

PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL DAN KAPABILITAS ADAPTIF TERHADAP KINERJA PEGAWAI BKPSDM JEMBER DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Hasminanda Yuniasari¹, Trias Setyowati^{2*}, Ni Nyoman Putu Martini³

Universitas Muhammadiyah Jember^{1,2,3}

hasminandayuniasari@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital dan kapabilitas adaptif terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember dengan employee engagement sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif deskriptif dengan teknik sensus terhadap 65 ASN BKPSDM Kabupaten Jember, serta analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital dan kapabilitas adaptif berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, kompetensi digital dan employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kapabilitas adaptif tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Namun, kompetensi digital dan kapabilitas adaptif berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui employee engagement sebagai variabel mediasi. Simpulan, bahwa employee engagement berperan sebagai mekanisme kunci dalam mentransformasikan kompetensi digital dan kapabilitas adaptif menjadi peningkatan kinerja pegawai, sehingga penguatan kompetensi digital, kemampuan adaptif, dan strategi peningkatan engagement secara simultan diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja ASN di era transformasi digital.

Kata Kunci: Kompetensi Digital, Kapabilitas Adaptif, Employee Engagement, Kinerja Pegawai, Transformasi Digital

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of digital competence and adaptive capabilities on employee performance at the Jember Regency Human Resources Development Agency (BKPSDM), with employee engagement as an intervening variable. The research method used a descriptive quantitative approach using a census technique involving 65 civil servants at the Jember Regency Human Resources Development Agency (BKPSDM). Data analysis used Partial Least Squares (PLS)-based Structural Equation Modeling (SEM). The results show that digital competence and adaptive capabilities significantly influence employee engagement, digital competence and employee engagement significantly influence employee performance, while adaptive capabilities do not directly influence performance. However, digital competence and adaptive capabilities significantly influence performance through employee engagement as a mediating variable. The conclusion is that employee engagement plays a key role in transforming digital competence and adaptive capabilities into improved employee performance. Therefore, simultaneously strengthening digital competence, adaptive capabilities, and engagement-enhancing strategies are necessary to optimize civil servant performance in the era of digital transformation.

Keywords: Digital Competence, Adaptive Capabilities, Employee Engagement, Employee Performance, Digital Transformation

PENDAHULUAN

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 et al., 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.

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 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 et al. (2021) menunjukkan adanya pengaruh positif kompetensi digital dan keterikatan SDM terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan itu, penelitian Elisnawati et al. (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 et al. (2022) menekankan pentingnya profil kompetensi karyawan untuk manajemen organisasi adaptif dalam menghadapi tantangan kontemporer. Studi empiris dari Halmen et al. (2024) membuktikan adanya dampak positif kerja virtual terhadap kinerja adaptif karyawan. Penelitian Krismanto et al. (2023) juga menemukan pengaruh signifikan manajemen perubahan kapabilitas dinamik dan agilitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Namun, terdapat research gap dimana penelitian (Nandini et al., 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 et al., 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 et al. (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 et al. (2025; Nanuru et al., 2021; Nguyen & Nguyen, 2023; Rahmadalena & Asmanita, 2020; Wardiansyah et al., 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.

Pengukuran kinerja pegawai pada setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tentu melibatkan lembaga Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) 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.

Tabel 1.
Pemetaan Kinerja Pelayanan Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM

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

Sumber : IPASN BKPSDM Kab. Jember. (2025)

Gambaran Tabel 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 menunjukkan bahwa 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. 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.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif yang berorientasi pada filsafat positivistik dengan tujuan menggambarkan fenomena secara sistematis serta menguji hubungan antar variabel melalui analisis statistik. Pendekatan ini sesuai dengan panduan yang menekankan pentingnya instrumen terstandar, validitas, dan reliabilitas sebelum pengumpulan data dilakukan (Sugiyono, 2020). Untuk mendukung analisis hubungan kausal yang melibatkan variabel intervening, penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan PLS yang direkomendasikan untuk model kompleks dan konstruk laten yang diprediksi secara simultan (Hair et al., 2022).

