

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan (Thamrin, 2020). Menurut Kasmir (2020), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sumber daya manusia menurut (Qomariyah, 2020) adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Di sektor pemerintahan, penerapan MSDM dapat membantu dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai (Sukawati dkk., 2020). Lebih lanjut, (Dessler, 2020) menambahkan bahwa pendekatan ini sangat relevan untuk diterapkan dalam konteks pemerintahan, di mana banyak faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan kebijakan, termasuk evaluasi terhadap kinerja pegawai sebagai salah satu aspek krusial dalam mendukung keberhasilan organisasi publik.

Pengukuran kinerja pegawai pada setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tentu melibatkan lembaga Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang memiliki tugas dan kewenangan mengatur dan memfasilitasi penilaian kinerja. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember, sesuai dengan Peraturan Bupati Jember Nomor 23 Tahun 2021, berperan penting dalam mendukung Bupati dalam melaksanakan fungsi pemerintahan di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan. Badan ini bertanggung jawab atas penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, evaluasi, serta administrasi yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia aparatur pemerintah. Selain itu, badan ini juga melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh bupati.

Kepala Badan memiliki tugas utama membantu bupati dalam urusan pemerintahan terkait kepegawaian dan pendidikan, sementara sekretaris badan bertanggung jawab atas perumusan dan pengoordinasian kebijakan administrasi serta pengelolaan keuangan dan aset di lingkungan badan. Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi berfokus pada pengelolaan pengadaan dan pemberhentian ASN, serta pengolahan informasi kepegawaian. Bidang Mutasi dan Promosi mengelola proses mutasi dan promosi pegawai, sedangkan Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur bertugas mengembangkan kompetensi pegawai melalui berbagai program pelatihan. Terakhir, bidang penilaian kinerja aparatur dan penghargaan bertanggung jawab atas penilaian kinerja pegawai dan pengelolaan penghargaan.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember, sesuai dengan Peraturan Bupati Jember Nomor 23 Tahun 2021, bertugas membantu Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan untuk meningkatkan sumber daya manusia aparatur pemerintah. Meskipun demikian, badan ini menghadapi beberapa permasalahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya, yang telah diidentifikasi dan dipetakan untuk ditangani lebih lanjut.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jember merupakan lembaga yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan SDM pemerintahan daerah. Namun, dalam era transformasi digital saat ini, BKPSDM Jember menghadapi berbagai tantangan kompleks terkait kinerja pegawainya. Permasalahan tersebut mencakup kesenjangan kompetensi digital di antara pegawai yang menyebabkan ketidakmerataan kemampuan dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk penyelesaian tugas. Selain itu, kapabilitas adaptif pegawai dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja dan kebijakan baru masih perlu ditingkatkan, terlihat dari lambatnya proses adaptasi terhadap sistem baru yang diterapkan. *Employee engagement* juga menjadi isu penting, dimana tingkat keterlibatan dan keterikatan pegawai dengan organisasi cenderung fluktuatif, yang berdampak pada konsistensi kinerja. Kondisi ini diperparah dengan tuntutan peningkatan kualitas layanan publik yang semakin tinggi serta regulasi kepegawaian yang terus berubah, sehingga diperlukan strategi komprehensif untuk mengoptimalkan kinerja pegawai BKPSDM Jember melalui penguatan kompetensi digital, kapabilitas adaptif, dan *employee engagement*. Adapun pemetaan permasalahan pelayanan Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Pemetaan Kinerja Pelayanan Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM.**

No.	Masalah Pokok	Akar Masalah	Target	Realisasi		
				2022	2023	2024
1	Tingkat disiplin pegawai	Disiplin hanya dilihat dari jam datang dan pulang ASN	100%	3%	5%	6%
2	Kesesuaian Kualifikasi Pendidikan dengan bidang kerja	Kualifikasi pendidikan pegawai tidak sesuai dengan bidang kerja	100%	24%	19,97%	16,97%
3	Kurangnya pahamnya terkait indikator penilaian kinerja ASN	Kurangnya sosialisasi terkait penilaian kinerja	100%	25,4%	24,13%	26,42%
4	Perangkat IT yang kurang optimal	Sistem yang selalu mengalami pembaruan	100%	51%	46%	42%
5	Tingkat pemahaman merit sistem yang rendah	Kurangnya Sosialisasi tentang merit sistem	100%	68%	60%	71%
6	Kompetensi pegawai kurang memadai	Kurangnya minat pegawai untuk mengembangkan kompetensi	100%	30,4%	28,64%	30,64%

