

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

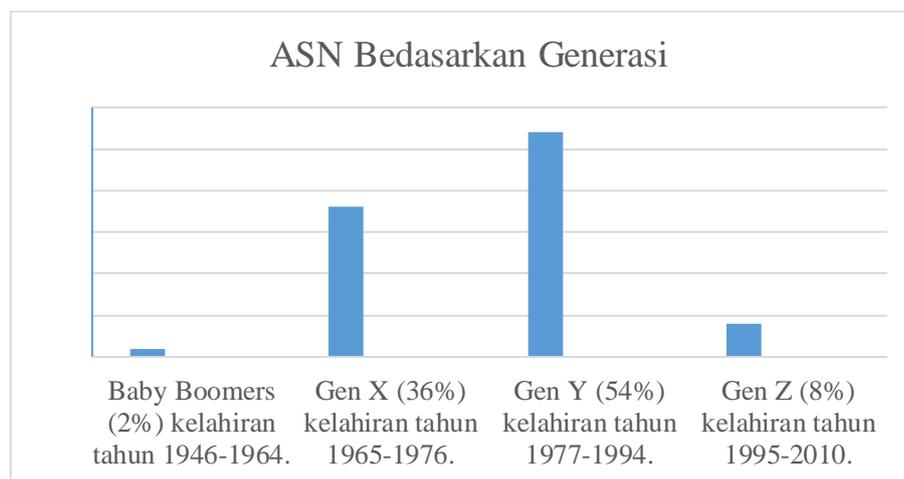
Perkembangan zaman di era globalisasi saat ini, teknologi menjadi alat yang dapat membantu sebagian besar manusia. Seseorang dapat menggunakan teknologi untuk mempermudah melakukan apapun tugas dan pekerjaan. Peran penting teknologi inilah yang dapat membawa peradaban manusia memasuki era digital. Perubahan Teknologi yang semakin canggih sehingga mengharuskan setiap perusahaan maupun instansi pemerintah memanfaatkan teknologi digital agar mampu bersaing karena di jaman era globalisasi saat ini perusahaan maupun instansi pemerintah di indonesia terus mengalami persaingan yang sangat ketat sehingga dituntut dalam meningkatkan kinerja pegawainya terutama dibagian sumber daya manusia (SDM). Menurut (Wijaya et al., 2019) berpendapat bahwa pada era globalisasi saat ini, hal yang paling penting untuk diperhatikan demi mencapai eksistensi adalah sumber daya manusia (SDM).

Digitalisasi ASN menjadi sangat penting pada era ini karena memungkinkan pengelolaan SDM yang lebih efisien dan efektif. Dengan memanfaatkan teknologi digital, instansi pemerintah dapat meningkatkan akurasi data, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal. Digitalisasi ini tidak hanya memperbaiki layanan administrasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat berdasarkan Pasal 1 Ayat 6 UU Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara. Organisasi yang baik dapat berupaya untuk

meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia yang merupakan kunci utama dalam meningkatkan kinerja pegawai (Surtiani et al., 2023).

Sumber Daya Manusia dalam instansi pemerintah adalah Aparatur Sipil Negara (ASN). Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja di instansi pemerintah. ASN memiliki peran vital dalam pelaksanaan, perencanaan, dan pengawasan tugas pemerintah serta pembangunan nasional, dengan fokus pada kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) berdasarkan undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Oleh karena itu, posisi dan fungsi ASN sangat penting dalam menjalankan tugas pemerintahan.

**Gambar 1 1**  
**Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Generasi Tahun 2024**



Sumber : Buku Statistik ASN 2024

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan SDM dalam lingkungan birokrasi yang berperan penting dalam menjalankan roda pemerintahan dan pelayanan publik di berbagai sektor. Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada

tahun 2024, Dominasi generasi Y dan X dalam ASN mengindikasikan adanya potensi besar dalam inovasi dan penyegaran birokrasi. Namun, tantangan dalam pengelolaan ASN tetap ada, seperti kesenjangan kompetensi dan distribusi yang tidak merata. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia bagi ASN agar dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik.

Salah satu pekerjaan yang paling diminati di Indonesia salah satunya adalah profesi sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini disebabkan oleh tingginya stabilitas pekerjaan yang ditawarkan oleh pemerintah serta salah satu alasan terbesarnya adalah jaminan kesejahteraan dari pemerintah, seperti jaminan pensiun dan tunjangan, sehingga tunjangan yang didapatkan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) lebih dianggap menarik bagi banyak orang. Berikut ini menunjukkan jumlah data Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pulau Jawa dapat dilihat pada tabel 1.1 :

**Tabel 1. 1**  
**Jumlah Aparatur Sipil Negara dan Jumlah Penduduk Di Pulau Jawa Barat**  
**Pada Tahun 2024**

No	Provinsi	Jumlah ASN
1	Bogor	23.148
2	Garut	20.211
3	Bandung	19.922
4	Cirebon	17.741
5	Kota Bandung	15.867
6	Karawang	13.579
7	Bekasi	13.308
8	Tasikmalaya	13.241
9	Sukabumi	13.046
10	Cianjur	12.900
11	Majalengka	12.182
12	Subang	12.072