Penelitian ini mencakup empat variabel utama, yaitu kompetensi digital dan kapabilitas adaptif sebagai variabel independen, *employee engagement* sebagai variabel intervening, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Setiap variabel didefinisikan secara operasional berdasarkan teori dan indikator empiris, seperti kompetensi digital yang merujuk pada literasi teknologi dan kemampuan pemanfaatan TIK (Marguna & Sangiasseri, 2020), serta kapabilitas adaptif yang menekankan responsivitas, kreativitas, dan pembelajaran berkelanjutan sesuai ketentuan ASN (PANRB, 2021). Variabel lainnya, yaitu *employee engagement* dan kinerja pegawai, diukur melalui indikator *vigor–dedication–absorption* serta kualitas–kuantitas–ketepatan waktu sesuai kerangka pengukuran yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya (Sutanto et al., 2025). Populasi penelitian ini adalah seluruh ASN BKPSDM Kabupaten Jember sebanyak 65 pegawai, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden menggunakan teknik sensus, yang dinilai memberikan data paling akurat karena mewakili keseluruhan elemen tanpa generalisasi (Sugiyono, 2020). Teknik sensus juga selaras dengan rekomendasi bahwa PLS-SEM tetap dapat digunakan pada ukuran sampel kecil sepanjang memenuhi ketentuan minimal, yaitu jumlah sampel setidaknya 10 kali jalur terbanyak yang mengarah pada satu konstruk dalam model struktural (Hair et al., 2021).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden Pegawai BKPSDM Kabupaten Jember dalam penelitian ini menunjukkan komposisi demografis yang cukup beragam berdasarkan jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh pegawai laki-laki sebanyak 37 orang (56,9 persen) dibandingkan perempuan sebanyak 28 orang (43,1 persen) dari total 65 responden, menggambarkan bahwa struktur pegawai cenderung lebih banyak diisi oleh laki-laki. Dilihat dari usia, mayoritas responden berada pada rentang 31–40 tahun sebanyak 31 orang (47,7 persen), disusul kelompok usia 41–50 tahun sebanyak 26 orang (40 persen), sedangkan responden di bawah 30 tahun berjumlah 3 orang (4,6 persen) dan usia 51–60 tahun sebanyak 5 orang (7,7 persen), menunjukkan dominasi pegawai pada usia produktif dan matang secara profesional. Dari aspek pendidikan, responden paling banyak berasal dari lulusan S1 sebanyak 36 orang (55,4 persen), disusul lulusan SMA sebanyak 20 orang (30,8 persen), sementara lulusan S2 berjumlah 6 orang (9,2 persen) dan D3 sebanyak 3 orang (4,6 persen), yang mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai

memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas serta relevansi analisis penelitian secara komprehensif.

Tabel 2.
Uji Validitas Konvergen (outer loading)

Indikator	X ₁ Kompetensi digital	X ₂ Kapabilitas adaptif	Z <i>Employee engagement</i>	Y Kinerja pegawai	Ket.
X1.1	0,865				Valid
X1.2	0,830				Valid
X1.3	0,830				Valid
X1.4	0,872				Valid
X1.5	0,853				Valid
X2.1		0,803			Valid
X2.2		0,923			Valid
X2.3		0,924			Valid
X2.4		0,881			Valid
Z1.1			0,900		Valid
Z1.2			0,901		Valid
Z1.3			0,784		Valid
Y1.1				0,925	Valid
Y1.2				0,887	Valid
Y1.3				0,951	Valid
Y1.4				0,908	Valid
Y1.5				0,894	Valid

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator (X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}, X_{1.4}, X_{1.5}, X_{2.1}, X_{2.2}, X_{2.3}, X_{2.4}, Z₁, Z₂, Z₃, Z, Y, Y₃, Y₄) yaitu lebih dari 0,7 dengan demikian instrumen penelitian dapat dinyatakan valid (angka berwarna hijau). Kemudian pada nilai Validitas konvergen AVE disajikan sebagai berikut :

Tabel 3.
Uji Validitas Konvergen (AVE)

Varibel Penelitian	Nilai Average <i>Variance Extracted</i> (AVE)	Cut Off	Keterangan
X ₁ . Kompetensi digital	0,723	0,5	Valid
X ₂ . Kapabilitas adaptif	0,781	0,5	Valid
Z <i>Employee Engagemen</i>	0,746	0,5	Valid
Y Kinerja pegawai	0,834	0,5	Valid

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hasil *Average Variance Extracted* diatas 0,5 (angka berwarna hijau) maka dapat diartikan bahwa instrumen yang digunakan di dalam penelitian dikatakan "*Valid*".