Sumber : IPASN BKPSDM Kab. Jember. (2024)

Gambaran Tabel 1.1 merupakan upaya peningkatan kinerja pegawai ASN di Kabupaten Jember selaras dengan target pencapaian Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) yang ditetapkan sebesar 100% pada berbagai indikator, seperti pemahaman merit sistem, disiplin, dan kompetensi pegawai. IP ASN merupakan instrumen strategis untuk menilai kualitas dan kapabilitas aparatur sipil negara dalam menjalankan tugas pemerintahan secara profesional, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Namun, realisasi selama tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa sebagian besar indikator belum mencapai target yang diharapkan.

Misalnya, pemahaman terhadap sistem merit dan indikator penilaian kinerja ASN masih berada di bawah 75%, dan tingkat disiplin ASN bahkan hanya mencapai 6% pada tahun 2024. Hal ini menandakan perlunya strategi penguatan, terutama dalam literasi kebijakan, pelatihan berkelanjutan, serta penguatan sistem monitoring dan evaluasi berbasis data untuk mendorong tercapainya profesionalisme ASN secara menyeluruh di Kabupaten Jember.

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pegawai BKPSDM Kabupaten Jember dalam menjalankan tugas dan fungsinya belum optimal dengan mengacu pada pemetaan permasalahan pelayanan Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember dengan mengacu pada Tabel 1.1 yang masih terdapat beberapa permasalahan dengan realisasi program yang belum mencapai target yang ditetapkan. Berdasarkan permasalahan yang diatas, maka fenomena dalam penelitian ini ialah kurang optimalnya kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sehingga dalam penelitian ini, peneliti mencoba mengangkat beberapa faktor penting sebagai solusi penelitian guna meningkatkan kinerja pegawai serta meminimalisir permasalahan yang ada pada objek penelitian.

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, termasuk di lingkungan pemerintahan. Kinerja yang optimal dari pegawai dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik, serta mendorong tercapainya tujuan organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Dalam konteks pemerintahan daerah, kinerja pegawai memiliki peran strategis dalam menjembatani kebijakan pemerintah kabupaten dengan kebutuhan masyarakat di tingkat grassroot (Wiska & Purwanto, 2023). Namun demikian, upaya peningkatan kinerja pegawai seringkali menghadapi berbagai hambatan, baik yang bersifat internal maupun eksternal (Wibowo, 2020).

Penelitian ini mengkaji dan menganalisa terkait kompetensi digital dan kapabilitas adaptif terhadap kinerja pegawai melalui *Employee engagement*. Kompetensi digital dan kapabilitas adaptif terhadap kinerja pegawai melalui *Employee engagement* Sebagai Variabel *Intervening*. Kompetensi digital menjadi determinan penting bagi kinerja pegawai di era digitalisasi. Peiró & Martínez-Tur (2022) mendefinisikan kompetensi digital sebagai kemampuan pegawai untuk memanfaatkan teknologi digital secara efektif dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Mazurchenko & Zelenka (2022) menekankan bahwa pengembangan kompetensi digital karyawan merupakan kebutuhan mendesak dalam menghadapi transformasi industri. Studi empiris oleh Baharrudin dkk. (2021) menunjukkan adanya pengaruh positif kompetensi digital dan keterikatan SDM terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan itu, penelitian Elisnawati dkk. (2023) menemukan pengaruh signifikan kompetensi digital, terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian, terdapat *research gap* yang menunjukkan hasil berbeda, dimana Choirinisa & Ikhwan (2022) menemukan bahwa penggunaan aplikasi digital tidak selalu meningkatkan efektivitas kerja pegawai secara signifikan jika tidak dibarengi dengan pelatihan dan dukungan organisasi yang memadai.