Sumber : Badan Kepegawaian Negara 2024

Berdasarkan pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa di Indonesia terdapat 12 (Dua Belas) Kabupaten dan Kota terbesar Jumlah Aparatur Sipil Negara di Provinsi Jawa barat. Kabupaten dan Kota yang mempunyai Aparatur Sipil Negara terbanyak adalah Subang yaitu sebanyak 12.072. Hal tersebut menjadikan Subang menjadi salah satu Kabupaten dan Kota yang menempati posisi ke dua belas sebagai Kabupaten dan Kota dengan jumlah ASN terbanyak di Pulau Jawa Barat. Hal ini menunjukkan bahwa Subang memiliki sumber daya manusia yang cukup besar untuk menjalankan roda pemerintahan. Sehingga menunjukkan tingginya kebutuhan akan pelayanan publik di provinsi ini, serta kompleksitas permasalahan yang harus dihadapi oleh pemerintah daerah yang menjadikan keterbatasannya pegawai Aparatur Sipil Negara pada setiap instansi.

Seiring dengan semakin meningkatnya jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, pemerintah perlu meningkatkan sistem penilaian kinerja ASN agar lebih efektif dan akurat. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan elemen kunci dalam reformasi birokrasi yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia. Untuk menilai kualitas kinerja ASN, diperlukan pedoman yang efektif sebagai alat ukur prestasi kerja. Penilaian ini bertujuan untuk mengevaluasi hasil kerja ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Oleh karena itu, skala nilai untuk pemantauan dan evaluasi kinerja pegawai dalam pelayanan publik sangat penting, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1.2 :

**Tabel 1. 2**  
**Rentang Nilai Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Dalam Penyelenggara**  
**Pelayanan Publik Tahun 2022**

No	Rentang Nilai	Kategori	Predikat
1	4,51 - 5,00	A	Prima
2	4,01 - 4,50	A-	Sangat Baik
3	3,51 - 4,00	B	Baik
4	3,01- 3,50	B-	Baik dengan Catatan
5	2,51 - 3,00	C	Cukup
6	2,01 - 2,50	C-	Cukup dengan Catatan
7	1,51 - 2,00	D	Buruk
8	1,01 - 1,50	E	Sangat Buruk
9	0.00 – 1,00	F	Gagal

Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik Nasional Tahun 2022

Pada tabel 1.2 merupakan suatu instrumen untuk mengukur kinerja dalam instansi pemerintah yang mengacu pada Permen-PANRB Nomor 29 Tahun 2022 tentang Pemantauan dan Evaluasi Kinerja dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Hasil penilaian dikelompokkan ke dalam 9 (Sembilan) rentang nilai, dimana setiap rentang nilainya diberikan kategori dan predikat. Dapat dilihat rentang nilai yang paling tinggi berada di nilai 4,51-5,00 dengan kategori A dan memiliki predikat kinerja prima, sedangkan untuk rentang nilai terendah yaitu berada di nilai 0,00-1,00 dengan kategori F dan memiliki predikat gagal. Pada instrumen PEKPPP ini terdapat enam aspek yang dinilai, yaitu Kebijakan Pelayanan yang meliputi standar pelayanan, maklumat pelayanan dan survei kepuasan Masyarakat (SKM), Profesionalisme SDM, Sarana Prasarana, Sistem Informasi Pelayanan Publik, Konsultasi dan Pengaduan, serta Inovasi Pelayanan.

**Tabel 1. 3**  
**Hasil Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Instansi Pemerintah di Kabupaten subnag Tahun 2023**

No	Kementerian	Indeks	Kategori
1.	Kantor Pelayanan Pajak	4,75	A
2.	Kementerian Komunikasi dan Informatika Kabupaten Subang	4,53	A
3.	Kantor Bupati Subang	4,52	A
4.	Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian	4,51	A
5.	Pengadilan Negeri Subang	4,51	A
6.	Pemerintah Daerah Kabupaten Subang	4,51	A
7.	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Subang	4,51	A
8.	Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi energi dan Sumber Daya Mineral	4,49	A-
9.	Kementerian Agama Kabupaten Subang	3,59	B

Sumber : Data Skunder Kementerian Agama Kabupaten Subang 2024

Berdasarkan data pada Tabel 1.3 menunjukkan terdapat 9 instansi pemerintah di Kabupaten Subnag. Dari data dilihat Kementerian Agama Kabupaten Subang berada di peringkat ke-9 dimana Kementerian Agama Kabupaten Subang berhasil meraih kategori B dengan indeks 3,59. Prestasi ini menunjukkan upaya yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun, untuk mencapai kinerja yang lebih optimal, perlu dilakukan berbagai upaya peningkatan, seperti perbaikan sistem pelayanan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi informasi. Dengan demikian, diharapkan Kementerian Agama Kabupaten Subang dapat memberikan pelayanan yang semakin berkualitas dan memenuhi harapan masyarakat.