Tabel 4.
Uji Reliabilitas

Variable Penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
X ₁ . Kompetensi digital	0,904	Reliabel
X ₂ . Kapabilitas adaptif	0,906	Reliabel

Z Employee engagement	0,827	Reliabel
Y Kinerja	0,950	Reliabel

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.10 data diatas, menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 dengan demikian instrumen yang digunakan reliable.

3. Analisis Persamaan Struktural (*Inner model*)

Tabel 5.
Analisis Persamaan Struktural (*Inner model*)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistich (IO/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
X ₁ . Kompetensi digital -> Z Employee engagement	0,437	0,434	0,107	4,073	0,000
X ₁ . Kompetensi digital -> Y Kinerja	0,288	0,297	0,109	2,652	0,008
X ₂ . Kapabilitas adaptif -> Z Employee engagement	0,503	0,502	0,108	4,636	0,000
X ₂ . Kapabilitas adaptif -> Y Kinerja	0,227	0,232	0,116	1,954	0,051
Z Employee engagement -> Y Kinerja	0,470	0,454	0,136	3,454	0,001

Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis *Smart PLS (partial least square)* tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural.

a. Persamaan struktural (*inner model*)

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$= 0,437X_1 + 0,503X_2$$

b. Persamaan struktural (*inner model*) dengan variabel *intervening*

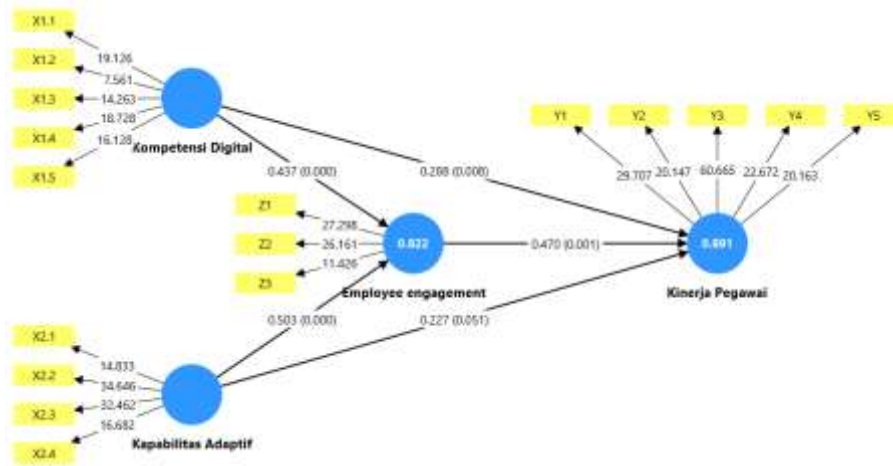
$$Y = b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Z + e$$

$$= 0,288 X_1 + 0,227X_2 + 0,470Z$$

Persamaan linier tersebut menunjukkan arti dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- b₁ (0,437) : Koefisien regresi Kompetensi digital (X₁) untuk uji berpengaruh terhadap Employee engagement (Z), artinya kenaikan variabel sebesar 1 (satu) satuan. Maka Perilaku keunagan meningkat sebesar 0,437 dengan asumsi variabel (Kapabilitas adaptif) nilainya konstan.
- b₂ (0,503) : Koefisien regresi Experensial markrting (X₂) untuk uji pengaruh terhadap Employee engagement (Z), artinya kenaikan variabel sebesar 1 (satu) satuan. Maka Employee engagement meningkat sebesar 0,503 dengan asumsi variabel (Kompetensi digital) nilainya konstan.
- b₃ (0,288) : Koefisien regresi Kompetensi digital (X₁) untuk uji pengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y), artinya kenaikan variabel sebesar 1 (satu) satuan. Maka Kinerja pegawai meningkat sebesar 0,288 dengan asumsi variabel (Kapabilitas adaptif) nilainya konstan.
- b₄ (0,227) : Koefisien regresi Kapabilitas adaptif (X₂) untuk uji pengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y), artinya kenaikan variabel sebesar 1 (satu) satuan. Maka Kinerja pegawai meningkat sebesar 0,227 dengan asumsi variabel (kompetensi digital) nilainya konstan.

b5 (0,470) : Koefisien regresi Employee engagement (Z) untuk uji pengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y), artinya kenaikan variabel sebesar 1 (satu) satuan. Maka Kinerja pegawai meningkat sebesar 0,470.



