BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja birokrasi Indonesia masih menghadapi tantangan besar, khususnya dalam meningkatkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai penggerak utama tata kelola pemerintahan. Sejumlah indikator internasional mengonfirmasi bahwa Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan negara-negara lain (LAN RI, 2020). Sebagai contoh, berdasarkan *Government Effectiveness Index* (GEI) tahun 2018, Indonesia hanya meraih skor 59,13 dari skala 100, menandakan efektivitas birokrasi yang belum optimal (LAN RI, 2020). Selain itu, pada tahun 2020, *e-Government Development Index* (EGDI) menempatkan Indonesia di peringkat ke-88 dari 193 negara, mengindikasikan rendahnya penguasaan teknologi dalam tata kelola pemerintahan (LAN RI, 2020).

Kualitas kinerja ASN tercermin melalui penilaian Indeks Profesionalitas, yang merupakan ukuran statistik untuk menilai kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatannya (Permen PANRB, 2018). Kontribusi dimensi kompetensi terhadap Indeks Profesionalitas sangat signifikan, mencapai 40%, yang menjadikannya sebagai faktor dengan pengaruh terbesar dalam penilaian kualitas kinerja ASN (LAKIP BKN, 2021). Meskipun dimensi lainnya, seperti disiplin (5%), kualifikasi (25%), dan kinerja (30%), juga memberikan kontribusi penting, dominasi kompetensi menandakan bahwa pengelolaan dan pengembangan kompetensi ASN harus menjadi prioritas utama dalam upaya peningkatan kualitas kinerja (LAKIP BKN, 2021).

Pada tahun 2022, total instansi pemerintah yang melakukan pengukuran Indeks Profesionalitas ASN tercatat sebanyak 623, sedikit menurun dari 626 instansi di tahun sebelumnya (BKN, 2023). Meskipun begitu, seluruh instansi di tahun tersebut telah melaksanakan pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (BKN, 2023). Hasil dari pengukuran Indeks Prestasi (IP) ASN menunjukkan bahwa rata-rata kualifikasi pendidikan PNS di Indonesia berada pada tingkat Diploma III hingga Sarjana/Diploma IV (BKN, 2023). Perbedaan mencolok terlihat antara

instansi pusat dan daerah, di mana instansi pusat memiliki tingkat kualifikasi yang lebih tinggi, yang mencerminkan adanya kesenjangan dalam hal kualifikasi pendidikan ASN di berbagai wilayah (BKN, 2023). Selain itu, metode yang digunakan dalam mengukur kualifikasi ASN masih kurang tepat, karena hanya mengacu pada jenjang pendidikan formal tanpa mempertimbangkan kebutuhan spesifik untuk masing-masing jabatan (Anjab/ABK)(BKN, 2023).

Tabel 1. 1 Hasil Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Tasikmalaya Tahun 2018-2022

No.	Komponen Penilaian	Bobot	Nilai				
			2018	2019	2020	2021	2022
A.	Komponen Pengungkit						
	I. Pemenuhan	20,00	4,67	7,58	8,24	9,13	10.02
	II. Hasil Antara Area Perubahan	10,00	5,82	6,84	5,44	4,29	5.32
	III. Reform	30,00	14,43	11,52	12,97	15,70	15.77
Total Komponen Pengungkit		60,00	24,92	25,94	26,65	29,12	31,11
B.	Komponen Hasil						
1.	Akuntabilitas Kinerja dan keuangan	10,00	8,8	9,83	7,96	7,96	7.95
2.	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	8,15	8,22	8,50	7,82	9.01
3.	Pemerintahan yang bersih dan bebas KKN	10,00	6,71	7,2	9,00	8,25	7.85
4.	Kinerja Organisasi	10,00	5,83	6,62	5,47	6,88	5.78
Total Komponen Hasil		40,00	29,49	31,87	30,93	30,92	30,59
Indeks Reformasi Birokrasi (Pengungkit + Hasil)		100,00	54,40	57,81	57,58	60,04	61,70

Sumber: KemenPANRB

Pada tahun 2022, Pemerintah Provinsi Jawa Barat berhasil meraih penghargaan dari Badan Kepegawaian Negara dalam kategori penerapan manajemen kinerja untuk provinsi dengan tipe besar. Selain itu, sebelas kota dan kabupaten di Jawa Barat juga mendapatkan apresiasi serupa dalam berbagai kategori, salah satunya adalah Kota Tasikmalaya (Humas Jabar, 2022). Namun, meskipun Kota Tasikmalaya menerima penghargaan, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di sejumlah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di kota tersebut masih belum mencapai tingkat optimal.