Sektor pemerintahan memiliki peran yang sangat vital dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan melaksanakan tugas kementerian serta lembaga negara. Pelayanan publik yang dilakukan oleh aparatur sipil negara (ASN)

merupakan manifestasi dari fungsi mereka sebagai pelayan masyarakat, yang mendorong ASN untuk terus meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan yang berkualitas (Masloman dalam Ratu Nursyifa Fathiyatuzzahra, 2024). Kinerja yang optimal dari seorang pegawai tercermin melalui kualitas kerja yang tinggi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan arahan manajer demi mencapai tujuan organisasi. Kinerja sumber daya manusia menjadi aset berharga bagi organisasi, terutama di sektor pemerintahan yang sangat mengedepankan aspek layanan (Karyono dalam Ratu Nursyifa Fathiyatuzzahra, 2024).

Kementerian Agama memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga kerukunan dan keharmonisan antar umat beragama, serta dalam penyelenggaraan kehidupan beragama di Indonesia. Tugas dan fungsi Kementerian Agama meliputi pengaturan dan pembinaan kehidupan beragama, penyelenggaraan pendidikan agama, serta pengelolaan urusan haji. Dalam menjalankan fungsinya, Kementerian Agama bertujuan untuk mewujudkan masyarakat yang religius dan toleran, serta memberikan pelayanan yang optimal kepada seluruh lapisan masyarakat dalam hal keagamaan.

Dengan demikian, Kementerian Agama berkontribusi signifikan terhadap terwujudnya nilai-nilai keadilan, kemanfaatan, dan kepastian dalam kehidupan beragama di Indonesia. Penyusunannya berdasarkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang mencakup lima komponen: perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja, dan pencapaian kinerja. Pengukuran capaian kinerja

dilakukan dengan membandingkan target (rencana) dengan realisasi indikator kinerja utama pada sasaran strategis. Sesuai dengan peraturan pemerintah, setiap pegawai Aparatur Sipil Negara diwajibkan untuk menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP ini mencakup kegiatan tugas jabatan serta target yang harus dicapai dalam periode penilaian yang dapat diukur secara nyata. Tingkat capaian kinerja dapat dilihat pada Tabel 1.4 :

**Tabel 1. 4**  
**Tingkat Capaian Kinerja**  
**Kementerian Agama Kabupaten Subang Tahun 2024**

No	Kategori	Rentang Nilai	Kode
1.	Sangat Baik	>100 – 120	Biru
2.	Baik	80 - 100	Hijau
3.	Cukup	50 – 79,99	Kuning
4.	Kurang	<50	Merah

Sumber : Laporan Kinerja Kementerian Agama Kabupaten Subang

Pada Tabel 1.4 tingkat capaian kinerja dapat diklasifikasikan menjadi kategori sangat baik apabila memiliki nilai capaian berada di atas 100%, kategori baik apabila nilai capaian sama dengan 100% dan kategori kurang baik apabila nilai capaiannya berada di bawah 100%. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan target kinerja yang diperjanjikan. Jika semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik. Dalam hasil pengukuran kinerja, dilakukan evaluasi capaian setiap indikator kinerja untuk mengidentifikasi faktor yang mendukung keberhasilan dan kendala pencapaian kinerja. Berikut ini adalah sasaran kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Kabupaten Subang Tahun 2024, yaitu dapat dilihat pada tabel 1.5:

**Tabel 1. 5**  
**Nilai Capaian Kinerja**  
**Kantor Kementerian Agama kabupaten Subang 2023**

No	Keterangan	2021	2022	2023
1.	Jumlah indikator	88	82	94
2.	Nilai rata-rata capaian kinerja	80,63%	86,94%	85,15%

Sumber : Laporan Kinerja Kementerian Agama Kabupaten Subang

Pada Tabel 1.5 pencapaian kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang menunjukkan dinamika yang menarik. Pada tahun 2021, terdapat 88 indikator kinerja dengan rata-rata capaian kinerja 80,63%. Angka ini menurun menjadi 82 indikator kinerja pada tahun 2022, namun rata-rata capaian meningkat menjadi 86,94%. Di tahun 2023, indikator kinerja kembali meningkat menjadi 94, tetapi rata-rata capaian kinerja menurun menjadi 85,15%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pengurangan indikator dapat meningkatkan nilai capaian, penambahan indikator tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Dapat dilihat dari Nilai rata-rata capaian kinerja yang ada di atas capaian kinerja memiliki kategori baik karena berada pada rentang nilai 80-100 dengan keterangan baik.