Gambar 1. Hasil Uji Model Struktural PLS

Tabel 6.
Uji Hipotesis Penelitian

		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistich (IO/STDEV)	P Values
X ₁	Kompetensi digital -> Z Employee engagement	0,437	0,434	0,107	4,073	0,000
X ₁	Kompetensi digital -> Y Kinerja	0,288	0,297	0,109	2,652	0,008
X ₂	Kapabilitas adaptif -> Z Employee engagement	0,503	0,502	0,108	4,636	0,000
X ₂	Kapabilitas adaptif -> Y Kinerja	0,227	0,232	0,116	1,954	0,051
Z	Employee engagement -> Y Kinerja	0,470	0,454	0,136	3,454	0,001
X ₁	Kompetensi digital -> Z Employee engagement -> Y Kinerja pegawai	0,205	0,198	0,080	2,582	0,010
X ₂	Kapabilitas adaptif -> Z Employee engagement -> Y Kinerja pegawai	0,236	0,226	0,008251	2,890	0,004

Kriteria pengukuran *output* PLS :

Nilai Original sampel : menunjukkan pengaruh Negatif atau Positif

Nilai P value : digunakan untuk mengukur signifikan berpengaruh.

Nilai P value lebih besar dari 0,05 ($> 5\%$) maka tidak berpengaruh signifikan. Jika nilai P value kurang dari 0,5 ($\leq 5\%$) maka berpengaruh signifikan.

Berdasarkan Tabel diatas, selanjutnya hasil uji hipotesis disajikan sebagai berikut :

- 1) Hipotesis 1. Kompetensi digital (X_1) berpengaruh signifikan terhadap *Employee engagement* (Z)
Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai *original sampel* yang positif (0,437) dengan nilai p *value* yaitu sebesar 0,000 ($<0,05$), maka dapat disimpulkan Kompetensi digital (Z) berpengaruh signifikan terhadap *Employee engagement* (Z) pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Jember. Dengan demikian Hipotesis 1 diterima.
- 2) Hipotesis 2. Kapabilitas adaptif (X_2) berpengaruh signifikan terhadap *Employee engagement* (Z)
Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu positif (0,503) dengan nilai P *value* yaitu sebesar 0,000 ($<0,05$), maka dapat disimpulkan Kapabilitas adaptif (X_2) berpengaruh signifikan terhadap *Employee engagement* (Z) pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Jember. Dengan demikian Hipotesis 2 diterima.
- 3) Hipotesis 3. Kompetensi digital (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y)
Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu positif (0,288) dengan nilai P *value* yaitu sebesar 0,008 ($<0,05$), maka dapat disimpulkan Kompetensi digital (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Jember (Y). Dengan demikian Hipotesis 3 diterima.
- 4) Hipotesis 4. Kapabilitas adaptif (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y)
Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu positif (0,227) dengan nilai P *value* yaitu sebesar 0,051 ($>0,05$), maka dapat disimpulkan Kapabilitas adaptif (X_2) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja (Y) pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Jember. Dengan demikian Hipotesis 4 ditolak.
- 5) Hipotesis 5. *Employee engagement* (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y)
Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu positif (0,470) dengan nilai P *value* yaitu sebesar 0,001 ($<0,05$), maka dapat disimpulkan *Employee engagement* (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Jember. Dengan demikian Hipotesis 5 diterima.
- 6) Hipotesis 6. Kompetensi digital (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) melalui *Employee engagement* (Z)
Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu (0,205) dengan nilai P *values* yaitu sebesar 0,010 ($<0,05$), maka dapat disimpulkan Kompetensi digital (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Jember. melalui *Employee engagement* (Z) berpengaruh signifikan. Dengan demikian Hipotesis 6 diterima.
- 7) Hipotesis 7. Kapabilitas adaptif (Y) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) melalui *Employee engagement* (Z)
Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sampel* yaitu (0,236) dengan nilai P *values* yaitu sebesar 0,004 ($<0,05$), maka dapat disimpulkan Kapabilitas adaptif (X_1) terhadap Kinerja pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Jember melalui *Employee engagement* (Z) berpengaruh signifikan. Dengan demikian Hipotesis 7 diterima.