Melalui evaluasi yang dilakukan selama lima tahun terakhir, yaitu pada 2018 hingga 2022, Pemerintah Kota Tasikmalaya telah berupaya secara terus-menerus memperbaiki tata kelola pemerintahan. Upaya ini mencerminkan komitmen mereka terhadap reformasi birokrasi berkelanjutan. Kendati demikian, kinerja ASN yang profesional di Kota Tasikmalaya masih tergolong rendah, bahkan menunjukkan penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Salah satu faktor yang mempengaruhi hasil tersebut adalah ketidakhadiran pengukuran kinerja pada tahun 2021, di mana penilaian yang dilakukan hanya berdasarkan data tahun sebelumnya.

Tabel 1. 2. Hasil Antara Pengukuran Oleh Instansi *Leading Sector* Pemerintah Kota Tasikmalaya

No.	Hasil Antara	Nilai				
		2018	2019	2020	2021	2022
1.	Kualitas Pengelolaan Arsip	65,30 (Sangat baik)	68,30 (Sangat baik)	73,80 (Sangat baik)	23,96 (Sangat Kurang)	64.04 (Kurang)
2.	ASN Profesional	35,0 (Sangat Rendah)	42,0 (Sangat Rendah)	55,0 (Sangat Rendah)	31,62 (Sangat Rendah)	46.75 (Sangat Rendah)
3.	Maturitas SPIP	2,00 (Skala 5)	2,00 (Skala 5)	2,00 (Skala 5)	2 (Berkembang)	2 (Berkembang)
4.	Kapabilitas APIP	2,00 (Skala 5)	2,00 (Skala 5)	2,00 (Skala 5)	2+ (*Infrastructure*)	2 (Skala 5)
5.	Tingkat Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan	62,18 (Zona Kuning)	63,01 (Zona Kuning)	63,08 (Zona Kuning)	65,78 (Zona Kuning)	63.94 (Zona Kuning)

Sumber: KemenPANRB, 2023

Mewujudkan pemerintahan yang transparan, efektif dan berintegritas membutuhkan optimalisasi kinerja ASN. Tingkat profesionalitas ASN di Pemerintah Kota Tasikmalaya yang masih rendah menegaskan urgensi untuk memperbaiki kinerja melalui peningkatan berbagai komponen. Kendala utama dalam hasil pengukuran Indeks Profesionalitas terletak pada rendahnya nilai pada dimensi Kompetensi, yang disebabkan oleh beberapa faktor. Di antaranya adalah ketidakteraturan instansi dalam melakukan pembaruan data pada aplikasi SAPK, kesulitan dalam pengumpulan dokumen sertifikat, serta ketidakmampuan beberapa

instansi dalam mengeluarkan sertifikat untuk seminar yang diikuti oleh pegawai (LAKIP BKN, 2021).

Masalah kompetensi pada level nasional teridentifikasi melalui laporan di tingkat daerah Pemerintah Kota Tasikmalaya, yang mengungkapkan tantangan mendalam dalam pengelolaan kompetensi ASN (Renstra BKPPD, 2018; RPD Kota Tasikmalaya, 2022). Salah satu faktor utama adalah belum optimalnya implementasi standar kompetensi jabatan sebagai dasar pengembangan PNS yang rasional, profesional dan akuntabel; keterbatasan anggaran dalam melaksanakan amanat peraturan perundang-undangan terutama terkait masalah pengembangan kompetensi melalui program kediklatan (Renstra BKPPD, 2018; RPD Kota Tasikmalaya, 2022). Ini menunjukkan bahwa permasalahan tidak hanya terbatas pada keterbatasan data di tingkat nasional, tetapi juga mencerminkan kurangnya efektivitas dalam penguatan kompetensi di tingkat daerah.