Meskipun hampir seluruh kegiatan dan capaian kinerja sudah tercapai namun masih terdapat kendala dalam pelaksanaan setiap capaian kerjanya yang menyebabkan nilai realisasinya mengalami penurunan jika dibandingkan tahun sebelumnya. Hal itu bisa disebabkan karena menurunnya performance sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien dan jika dibiarkan tentunya akan menghambat kemajuan instansi. Sehingga dapat diidentifikasi ada fenomena masalah yang perlu diteliti untuk mengetahui faktor-faktor apa yang

dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Subang.

Berdasarkan penjelasan dari data maka untuk mengetahui langsung kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara pada Wilayah Kementerian Agama Kabupaten Subang, peneliti sebelumnya telah melakukan penyebaran kuesioner pendahuluan kepada 30 responden pegawai Aparatur Sipil Negara yang menunjukkan hasil skor jawaban terendah dari pernyataan-pernyataan yang mengindikasikan adanya permasalahan-permasalahan pada beberapa dimensi dari kinerja pegawai yang terjadi, dengan dimensi yang terdiri dari kualitas, kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas dan Kemandirian menurut John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:72) maka dapat dilihat pada Tabel 1.6 berikut:

**Tabel 1. 6**  
**Pra-Survey Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kantor Kementerian Agama Kabupaten Subang**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kinerja Pegawai	Kualitas	2	5	16	5	2	90	3,00
	Kuantitas	5	5	10	6	4	91	3,03
	Kerjasama	2	6	12	9	1	89	2,96
	Tanggung Jawab	3	8	14	4	1	98	3,26
	Inisiatif	4	3	15	8	0	93	3,01
<b>Skor Rata-Rata Kinerja Pegawai</b>								<b>3,07</b>
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi								
Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-rata = Total Rata-rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey, 2025

Berdasarkan tabel 1.6 diatas menunjukkan hasil kuesioner penelitian mengenai tingkat kinerja pada Kementerian Agama Kabupaten Subang, berdasarkan skor rata-rata keseluruhan dengan hasil 3,07 dapat dikatakan tingkat

kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang masih kurang baik atau belum sesuai yang diharapkan. Berdasarkan tanggapan responden menunjukkan bahwa dimensi terendah yaitu kerjasama dengan nilai rata-rata 2,96 dimana kurangnya pegawai dalam menjalin kerjasama dengan rekan kerja. Rata-rata terendah selanjutnya dengan nilai rata-rata 3,00 adalah dimensi kualitas dimana menurunnya kemampuan memenuhi standar pekerjaan, serta pegawai kurang teliti dan handal dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kemudian rata-rata terendah selanjutnya dengan hasil 3,03 adalah dimensi kuantitas, dimana hasil kerja pegawai dalam bekerja tidak sesuai yang diharapkan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Rata-rata terendah selanjutnya dengan nilai rata-rata 3,1 adalah dimensi inisiatif dimana pegawai belum mandiri dalam melakukan atau melaksanakan pekerjaannya. Rata-rata terendah selanjutnya dengan nilai rata-rata 3,26 adalah dimensi tanggung jawab dimana pegawai kurang melaksanakan fungsi, tugas dengan baik.

Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor yang diduga bermasalah terhadap kinerja pegawai, penulis melakukan pra survey dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang. Berdasarkan dari teori (Ratu Nursyifa Fathiyatuzzahra, 2024) tentang Kompetensi Digital dan Pelatihan, (Elisnawati, 2023) tentang Disiplin Kerja dan Kompetensi Digital, (Laelasari, 2024) tentang *Self Efficacy*, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi, (Ramadhani, 2020) Tentang Kompensasi, (Putera, 2018) tentang Semangat Kerja. Berikut adalah hasil kuesioner pra-survey berdasarkan faktor-

faktor yang diduga bermasalah terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 7**  
**Faktor-Faktor Yang Diduga Bermasalah Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kementerian Agama Kabupaten Subang**

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata Rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1.	Kompetensi Digital	Literasi Informasi dan Data	4	5	8	2	11	99	3,3
		Komunikasi dan Kolaborasi	2	8	8	6	6	84	2,8
		Pembuatan Konten Digital	2	7	8	6	7	81	2,7
		Keamanan Digital	0	0	13	15	2	71	2,36
		Penyelesaian Masalah	3	6	14	6	1	94	3,13
<b>Skor Rata-Rata Kompetensi Digital</b>								<b>2,85</b>	
2.	Disiplin Kerja	Taat Terhadap Aturan Waktu	11	13	5	0	1	110	3,66
		Taat Terhadap Peraturan	10	11	9	2	0	125	4,16
		Taat Dalam Berperilaku Baik	8	16	4	1	1	119	3,96
<b>Skor Rata-Rata Stres Kerja</b>								<b>3,92</b>	
3.	Lingkungan Kerja	Lingkungan Fisik	3	11	12	2	2	101	3,36
		Lingkungan Non-Fisik	10	6	10	2	2	110	3,66
<b>Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja</b>								<b>3,51</b>	
4.	Kompensasi	Kompensasi Langsung	15	2	7	4	2	114	3,8

