instansi selama bertahun-tahun. Sebaliknya, satu responden lain menampilkan profil yang unik dan layak mendapat perhatian khusus, yaitu memiliki semangat belajar yang tinggi serta keterbukaan terhadap hal-hal baru, namun di sisi lain mengakui belum merasa mampu secara teknis dalam mengoperasikan sistem kearsipan digital akibat latar belakang pekerjaan sebelumnya yang sama sekali berbeda bidang.

Kondisi ini secara langsung mengonfirmasi sifat domain-spesifik dari *digital self-efficacy*, yaitu bahwa kompetensi dan rasa percaya diri pada satu bidang kerja tidak serta-merta tertransfer ke domain lain yang sama sekali berbeda karakteristiknya (Scherer et al., 2015). Meskipun demikian, motivasi internal yang kuat pada responden tersebut menunjukkan potensi perkembangan yang besar apabila mendapat pendampingan yang sesuai dengan tahap awal keyakinan dirinya, sebuah prinsip yang selaras dengan penekanan bahwa program pengembangan *digital self-efficacy* perlu disesuaikan dengan tingkat keyakinan awal peserta agar benar-benar efektif dan tidak menimbulkan rasa tidak mampu yang semakin dalam (Scherer et al., 2015). Dua responden lainnya menunjukkan profil *self-efficacy* pada tingkat menengah, dengan kekuatan yang cukup baik pada dimensi *strength* namun sedikit lebih terbatas pada dimensi *generality*, tampak dari keraguan salah satu di antaranya untuk berpindah ke bidang kerja yang sangat berbeda dari keahliannya saat ini. Keberagaman profil ini menegaskan bahwa intervensi pengembangan pegawai tidak dapat diterapkan secara seragam untuk seluruh individu, melainkan perlu memperhitungkan titik awal keyakinan diri masing-masing sebelum program pelatihan dirancang dan diimplementasikan.

Peran Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan

Salah satu temuan yang paling menonjol dari keseluruhan data penelitian ini adalah besarnya pengaruh lingkungan sosial terhadap *self-efficacy* pegawai. Hampir seluruh responden secara eksplisit menyatakan bahwa dukungan dan apresiasi dari atasan berpengaruh nyata terhadap semangat dan kepercayaan diri mereka dalam menjalankan pekerjaan, baik dalam bentuk motivasi verbal, koordinasi yang suportif, maupun keterbukaan untuk bertanya tanpa rasa malu ketika menghadapi kesulitan teknis di lapangan. Budaya kerja yang tidak memperlakukan kesalahan dan mendorong keterbukaan dalam mencari bantuan terbukti menciptakan iklim psikologis yang kondusif bagi pertumbuhan *self-efficacy* secara kolektif di seluruh bidang kerja. Temuan ini sejalan dengan kerangka *Psychological Capital* yang menegaskan bahwa modal psikologis pegawai tidak berkembang secara terisolasi, melainkan sangat dipengaruhi oleh kualitas lingkungan organisasi tempat mereka bekerja, termasuk sejauh mana pimpinan mampu menumbuhkan harapan, resiliensi, dan optimisme kolektif di antara pegawainya (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Namun demikian, terdapat kesenjangan yang perlu mendapat perhatian, yaitu antara potensi pembelajaran melalui pengamatan sosial dengan praktiknya di lapangan sehari-hari. Sebagian besar pegawai mengakui bahwa menyaksikan keberhasilan rekan kerja memberi dampak motivasional yang nyata, namun perilaku aktif mengamati dan meniru keterampilan rekan yang lebih mahir belum berkembang secara konsisten dan organik (Bandura, 2015). Kesenjangan ini menunjukkan adanya peluang pengembangan yang relatif mudah diakses oleh instansi dengan biaya rendah, misalnya melalui forum berbagi pengalaman, sesi mentoring internal, atau mekanisme pendampingan antar pegawai yang lebih terstruktur dan terjadwal secara berkala.