Employee engagement menjadi tolak ukur untuk mengembangkan serta meningkatkan Kinerja pegawai Pegawai BKPSDM Kabupaten Jember kedepannya. *Employee engagement* dapat menjadi mediasi dari efek korelasi antara variabel Kompetensi digital dan Kapabilitas adaptif terhadap Kinerja, hal ini dapat menunjukkan hubungan antara *Employee engagement* dan Kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana faktor-faktor seperti Kompetensi digital dan Kapabilitas adaptif dalam menentukan tingkat *Employee engagement* utamanya untuk meningkatkan kesadaran mengenai Kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember.

Pengaruh Kompetensi digital Terhadap *Employee engagement*

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *employee engagement* pada pegawai BKPSDM Kabupaten Jember, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,437 dengan p-value 0,000 ($<0,05$). Nilai koefisien positif sebesar 0,437 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam kompetensi digital akan meningkatkan *employee engagement* sebesar 43,7%. Temuan ini membuktikan bahwa penguasaan teknologi informasi dan komunikasi, keterampilan TIK yang mendukung pekerjaan, serta kemampuan mengoperasikan sistem digital secara efektif dan efisien dapat mendorong keterlibatan, antusiasme, dan dedikasi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas kepegawaian. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* diterima, yang menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi digital pegawai merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan tingkat *engagement* dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan empiris yang menunjukkan pengaruh positif kompetensi digital terhadap *employee engagement*. Penelitian Baharrudin et al. (2021) pada DISPERMADES Provinsi Jawa Tengah menemukan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap keterikatan SDM, yang mendukung temuan bahwa penguasaan teknologi digital dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam organisasi sektor publik. Gasparovich et al. (2021) dalam studinya mengungkapkan bahwa digitalisasi memiliki dampak positif terhadap *employee engagement*, karena teknologi digital memfasilitasi komunikasi yang lebih baik, akses informasi yang lebih mudah, dan kolaborasi yang lebih efektif. Ye et al. (2024) melalui analisis fuzzy-set qualitative comparative menemukan bahwa *employee work engagement* dalam transformasi digital perusahaan sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam menguasai dan memanfaatkan teknologi digital. Lebih lanjut, Bhat et al. (2024) membuktikan bahwa orientasi teknologi informasi dan komunikasi berperan penting dalam meningkatkan *work engagement* dan *perceived job performance*, yang menegaskan bahwa kompetensi digital bukan hanya meningkatkan kemampuan teknis tetapi juga mendorong keterlibatan psikologis pegawai terhadap pekerjaan mereka. Dukungan empiris ini memperkuat argumen bahwa dalam era transformasi digital, pengembangan kompetensi digital menjadi prasyarat fundamental untuk membangun *workforce* yang *engaged* dan produktif.

Pengaruh Kapabilitas adaptif Terhadap *Employee engagement*

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa kapabilitas adaptif memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *employee engagement* pada pegawai BKPSDM Kabupaten Jember, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,503 dengan p-value 0,000 ($<0,05$). Nilai koefisien positif sebesar 0,503 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam kapabilitas adaptif akan meningkatkan *employee engagement* sebesar 50,3%, yang bahkan lebih tinggi dibandingkan pengaruh kompetensi digital (0,437). Temuan ini membuktikan bahwa kemampuan pegawai untuk responsif terhadap perubahan,