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata Rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
		Kompensasi Tidak Langsung	13	8	4	5	0	119	3,96
Skor Rata-Rata Kompensasi									3,88
5.	Semangat Kerja	Disiplin	5	19	3	3	0	116	3,86
		Tanggung Jawab	6	11	9	4	0	109	3,63
		<i>Antusiasme</i>	7	14	3	5	1	111	3,7
		<i>Loyalitas</i>	8	13	9	0	0	119	3,96
Skor Rata-Rata Semangat Kerja									3,78
6.	<i>Self Efficacy</i>	<i>Magnitude</i>	3	7	9	5	6	86	2,86
		<i>Generality</i>	4	8	6	7	5	89	2,96
		<i>Strength</i>	4	6	8	5	7	85	2,83
Skor Rata-Rata <i>Self Efficacy</i>									2,88
7.	Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	2	13	9	5	1	100	3,33
		Komitmen Berkelanjutan	3	2	23	1	1	95	3,16
		Komitmen Normatif	2	11	13	2	2	99	3,3
Skor Rata-Rata Komitmen Organisasi									3,26
8.	Pelatihan	Tujuan Pelatihan	3	12	9	5	1	101	3,36
		Peserta Pelatihan	2	11	13	3	1	100	3,33
		Infrastruktur	10	6	10	2	2	110	3,66
		Metode Pelatihan	4	5	8	2	11	79	2,63
		Materi Pelatihan	7	11	9	3	0	115	3,83
Skor Rata-Rata Pelatihan									3,35

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey, 2025

Tabel 1.7 menunjukkan hasil analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten subang. Berdasarkan hasilnya mengindikasikan adanya masalah pada variabel kompetensi digital dengan nilai rata-rata 2,85, serta *Self Efficacy* atau efikasi diri yang memperoleh nilai rata-rata 2,88. Selain itu, variabel komitmen organisasi memiliki nilai rata-rata 3,26. Ketiga

faktor ini menunjukkan nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan faktor lainnya, yang mengindikasikan bahwa kinerja karyawan menurun akibat kompetensi digital, efikasi diri, dan komitmen organisasi yang kurang baik. Terutama di era globalisasi dan digitalisasi yang menuntut kemampuan untuk terus beradaptasi dan berinovasi. Peningkatan kinerja individu dapat dicapai melalui pengembangan kompetensi digital, *Self Efficacy*, serta Komitmen Organisasi

Proses digitalisasi telah menyentuh hampir seluruh aspek kehidupan, termasuk sektor pemerintahan. ASN kini dituntut untuk memiliki kompetensi digital yang tidak hanya sekadar memahami teknologi dasar, tetapi juga mampu mengintegrasikannya dalam pekerjaan sehari-hari secara strategis dan efisien. Kompetensi digital tidak lagi dipandang sebagai pilihan, melainkan keharusan. Menurut Perifanou & Economides (dalam Ratu Nursyifa Fathiyatuzzahra, 2024) kompetensi digital ialah pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang tentang menggunakan, mengakses, membuat, dan berbagi sumber daya digital secara efektif maupun efisien, serta untuk berkolaborasi dan berkomunikasi dengan orang lain menggunakan teknologi digital untuk mencapai tujuan tertentu.

Mengingat bahwa generasi X masih mendominasi di lingkungan pemerintahan, adaptasi terhadap teknologi digital bagi kelompok ini memerlukan waktu dan dukungan lebih dibandingkan dengan generasi Y dan Z. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi digital menjadi sangat penting agar setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat memberikan kontribusi secara optimal dalam menghadapi perubahan global serta memenuhi kebutuhan masyarakat di era modern.

Untuk memperkuat penelitian ini dan mengetahui lebih jauh mengenai kompetensi digital pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang, penulis melakukan penelitian pendahuluan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 30 responden karyawan. Berikut adalah hasil kuesioner mengenai kompetensi digital karyawan yang terdiri dari dimensi pengetahuan, pemahaman, keterampilan, dan sikap menurut Vuorikari et al., (dalam Barboutidis & Stiakakis 2023).

**Tabel 1. 8**  
**Pra-Survey Kompetensi Digital Pegawai Aparatur Sipil Negara Kantor**  
**Kementerian Agama kabupaten Subang**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kompetensi Digital	Literasi Informasi dan Data	4	5	8	2	11	99	3,3
	Komunikasi dan Kolaborasi	2	8	8	6	6	84	2,8
	Pembuatan Konten Digital	2	7	8	6	7	81	2,7
	Keamanan Digital	0	0	13	15	2	71	2,36
	Penyelesaian Masalah	3	6	14	6	1	94	3,13
<b>Skor Rata-Rata Kompetensi Digital</b>								<b>2,85</b>