Ketiadaan Pola *Learned Helplessness*

Salah satu temuan paling positif dari penelitian ini adalah tidak ditemukannya pola *learned helplessness* yang signifikan di kalangan pegawai. Ketika ditanya secara langsung mengenai perasaan bahwa usaha apa pun tidak akan mengubah hasil pekerjaan, mayoritas responden secara tegas menyatakan tidak pernah mengalami kondisi tersebut sepanjang masa kerjanya. Satu responden memberikan nuansa berbeda dengan mengakui bahwa perasaan semacam itu dapat muncul dalam situasi yang berada di luar kendalinya, namun respons ini justru mencerminkan bentuk penerimaan yang sehat terhadap keterbatasan situasional, bukan tanda *learned helplessness* yang sesungguhnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa fondasi psikologis dasar pegawai masih cukup sehat dan belum terjebak dalam siklus negatif yang paling merugikan motivasi serta kinerja jangka panjang, sebuah kondisi yang menjadi modal awal yang berharga bagi keberlangsungan proses transformasi digital instansi ke depannya.

Keterkaitan Temuan dengan Kerangka Teoretis Terpadu

Apabila ditelaah secara terpadu, temuan-temuan di atas menunjukkan bahwa ketiga kerangka teoretis yang menjadi landasan kajian ini saling melengkapi dalam menjelaskan kondisi *self-efficacy* pegawai Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan. Fondasi teoretis mengenai dimensi dan sumber *self-efficacy* menjelaskan mengapa pegawai menunjukkan ketahanan yang baik ketika sudah menjalankan tugas namun masih lemah dalam inisiatif spontan. Konsep *digital self-efficacy* menjelaskan mengapa terjadi variasi keyakinan diri yang tajam antar individu, khususnya bagi mereka yang berpindah dari latar belakang kerja yang sangat berbeda. Sementara itu, kerangka modal psikologis menjelaskan mengapa dukungan lingkungan kerja memiliki peran yang begitu besar dalam menopang keyakinan diri pegawai secara kolektif. Ketiga perspektif ini bersama-sama menegaskan bahwa *self-efficacy* bukan semata persoalan individual, melainkan hasil interaksi antara karakteristik personal pegawai dan kualitas ekosistem kerja tempat mereka berada.

Implikasi Temuan bagi Pengembangan Pegawai

Temuan penelitian ini memberikan sejumlah implikasi praktis bagi pengembangan pegawai di lingkungan Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan. Pertama, program pelatihan digital perlu dirancang secara bertahap dan berbasis pengalaman keberhasilan langsung, bukan sekadar penyampaian materi teknis semata, mengingat *mastery experience* terbukti menjadi sumber pembentuk *self-efficacy* yang paling kuat pengaruhnya di lapangan. Kedua, instansi perlu menciptakan mekanisme yang lebih terstruktur untuk memfasilitasi pembelajaran antar rekan kerja, mengingat besarnya potensi motivasional dari *vicarious experience* yang selama ini belum dimanfaatkan secara optimal. Ketiga, program pengembangan perlu memperhatikan

keberagaman latar belakang dan titik awal keyakinan diri pegawai, khususnya bagi mereka yang berasal dari bidang kerja yang sangat berbeda, karena pendekatan yang seragam berisiko tidak efektif ketika diterapkan pada individu dengan tingkat *digital self-efficacy* yang berbeda secara signifikan (Scherer et al., 2015). Keempat, mengingat besarnya peran dukungan pimpinan yang ditemukan dalam penelitian ini, penguatan budaya kepemimpinan yang suportif dan apresiatif perlu terus dipertahankan sebagai bagian dari strategi pengembangan modal psikologis pegawai secara berkelanjutan (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Keempat rekomendasi ini pada akhirnya diharapkan dapat memperkuat kesiapan psikologis pegawai secara menyeluruh, sehingga proses transformasi digital yang tengah berlangsung di instansi dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Keterbatasan Kajian