berpikir kreatif dalam menyelesaikan permasalahan, mengambil inisiatif konstruktif tanpa menunggu perintah, dan terus mengembangkan diri melalui pembelajaran berkelanjutan merupakan faktor krusial yang mendorong keterlibatan, dedikasi, dan antusiasme pegawai dalam bekerja. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kapabilitas adaptif berpengaruh signifikan terhadap employee engagement diterima, yang menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh perubahan, kemampuan beradaptasi menjadi prediktor yang lebih kuat terhadap tingkat engagement pegawai dibandingkan kemampuan teknis semata.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan empiris yang menunjukkan pengaruh positif kapabilitas adaptif terhadap employee engagement. Nandini et al. (2022) menemukan bahwa adaptive performance memiliki hubungan positif dengan work engagement, di mana proses internal individu dalam beradaptasi dan belajar secara aktif menjadi mekanisme penting yang menghubungkan engagement dengan kinerja adaptif. Murangi et al. (2022) dalam penelitian pada guru pendidikan khusus di Namibia mengungkapkan bahwa capabilities dan work functionings memiliki keterkaitan erat, di mana kemampuan beradaptasi memungkinkan individu untuk lebih engaged dalam pekerjaan mereka. Halmen et al. (2024) membuktikan bahwa dalam konteks kerja virtual di industri IT, adaptive performance karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan engagement mereka. Lebih lanjut, Tabiu et al. (2020) menemukan bahwa pelatihan, otonomi pekerjaan, dan perencanaan karier menjadi prediktor penting bagi adaptive performance pegawai, yang mengindikasikan bahwa pengembangan kapabilitas adaptif melalui berbagai intervensi organisasional dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai. Dukungan empiris ini memperkuat argumen bahwa dalam era perubahan yang cepat dan ketidakpastian tinggi, kapabilitas adaptif bukan hanya menjadi kompetensi pelengkap tetapi merupakan determinan utama yang membentuk workforce yang engaged, resilient, dan mampu berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Kompetensi digital Terhadap Kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,288 dengan p-value 0,008 (<0,05). Nilai koefisien positif sebesar 0,288 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam kompetensi digital akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 28,8%. Temuan ini membuktikan bahwa penguasaan teknologi informasi dan komunikasi, keterampilan TIK yang aplikatif dalam pekerjaan, serta kemampuan menggunakan sistem digital secara efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas kerja, pencapaian target, ketepatan waktu, efisiensi penggunaan sumber daya, dan efektivitas biaya dalam menghasilkan output. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima, yang menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi sektor publik yang sedang mengalami transformasi digital, kemampuan pegawai dalam menguasai dan memanfaatkan teknologi digital menjadi faktor penentu yang secara langsung meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugas kepegawaian.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan empiris yang menunjukkan pengaruh positif kompetensi digital terhadap kinerja pegawai. Elisnawati et al. (2023) menemukan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan, yang menegaskan pentingnya penguasaan teknologi dalam meningkatkan produktivitas pegawai sektor publik. Marguna dan Sangiasseri (2020) membuktikan bahwa kompetensi digital (e-

skills) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pustakawan di UPT Perpustakaan Universitas Hasanuddin, yang menunjukkan bahwa kompetensi digital relevan untuk berbagai jenis pekerjaan di sektor publik. Yulianto (2024) menemukan bahwa kapabilitas digital memiliki efek positif terhadap peningkatan kinerja karyawan Pondok Pesantren di Jepara, yang mengindikasikan bahwa kompetensi digital tidak hanya penting di organisasi pemerintahan tetapi juga di berbagai jenis organisasi. Lebih lanjut, Fu et al. (2023) mengungkapkan bahwa enterprise digital capability berdampak signifikan terhadap employee sustainable performance dari perspektif employee learning, yang memperkuat argumen bahwa kompetensi digital tidak hanya meningkatkan kinerja jangka pendek tetapi juga berkontribusi pada kinerja berkelanjutan. Dukungan empiris ini memperkuat kesimpulan bahwa dalam era digitalisasi pelayanan publik, pengembangan kompetensi digital pegawai bukan hanya sekadar kebutuhan teknis tetapi merupakan investasi strategis yang memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja individual pegawai.