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey, 2025

Tabel 1.8 di atas menyajikan hasil survei awal mengenai kompetensi digital pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Subang. Terdapat dimensi yang masih berada di bawah rata-rata secara umum adalah dimensi keamanan digital dengan skor rata-rata 2,36 menunjukkan bahwa aspek ini menjadi area yang paling perlu diperhatikan dalam peningkatan kompetensi digital ASN. Rata-rata terdah selanjutnya pembuatan konten digital dengan skor rata-rata adalah 2,7 menunjukkan bahwa kemampuan membuat konten

digital juga masih perlu ditingkatkan. Rata-rata terendah selanjutnya komunikasi dan kolaborasi digital dengan skor rata-rata adalah 2,8 hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan komunikasi dan kolaborasi digital ASN masih perlu ditingkatkan

Rata-rata selanjutnya literasi informasi dan data dengan skor rata-rata adalah 3,3 ini menunjukkan bahwa sebagian besar ASN di Kabupaten Subang memiliki pemahaman yang cukup baik tentang literasi informasi dan data. Rata-rata terendah selanjutnya adalah penyelesaian masalah dengan skor rata-rata paling rendah 3,13 menunjukkan bahwa sebagian besar ASN di Kabupaten Subang memiliki penyelesaian yang cukup baik tentang penyelesaian masalah namun perlu diperhatikan dan perlu ditingkatkan kompetensi digital ASN.

Kompetensi digital juga dapat memberikan tantangan dan tekanan pada produktivitas pekerja generasi Z, seperti persaingan sengit, perubahan yang sangat cepat, kesulitan dalam mengelola informasi, serta risiko keamanan dan privasi. Karena itulah, penelitian menggunakan variabel *self-efficacy* (kepercayaan diri sendiri) sebagai faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja. Pegawai yang memiliki *self efficacy* yang tinggi meyakini bahwa mereka dapat berkinerja baik pada tugas tertentu. Sebaliknya, bagi orang-orang yang memiliki *self efficacy* rendah akan meragukan kemampuan dirinya untuk melaksanakan tugas yang spesifik Moorhead dan Griffin dalam (Khaerana, 2020).

*Self-efficacy* adalah keyakinan seseorang bahwa dia memiliki kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan dan mencapai tujuan tertentu sesuai dengan hasil yang diharapkan. Dengan *self-efficacy*, orang akan lebih termotivasi untuk

mencapai hasil yang optimal dalam bekerja. Kepercayaan terhadap kemampuan diri dan keyakinan terhadap keberhasilan yang selalu dicapai membuat seseorang lebih giat bekerja dan menghasilkan yang terbaik (Erawati & Wahyono, 2019:292).

*Self Efficacy* atau efikasi diri merupakan harapan untuk mempengaruhi lingkungan. Keyakinan dan kepercayaan diri menjadi faktor penting dalam kinerja. Oleh karena itu, *Self Efficacy* dapat berperan sebagai salah satu pengaruh terhadap kinerja. Untuk mendalami penelitian ini, penulis menyebarkan kuesioner kepada 30 pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang. Hasil pra-survey mengenai *Self Efficacy* atau efikasi diri pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang mencakup dimensi *magnitude*, *generality* dan *strength* menurut Flora Puspitaningsih (2018:67).

**Tabel 1. 9**  
**Pra-Survey Self Efficacy Pegawai Aparatur Sipil Negara**  
**Kantor Kementerian Agama kabupaten Subang**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
<i>Self Efficacy</i>	<i>Magnitude</i>	3	7	9	5	6	86	2,86
	<i>Generality</i>	4	8	6	7	5	89	2,96
	<i>Strength</i>	4	6	8	5	7	85	2,83
<b>Skor Rata-Rata <i>Self Efficacy</i></b>								<b>2,88</b>

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey, 2025

Tabel 1.9 menunjukkan bahwa variabel *Self Efficacy* pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang masih tergolong rendah, dengan rata-rata skor *Self Efficacy* sebesar 2,88. Dimensi terendah adalah *strength* memiliki skor rata-rata 2,83, mencerminkan kurangnya keyakinan terhadap kemampuan diri. Selanjutnya, *magnitude* mendapat skor rata-rata 2,86, menandakan kurangnya kepercayaan karyawan terhadap kemampuan mereka dalam menghadapi tugas yang sulit.

Selanjutnya, *generality* yang memiliki rata-rata skor 2,96, menunjukkan bahwa karyawan kurang percaya pada kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas. Banyak pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang memiliki efikasi diri yang rendah, yang terlihat dari kurangnya keyakinan mereka terhadap tugas yang diberikan, sehingga menyebabkan hilangnya semangat dan rasa percaya diri yang berdampak negatif pada kinerja.

Salah satu hal lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah keadaan di mana karyawan mendukung perusahaan dan tujuannya, serta memiliki niat untuk mempertahankan keanggotaannya. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi akan berusaha maksimal untuk kemajuan perusahaan tersebut (Yudi Setia Rachmanda et al., 2024). Menumbuhkan komitmen dalam suatu organisasi penting dilakukan karena komitmen berhubungan dengan kinerja. Komitmen organisasi diidentifikasi sebagai perasaan, kesetiaan, dan pelibatan yang dinyatakan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dalam organisasi (Laras, Titi et al., 2021).