Gambaran *self-efficacy* yang diperoleh dalam kajian ini bersumber dari observasi pada lima bidang kerja dan wawancara mendalam terhadap empat orang pegawai, sehingga temuan yang dihasilkan lebih bersifat menggambarkan pola dan kecenderungan kontekstual ketimbang generalisasi yang berlaku bagi seluruh populasi pegawai di lingkungan Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan secara menyeluruh. Meskipun demikian, konsistensi antara hasil observasi perilaku kerja dan hasil wawancara mendalam pada sebagian besar indikator memperkuat keandalan gambaran yang disajikan, khususnya pada pola-pola yang berulang di berbagai bidang seperti rendahnya inisiatif spontan pada dimensi *magnitude* serta minimnya perilaku *vicarious learning* meski potensinya besar. Kajian lanjutan dengan cakupan responden yang lebih luas dan pendekatan longitudinal akan sangat bermanfaat untuk menelusuri bagaimana gambaran *self-efficacy* ini berkembang seiring berjalannya waktu, khususnya setelah instansi menerapkan program pengembangan yang lebih terstruktur sebagaimana direkomendasikan dalam kajian ini.

KESIMPULAN

Kajian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* pegawai Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan secara umum berada pada tingkat yang cukup baik, dengan kekuatan utama pada dimensi *strength* dan *generality*, sementara dimensi *magnitude*, khususnya inisiatif mandiri untuk mencoba hal baru tanpa arahan, masih menjadi area yang perlu dikembangkan lebih lanjut. Ditemukan pula variasi profil *self-efficacy* antar individu yang berkaitan dengan latar belakang pengalaman dan masa kerja, serta tidak ditemukan pola *learned helplessness* yang signifikan, kondisi yang mencerminkan fondasi psikologis pegawai relatif sehat. Lingkungan kerja dan dukungan kepemimpinan terbukti berperan besar dalam membentuk keyakinan diri pegawai secara kolektif, meskipun terdapat kesenjangan antara potensi pembelajaran melalui pengamatan sosial dan praktiknya di lapangan.

Temuan ini berimplikasi bahwa keberhasilan transformasi digital instansi tidak cukup ditopang oleh pelatihan teknis semata, melainkan memerlukan intervensi psikologis yang terencana dan berkelanjutan. Oleh karena itu, disarankan agar instansi merancang pelatihan digital secara bertahap dan berbasis pengalaman keberhasilan, membedakan pendampingan sesuai profil awal pegawai, memfasilitasi *mentoring* antar rekan kerja secara terstruktur, serta mempertahankan gaya kepemimpinan yang suportif dan apresiatif guna memperkuat modal

psikologis pegawai secara menyeluruh dan berkesinambungan. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan kesiapan psikologis pegawai dapat tumbuh sejalan dengan tuntutan digitalisasi, sehingga transformasi tata kelola kearsipan di lingkungan pemerintah daerah dapat berlangsung lebih optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. In *Worth Publishers*.
https://books.google.co.id/books?id=eJ-PN9g_o-EC
- Bandura, A. (2015). On Deconstructing Commentaries Regarding Alternative Theories of Self-Regulation. *Journal of Management*, 41, 1025-1044.
<https://doi.org/10.1177/0149206315572826>
- Filippello, P., Buzzai, C., Costa, S., Orecchio, S., & Sorrenti, L. (2020). Teaching style and academic achievement: The mediating role of learned helplessness and mastery orientation. *Psychology in the Schools*, 57(1), 5-16. <https://doi.org/10.1002/pits.22315>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). Laporan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara Indonesia. *PANRB*. <https://menpan.go.id/site/>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., & Nielsen, I. (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 403-419. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.012>
- Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Selatan. (2016). *Peraturan Daerah (Perda) Provinsi Sumatera Selatan Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Selatan*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/12381/perda-prov-sumatera-selatan-no-14-tahun-2016>
- Peraturan Gubernur Sumatera Selatan. (2016). *Peraturan Gubernur (PERGUB) Provinsi Sumatera Selatan No. 51 Tahun 2016 Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan*. 1-17.
<http://peraturan.bpk.go.id/Details/35715/pergub-prov-sumatera-selatan-no-51-tahun-2016>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia. (2018). *Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*. 110.
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/96913/perpres-no-95-tahun-2018>
- Scherer, R., Siddiq, F., & Teo, T. (2015). Becoming more specific: Measuring and modeling teachers' perceived usefulness of ICT in the context of teaching and learning. *Computers & Education*, 88, 202-214. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2015.05.005>
- Sugiyono. (2023). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (edisi kedua). *Alfabeta*.