Pengaruh Kapabilitas adaptif Terhadap Kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa kapabilitas adaptif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,227 dengan p-value 0,051 ($>0,05$). Meskipun nilai koefisien positif sebesar 0,227 menunjukkan arah hubungan yang positif, namun nilai p-value yang berada di atas threshold signifikansi 0,05 mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks BKPSDM Kabupaten Jember, kemampuan pegawai untuk responsif terhadap perubahan, berpikir kreatif, mengambil inisiatif, dan terus mengembangkan diri melalui pembelajaran belum secara langsung dan signifikan berdampak pada peningkatan kinerja individual yang diukur melalui kualitas pekerjaan, pencapaian target, ketepatan waktu, efisiensi sumber daya, dan efektivitas biaya. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kapabilitas adaptif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ditolak, yang mengindikasikan bahwa meskipun kapabilitas adaptif merupakan kompetensi penting, pengaruhnya terhadap kinerja mungkin lebih bersifat tidak langsung atau memerlukan mediasi dari faktor-faktor lain seperti employee engagement atau kondisi organisasional tertentu.

Hasil penelitian ini menunjukkan kontras dengan beberapa temuan empiris yang menemukan pengaruh signifikan kapabilitas adaptif terhadap kinerja. Pratama (2021) menemukan bahwa perilaku adaptif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja tenaga kesehatan, yang menunjukkan pentingnya kemampuan beradaptasi dalam meningkatkan kinerja. Morozevich et al. (2022) mengungkapkan bahwa employee's competence profile yang mencakup kemampuan adaptif sangat penting untuk manajemen organisasi yang adaptif, yang berimplikasi pada kinerja organisasional. Krismanto et al. (2023) membuktikan bahwa kapabilitas dinamik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan peran penting kemampuan beradaptasi dalam konteks perubahan organisasional. Namun, temuan penelitian ini lebih sejalan dengan perspektif yang dikemukakan oleh Darusman & Wijaya (2020) yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamis di sektor publik memiliki karakteristik unik dan kompleks yang berbeda dengan sektor swasta, di mana pengaruhnya terhadap kinerja sangat bergantung pada kondisi struktural dan kultural organisasi. Perbedaan temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks birokrasi pemerintahan seperti BKPSDM, kapabilitas adaptif mungkin memerlukan kondisi enabler tertentu seperti budaya organisasi yang inovatif, kepemimpinan transformasional, sistem reward yang mendukung inisiatif, dan fleksibilitas struktural untuk dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja yang signifikan. Oleh karena itu, meskipun pengembangan kapabilitas adaptif tetap penting, organisasi perlu memastikan bahwa infrastruktur

organisasional yang mendukung aktualisasi kemampuan adaptif tersebut juga tersedia agar dapat berdampak optimal terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh *Employee engagement* Terhadap Kinerja pegawai

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,470 dengan p-value 0,001 ($<0,05$). Nilai koefisien positif sebesar 0,470 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam *employee engagement* akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 47%, yang merupakan pengaruh tertinggi kedua setelah kapabilitas adaptif terhadap *engagement* (0,503). Temuan ini membuktikan bahwa ketika pegawai memiliki kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh, merasa terikat secara emosional dengan pekerjaan sehingga antusias dan bangga, serta bekerja dengan konsentrasi dan keseriusan tinggi, maka mereka akan menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik, mencapai atau melampaui target yang ditetapkan, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menggunakan sumber daya secara efisien, dan menghasilkan output dengan biaya yang efektif. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima, yang menunjukkan bahwa keterlibatan emosional dan psikologis pegawai terhadap pekerjaan merupakan prediktor kuat yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja individual dalam organisasi sektor publik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan empiris yang secara konsisten menunjukkan pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Malik et al. (2021) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan, yang menegaskan relevansi *employee engagement* dalam konteks birokrasi pemerintahan Indonesia. Umihastanti dan Frianto (2022) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah, yang sejalan dengan temuan penelitian ini pada instansi kepegawaian. Setyawan et al. (2024) mengungkapkan bahwa *employee engagement*, bersama dengan *public service motivation* dan *affective commitment*, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa *engagement* merupakan driver penting kinerja di sektor publik. Lebih lanjut, Nguyen dan Nguyen (2023) dalam studi mereka pada institusi pendidikan tinggi swasta menemukan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee performance*, dengan *engagement* berfungsi sebagai mekanisme mediasi antara *employer attractiveness* dan *performance*. Wardiansyah et al. (2024) juga membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*, yang mengindikasikan bahwa *engagement* memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja. Dukungan empiris yang konsisten ini memperkuat kesimpulan bahwa *employee engagement* merupakan determinan krusial bagi kinerja pegawai, dan dalam konteks BKPSDM Kabupaten Jember, investasi dalam strategi-strategi untuk meningkatkan *engagement* seperti menciptakan lingkungan kerja yang *supportive*, memberikan otonomi dan tantangan yang bermakna, mengembangkan kepemimpinan yang *inspiring*, serta membangun budaya organisasi yang positif akan berdampak langsung dan signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh Kompetensi digital Terhadap Kinerja pegawai Melalui *Employee engagement*