Untuk memperkuat penelitian ini dan mengetahui besarnya komitmen organisasi pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang, penulis melakukan penelitian pendahuluan dengan menggunakan kuesioner yang dibagi kepada 30 responden pegawai. Berikut hasil kuesioner penelitian mengenai komitmen organisasi pegawai Kementerian Agama Kabupaten subang yang terdiri dari dimensi komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif menurut Robbins dan Judge (dalam Syarif, 2017:32) sebagai berikut:

**Tabel 1. 10**  
**Pra-Survey Komitmen Organisasi Pegawai Aparatur Sipil Negara Kantor**  
**Kementerian Agama kabupaten Subang**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata Rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	2	13	9	5	1	100	3,33
	Komitmen Berkelanjutan	3	2	23	1	1	95	3,16
	Komitmen Normatif	2	11	13	2	2	99	3,3
<b>Skor Rata-Rata Komitmen Organisasi</b>								<b>3,26</b>

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey, 2025

Dari hasil kuesioner pra survey berdasarkan tabel 1.10 yang dilakukan oleh peneliti pada 30 pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai rata-rata 3,26 hal ini merupakan kategori kurang baik. Indikator komitmen organisasi yang paling rendah dengan nilai rata-rata 3,3 adalah komitmen normatif. Kemudian indikator terendah selanjutnya komitmen berkelanjutan dengan rata-rata 3,16, karyawan tidak memiliki keinginan menetap dalam organisasi. Dan indikator terendah selanjutnya dengan nilai rata-rata 3,33 adalah komitmen afektif, karyawan kurang memiliki rasa percaya terhadap organisasi.

pengertian

Kesenjangan kompetensi digital di kalangan pegawai generasi X dapat menyebabkan penurunan kepercayaan diri mereka terhadap kemampuan diri atau *self-efficacy*, yang pada gilirannya berdampak negatif pada komitmen organisasi. Ketika pegawai merasa tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, mereka cenderung mengalami rasa kurang percaya diri, yang membuat mereka

enggan untuk berkontribusi secara aktif dalam organisasi. Hal ini dapat mengurangi tingkat keterlibatan dan loyalitas mereka terhadap tempat kerja, sehingga komitmen organisasi menurun. Akibatnya, kinerja pegawai juga terpengaruh, karena pegawai yang kurang berkomitmen cenderung tidak memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, penting untuk mengatasi kesenjangan kompetensi digital ini agar pegawai dapat meningkatkan *self-efficacy* mereka, memperkuat komitmen organisasi, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan.

Meskipun terdapat banyak penelitian yang membahas pengaruh kompetensi digital, *self-efficacy*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, masih terdapat kekurangan dalam literatur yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut secara komprehensif. Sebagian besar penelitian terfokus pada masing-masing variabel secara terpisah, sehingga belum ada pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana kompetensi digital dapat berinteraksi dengan efikasi diri dan komitmen organisasi untuk mempengaruhi kinerja pegawai di instansi pemerintah.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan di atas yang membahas kompetensi digital, *self efficacy* dan komitmen organisasi terhadap kinerja, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi Digital, *Self Efficacy* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi masalah dan rumusan masalah penelitian yang diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan tentang permasalahan yang tercakup dalam

penelitian yang mencakup faktor-faktor yang diindikasikan dapat memengaruhi Kompetensi Digital, *Self efficacy* dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten subang. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah penelitian sebagai berikut.

### **1.3. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dijelaskan, dapat diidentifikasi permasalahan yang terjadi pada Kementerian Agama Kabupaten Subang yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai
  - a) Masih banyak pegawai yang kurang mampu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan.
  - b) Masih banyak pegawai yang kurang bertanggung jawab dalam pekerjaan yang dia lakukan.
  - c) Masih banyak pegawai yang kurang bekerjasama dengan rekan satu instansi.
  - d) Masih banyak pegawai yang cenderung menunggu perintah atasan sebelum memulai pekerjaan.
2. Kompetensi Digital
  - a) Motivasi pegawai yang rendah untuk belajar dan beradaptasi.
  - b) Beberapa pegawai merasa kurang percaya diri dalam kemampuan mereka untuk menerapkan keterampilan baru, terutama di era digital.

- c) Proses evaluasi setelah pelatihan dalam beradaptasi dengan sistem baru sering kali kurang efektif.

### 3. *Self Efficacy*

- a) Pegawai masih kurang yakin terhadap kemampuannya ketika menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b) Pegawai masih kurang berani mengambil resiko ketika mencoba melakukan suatu pekerjaan.
- c) Pegawai yang merasa kurang yakin dalam kemampuan mereka untuk menerapkan keterampilan baru atau teknologi digital yang diajarkan selama pelatihan.