Berdasarkan laporan Rencana Pengembangan Daerah Kota Tasikmalaya 2023 -2026, kesesuaian kompetensi Aparatur dengan Jabatannya hanya berkisar pada angka 74.30% (2018) - 78.01% (2021) (RPD Kota Tasikmalaya, 2022). Peningkatan yang relative rendah ini menjadi permasalahan Pembangunan daerah dalam aspek pelayanan umum di bidang kesehatan dan aspek pemerintahan fungsi penunjang di bidang kepegawaian (RPD Kota Tasikmalaya, 2022). Selanjutnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah terpetakan kompetensinya hanya 7% tahun 2021, dengan peningkatan yang lambat menjadi 12% pada 2023, 18% pada 2024, dan ditargetkan mencapai 35% pada akhir periode renstra perangkat daerah 2026 (RPD Kota Tasikmalaya, 2022). Sementara itu, persentase ASN yang mengikuti pengembangan kompetensi juga masih rendah, yakni 17% pada 2023, 18% pada 2024, dengan target 20% pada 2026 (RPD Kota Tasikmalaya, 2022). Kondisi ini mengindikasikan bahwa rendahnya tingkat kompetensi ASN menjadi salah satu hambatan utama dalam menciptakan birokrasi yang efektif, transparan dan berdaya saing. Akibatnya, pelayanan publik dan kinerja organisasi perangkat daerah (OPD) sering kali terhambat karena kompetensi ASN yang belum sesuai dengan rincian tugas dan tanggung jawabnya (Renstra BKPPD, 2018).

Strategi yang dirumuskan untuk mengatasi permasalahan ini adalah mewujudkan ASN yang kompeten melalui pelaksanaan sistem pengembangan berbasis kompetensi jabatan (Renstra BKPPD, 2018). Arah kebijakan ini mencakup penyusunan dan penerapan standar kompetensi jabatan sebagai fondasi pengembangan ASN secara rasional dan terukur, serta pelaksanaan sistem pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi jabatan (Renstra BKPPD, 2018). Namun, dalam 5 tahun kedepan isu strategis bagi Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPPD) Pemerintah Kota Tasikmalaya akan menghadapi isu kurangnya kompetensi ASN dalam aspek manajerial, teknis, dan sosiokultural, serta kurang optimalnya disiplin dan kinerja ASN (Renstra BKPPD, 2018). Dengan demikian, penguatan kapasitas SDM aparatur menjadi langkah prioritas untuk memastikan terciptanya birokrasi yang lebih efektif dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas (Renstra BKPPD, 2018).

Pemerintah menyadari pentingnya kompetensi sebagai faktor penentu dalam meningkatkan kinerja ASN. Hal ini diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) Nomor 10 Tahun 2018, yang mengatur tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan regulasi mengenai Manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam PP No. 11 Tahun 2017 dan PP No. 17 Tahun 2020 yang merupakan perubahan dari aturan sebelumnya, pengembangan kompetensi ASN ditetapkan sebagai langkah strategis untuk memenuhi standar kompetensi jabatan serta rencana pengembangan karir (LAN RI, 2020). Setiap ASN diberikan hak dan kesempatan yang setara untuk mengikuti program pengembangan kompetensi, yang pelaksanaannya didasarkan pada hasil penilaian kinerja dan kompetensi individu (LAN RI, 2020).

Dalam konteks organisasi, konsep performa layanan kerap menjadi sorotan, di mana *employee engagement* berperan signifikan dalam menentukan kualitas pelayanan. Keterikatan ini, menurut Benjamin dan Leoni (2016), mencerminkan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi serta tujuannya. Lebih dari sekadar bekerja untuk memperoleh kompensasi finansial, keterikatan ini membuat karyawan merasa terhubung secara emosional dengan organisasi, yang mendorong komitmen penuh dalam mencapai tujuan institusional. Bakker (2011) menjelaskan bahwa ASN yang memiliki keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan

mereka memperoleh tiga manfaat utama. Pertama, ASN menjadi lebih bersemangat dan antusias, yang mendorong mereka untuk menghasilkan sumber daya pekerjaan yang mendukung peningkatan kinerja pelayanan publik (Bleskadit et al., 2020). Kedua, kesehatan fisik dan psikologis mereka membaik, karena beban kerja mental yang dirasakan menjadi lebih ringan, sehingga mereka dapat lebih fokus dalam menyelesaikan tugas (Motyka, 2018). Ketiga, keterlibatan emosional tersebut menyebar ke rekan-rekan mereka, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan kinerja kelompok secara keseluruhan (Motyka, 2018; Obuobisa-Darko, 2020). ASN yang berkomitmen dan terlibat secara emosional akan selalu melampaui ekspektasi dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Komitmen organisasi juga berperan penting dalam membangun keterlibatan emosional karyawan. Komitmen ini tercermin dari loyalitas, tanggung jawab dan dedikasi ASN terhadap tujuan organisasi (Aziz et al., 2021; Pandaleke, 2016). Ketika komitmen organisasi dikombinasikan dengan employee engagement yang kuat, maka kinerja individu dan kelompok dapat meningkat secara signifikan (Cesário & Chambel, 2017). Selain itu, knowledge sharing menjadi elemen kunci dalam mendukung tercapainya kinerja optimal (Ahmad & Karim, 2019). Knowledge sharing memungkinkan transfer pengetahuan di antara karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif (Ahmad & Karim, 2019; Farooq, 2020). Proses berbagi pengetahuan ini tidak hanya mempercepat penyelesaian tugas, tetapi juga membantu dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang lebih baik (Zhu, 2017).

Kombinasi antara komitmen organisasi, *employee engagement* dan *knowledge sharing*, organisasi memiliki landasan yang kuat untuk meningkatkan kinerja ASN. Selanjutnya, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji model konseptual yang menghubungkan pengembangan kompetensi, komitmen organisasi, *employee engagement, knowledge sharing* dan kinerja pegawai di Kota Tasikmalaya. Model ini dirancang untuk mengatasi kesenjangan penelitian (*research gap*) yang ada. Meskipun banyak penelitian telah mengkaji keterkaitan antara variabel-variabel ini, sedikit yang mengintegrasikan semuanya dalam satu model. Penelitian ini berkontribusi dengan mengisi kekosongan literatur dan memberikan pemahaman baru tentang hubungan antara pengembangan

kompetensi, komitmen organisasi, serta peran mediasi *employee engagement* dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai.

Kesenjangan empiris (*empirical gap*) terlihat masih kurangnya bukti empiris untuk mendukung teori atau hipotesis tertentu karena keterbatasan populasi sehingga berdampak pada generalisasi hasil penelitian. Dari berbagai penelitian empiris, ditemukan bahwa *Knowledge Sharing* memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan (Farooq, 2020; Henttonen et al., 2016). *Knowledge Sharing* terbukti dapat mempercepat penyelesaian tugas, membantu dalam pemecahan masalah, dan memperbaiki proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas karyawan (Masa'deh et al., 2016; Zhu, 2017). Sebagian besar penelitian menyimpulkan bahwa *Employee Engagement* berfungsi sebagai pemicu terjadinya komitmen organisasi (Bailey et al., 2015). Berdasarkan pada teori pertukaran sosial, Biswas dan Bhatnagar (2013) Dalam rangka mendukung penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara komitmen dan *employee engagement*, penelitian ini akan mengeksplorasi kembali peran mediasi *Employee Engagement* dalam pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan. Walaupun beberapa studi sebelumnya telah membahas aspek mediasi dari *Knowledge Sharing*, fokusnya tidak terletak pada interaksi antara pengembangan kompetensi, komitmen organisasi, *Employee Engagement* dan kinerja pegawai (Naim & Lenka, 2017). Belum ada penelitian yang menyelidiki secara mendalam peran Knowledge Sharing di antara kombinasi variabel-variabel tersebut. Penelitian ini berupaya mengatasi kesenjangan empiris tersebut dengan melakukan investigasi lebih lanjut yang mencakup Pemerintah Kota Tasikmalaya secara empiris.