Kapabilitas adaptif menjadi kompetensi inti yang perlu dimiliki pegawai untuk menghadapi perubahan lingkungan kerja. Alam & Kuppusamy (2024) mendefinisikan kapabilitas adaptif sebagai kemampuan pegawai untuk menyesuaikan perilaku kerja dalam merespons perubahan atau situasi baru yang dihadapi. Sementara itu, Morozevich dkk. (2022) menekankan pentingnya profil kompetensi karyawan untuk manajemen organisasi adaptif dalam menghadapi tantangan kontemporer. Studi empiris dari Halmen dkk. (2024)

membuktikan adanya dampak positif kerja virtual terhadap kinerja adaptif karyawan. Penelitian Krismanto dkk. (2023) juga menemukan pengaruh signifikan manajemen perubahan kapabilitas dinamik dan agilitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Namun, terdapat *research gap* dimana penelitian (Nandini dkk., 2022) menunjukkan bahwa kapabilitas adaptif memerlukan proses internal individu seperti *active learning* dan keterlibatan kerja untuk dapat memengaruhi kinerja secara optimal, mengindikasikan adanya variabel mediasi yang perlu dipertimbangkan dalam hubungan antara kapabilitas adaptif dan kinerja pegawai.

*Employee engagement* menjadi faktor krusial dalam menentukan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan. Menurut Saks (2022), *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana keterikatan karyawan mendorong mereka untuk memberikan usaha terbaik bagi organisasi. Hal ini diperkuat oleh (Alfian dkk., 2018) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki dampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai melalui keterlibatan emosional dan intelektual pegawai terhadap organisasi. Bukti empiris dari penelitian Pasaribu dkk. (2021) menunjukkan hubungan positif antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan, sementara Umihastanti & Frianto (2022) menemukan pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Namun, terdapat *research gap* dimana penelitian Allendila dkk. (2025; Nanuru dkk., 2021; Nguyen & Nguyen, 2023; Rahmadalena & Asmanita, 2020; Wardiansyah dkk., 2024) menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada sektor swasta. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja masih menjadi bahasan penelitian yang menarik, terlebih pada organisasi pemerintah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital dan kapabilitas adaptif terhadap kinerja pegawai BKPSDM Jember dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening. Kebaharuan penelitian ini terletak pada integrasi tiga variabel kunci dalam konteks transformasi digital sektor publik, khususnya di lingkungan pemerintahan daerah. Penelitian ini juga mengisi kekosongan literatur terkait peran mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara kompetensi digital dan kapabilitas adaptif terhadap kinerja pegawai di era digital, yang masih terbatas pada konteks organisasi publik di Indonesia. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan perspektif baru dalam pengembangan strategi pengelolaan SDM di sektor publik yang lebih adaptif dan responsif terhadap tuntutan era digital.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini dibangun oleh dua aspek. Aspek pertama yaitu permasalahan pada perbedaan hasil penelitian rujukan/ bukti empiris yang tidak konsisten. Dimana hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi digital, kapabilitas adaptif dan *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan, sedangkan bukti empiris dan kajian teori banyak menyakatkan sebaliknya. Aspek permasalahan kedua yakni berdasarkan data identifikasi kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember menunjukkan belum optimal. Berdasarkan rumusan masalah yang dibangun diatas, serta teori peningkatan kinerja yang diasumsikan penting dan didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang sejenis maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai BKPSDM Kabupaten Jember?

2. Apakah kapabilitas adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pegawai BKPSDM Kabupaten Jember?
3. Apakah kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember?
4. Apakah kapabilitas adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember?
6. Apakah kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*?
7. Apakah kapabilitas adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dalam penelitian ini adalah mengembangkan/membangun model penelitian sebagai solusi atas permasalahan yang dibahas dengan penggunaan variabel kompetensi digital dan kapabilitas adaptif terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening* pada BKPSDM Kabupaten Jember. Dari pengembangan model tersebut dirinci tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi digital terhadap *employee engagement* pegawai BKPSDM Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas adaptif terhadap *employee engagement* pegawai BKPSDM Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas adaptif terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapabilitas adaptif terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Praktis
  - a. Bagi objek penelitian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember serta dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dipergunakan sebagai

bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan pelayanan dan kinerja kepada pengguna seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Jember.

- b. Bagi *stakeholder* hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

## 2. Manfaat Akademis

- a. Bagi universitas penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris tentang variabel yang diteliti, sehingga dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang berbeda.