### 4. Komitmen Organisasi

- a) Kurangnya ikatan emosional dengan instansi sehingga menimbulkan kurangnya rasa bersyukur.
- b) Kurangnya kesempatan untuk mengembangkan potensi yang terdapat di dalam dirinya.
- c) Rendahnya komitmen organisasi pegawai, hal ini ditandai dengan menurunnya tanggung jawab karyawan terhadap kewajibannya di perusahaan.

## 1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kompetensi Digital Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang.

2. Bagaimana *Self Efficacy* Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
3. Bagaimana Komitmen Organisasi Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
4. Bagaimana Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
5. Seberapa besar pengaruh Kompetensi digital, *Self Efficacy* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang baik secara simultan maupun parsial.

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat diperoleh tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa:

1. Kompetensi Digital Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
2. *Self Efficacy* Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
3. Komitmen Organisasi Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
4. Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang.
5. Kompetensi digital, *Self Efficacy* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang baik secara simultan maupun parsial.

#### **1.6. Kegunaan Penelitian**

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat tidak hanya bagi peneliti, tetapi juga dapat bermanfaat sebagai bahan penting bagi instansi penelitian, selain itu penelitian ini juga dapat bermanfaat bagi mereka yang

membacanya. Hasil penelitian ini bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis, seperti yang akan dipaparkan berikut

#### **1.6.1. Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan penelitian dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Terutama dalam kaitannya dengan kinerja pegawai yang ditimbulkan oleh Kompetensi Digital, *Self Efficacy* dan Komitmen Organisasi.

#### **1.6.2. Kegunaan Praktis**

Secara praktis manfaat dan kegunaan dalam penelitian ini dapat menambah informasi dan masukan mengenai topik penelitian ini adapun kegunaannya sebagai berikut:

1. Bagi penulis
  - a) Menambah wawasan ilmu pengetahuan dan pengalaman tentang dunia kerja serta menerapkan teori yang telah diperoleh selama masa perkuliahan.
  - b) Menyesuaikan diri dalam menghadapi lingkungan kerja setelah menyelesaikan studi.
  - c) Sebagai dasar untuk mengembangkan diri dan memperluas teori-teori yang telah dipelajari.
2. Bagi Instansi atau Perusahaan
  - a) Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan bahan masukan yang bermanfaat bagi Kementerian Agama Kabupaten Subang.

- b) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran yang dapat digunakan oleh instansi sebagai bahan pertimbangan untuk lebih meningkatkan pencapaian tujuan instansi.
- c) Penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi atas masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Subang.

### 3. Bagi Pihak Lainnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi dan juga sebagai bahan referensi tambahan untuk para pembaca yang akan melakukan penelitian pada bidang atau permasalahan yang sama.

## **1.7. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah**

### **1.7.1. Ruang Lingkup Penelitian**

Berdasarkan pemaparan diatas, penelitian ini dilaksanakan guna untuk mengetahui pengaruh Kompetensi Digital, *self Efficacy* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten subang. Populasi pada penelitian ini merupakan Pegawai Aparatur sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Subang Daerah Provinsi Jawa Barat. *Variabel Dependent* dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai. *Variabel Independent* dalam penelitian ini adalah Kompetensi Digital, *Self Efficacy* dan Komitmen Organisasi.

### **1.7.2. Batasan Masalah Penelitian**

Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih

terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ruang Lingkup Penelitian:

Penelitian ini hanya akan membahas pengaruh kompetensi digital, *Self Efficacy* dan Komiten Organisasi terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah, khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Subang. Aspek lain dari kinerja pegawai di sektor swasta atau organisasi non-pemerintah tidak akan dibahas.

2. Variabel yang Diteliti:

Penelitian ini akan memfokuskan pada dua variabel utama yaitu kompetensi digital, *Self Efficacy* dan Komiten Organisasi sebagai *variabel independen* dan kinerja pegawai sebagai *variabel dependen*. Variabel lain yang mungkin berpengaruh, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja, tidak akan dianalisis dalam penelitian ini.

3. Metodologi Penelitian:

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui survei. Oleh karena itu, hasil yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan pandangan atau pengalaman individu secara mendalam.

4. Keterbatasan Waktu dan Sumber Daya:

Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu tertentu dan dengan sumber daya yang terbatas. Hal ini dapat mempengaruhi jumlah responden yang terlibat serta kedalaman analisis yang dapat dilakukan.

#### 5. Konteks Geografis:

Fokus penelitian ini terbatas pada Kabupaten Subang di Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk daerah lain di Indonesia dengan kondisi sosial, ekonomi, dan budaya yang berbeda.

Dengan batasan-batasan tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang jelas dan terfokus terhadap pemahaman tentang pengaruh kompetensi digital, *self efficacy* dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Subang. Peneliti lain diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini dengan mengeksplorasi aspek-aspek lain yang belum diteliti lebih lanjut.