Kesenjangan teori (*Theoretical gap*) dapat diamati bahwa kajian mengenai peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara berbasis pengembangan kompetensi memilki karakteristik teori yang berbeda dengan teori-teori umum karena sebagian besar teori tersebut sudah masuk kedalam ranah penelitian terapan (*applied research*) seperti teori dan pengukuran yang digunakan pada Kinerja Pegawai (Donnelly et al., 1997; John M. Ivancevich, 2001;), Komitmen Organisasi (Allen dan Meyer, 1991; 2013; Armstrong, 2009;Luthans, 2006), Knowledge Sharing (Hooff dan Ridder, 2004; Bock dkk, 2005; Farooq, 2020; Hooff dan Weenen,

2004), Kompetensi (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996; Spencer dan Spencer 1993). Employee Engagement (Kahn, 1990; Beardwel dan Thompson, 2017; Al Mehrzi dan Singh, 2016). Dalam hal ini, peneliti berupaya menjembatani beberapa gap theory dengan secara lebih komprehensif. Oleh karna itu, penelitian ini juga diharapkan dapat melengkapi senjang teori (*theoritical gap*) yang terdapat pada kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai tingkat pengembangan kompetensi, komitmen organisasi, *employee engangement, knowledge sharing* dan kinerja aparatur sipil negara (ASN) di Pemerintah Kota Tasikmalaya?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan kompetensi, komitmen organisasi, *employee engangement, Knowledge Sharing,* terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kota Tasikmalaya?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan kompetensi dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja ASN yang dimediasi *knowledge sharing*?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan kompetensi dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja ASN yang dimediasi oleh *employee engagement* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk hal-hal sebagai berikut:

1. Memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kinerja pegawai, komitmen organisasi, *employee engangement, Knowledge Sharing* dan pengembangan kompetensi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kota Tasikmalaya.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi, komitmen organisasi, *employee engangement, Knowledge Sharing,* terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kota Tasikmalaya.

3. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja ASN yang dimediasi *knowledge sharing.*
4. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja ASN yang dimediasi *employee engagement.*

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat Secara Teoritis
   a. Penelitian ini diharapkan mampu menyediakan informasi berharga bagi Pemerintah Kota Tasikmalaya, yang dapat digunakan sebagai landasan dalam upaya meningkatkan indeks profesionalisme kinerja ASN melalui pendekatan pengembangan kompetensi, *Employee Engagement, Knowledge Sharing* dan komitmen pegawai negeri sipil
   b. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan kerangka teori dalam memperbaiki aspek pengembangan kompetensi, khususnya pada dimensi komitmen organisasi, *Employee Engagement* dan *Knowledge Sharing*.
   c. Hasil penelitian diharapkan mampu meningkatkan Tingkat Profesionalitas ASN diantaranya kompetensi dan kemampuan pegawai, karena kompetensi ASN masih memerlukan perhatian lebih serius, terutama mengingat masih kurang baiknya kualitas pelayanan publik yang diberikan.
   d. Hasil penelitian diharapkan menjadi tambahan informasi dalam mengembangkan kinerja pegawai di Lingkungan Kerja Pemerintah Kota Kota Tasikmalaya baik pada level individu maupun organisasi.

2. Manfaat Secara Praktis
   a. Menyumbangkan pemikiran dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, khususnya bagi ASN, sejalan dengan amanat Undang-Undang No.

5 Tahun 2014.

b. Bagi peneliti, penelitian ini berfungsi sebagai wadah untuk memperluas wawasan serta meningkatkan sensitivitas akademik dalam menganalisis permasalahan empiris di lapangan, khususnya terkait pengembangan kompetensi ASN.
c. Bagi institusi yang diteliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan informatif yang dapat dimanfaatkan sebagai bahan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja organisasi, terutama bagi para pemangku kebijakan di pemerintahan daerah, dalam rangka mendukung pengembangan kompetensi ASN yang berkelanjutan. Dengan demikian, terciptalah ASN yang profesional, memiliki integritas, etika profesi yang tinggi, terbebas dari pengaruh politik, serta jauh dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal ini diharapkan dapat dicapai dengan cepat, tepat dan efektif.