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember melalui mediasi *employee engagement*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,205 dengan p-value 0,010 ($<0,05$). Nilai koefisien positif sebesar 0,205 mengindikasikan

bahwa kompetensi digital dapat meningkatkan kinerja pegawai sebesar 20,5% melalui jalur tidak langsung yang dimediasi oleh employee engagement. Temuan ini membuktikan bahwa kompetensi digital tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja (pengaruh langsung 0,288), tetapi juga bekerja secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan pegawai terlebih dahulu. Mekanisme mediasi ini menunjukkan bahwa ketika pegawai memiliki penguasaan teknologi informasi dan komunikasi yang baik, keterampilan TIK yang mendukung pekerjaan, serta kemampuan menggunakan sistem digital secara efektif, hal ini akan meningkatkan rasa percaya diri, antusiasme, dan keterlibatan emosional mereka terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa kompetensi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement diterima, yang mengkonfirmasi bahwa employee engagement berfungsi sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kompetensi digital dan kinerja pegawai.

Temuan mediasi parsial ini dapat dipahami melalui analisis jalur pengaruh yang menunjukkan bahwa kompetensi digital mempengaruhi kinerja melalui dua rute: rute langsung (direct effect = 0,288) dan rute tidak langsung melalui employee engagement (indirect effect = 0,205). Total pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja adalah penjumlahan kedua efek ini (0,493), yang menunjukkan kontribusi substansial. Data deskriptif mendukung mekanisme mediasi ini, di mana pegawai dengan kompetensi digital yang tinggi (80% memiliki keterampilan TIK yang mendukung pekerjaan, 72,3% mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat) menunjukkan tingkat engagement yang juga tinggi (81,5% berusaha dengan sungguh-sungguh, 78,4% merasa antusias dan bangga), yang kemudian berkorelasi dengan kinerja yang baik (86,1% menghasilkan output dengan biaya efektif, 81,5% menyelesaikan pekerjaan tepat waktu). Mekanisme mediasi ini dapat dijelaskan melalui teori Job Demands-Resources (JD-R), di mana kompetensi digital berfungsi sebagai personal resource yang meningkatkan engagement pegawai dengan cara: (1) mengurangi stres kerja karena pegawai merasa lebih kompeten dalam menggunakan teknologi, (2) meningkatkan sense of mastery dan self-efficacy ketika berhasil menyelesaikan tugas dengan bantuan teknologi digital, (3) memfasilitasi kolaborasi dan komunikasi yang lebih baik dengan rekan kerja, dan (4) memberikan akses yang lebih mudah terhadap informasi dan sumber daya yang diperlukan.

Keterlibatan yang meningkat ini kemudian mendorong pegawai untuk menginvestasikan lebih banyak energi fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan empiris yang menunjukkan peran mediasi employee engagement dalam hubungan antara kompetensi digital dan kinerja. Baharrudin et al. (2021) menemukan bahwa kompetensi digital dan keterikatan SDM secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja DISPERMADES Provinsi Jawa Tengah, yang mengindikasikan adanya mekanisme mediasi dalam hubungan tersebut. Gasparovich et al. (2021) mengungkapkan bahwa digitalisasi berdampak positif terhadap employee engagement, yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi, menegaskan peran engagement sebagai mekanisme mediasi antara kemampuan digital dan hasil kinerja. Ye et al. (2024) melalui analisis fuzzy-set qualitative comparative menemukan bahwa employee work engagement berfungsi sebagai mekanisme kunci yang menghubungkan transformasi digital perusahaan dengan kinerja, di mana kompetensi digital karyawan harus diterjemahkan terlebih dahulu menjadi engagement sebelum berdampak optimal pada kinerja. Lebih lanjut, Bhat et al. (2024) membuktikan bahwa work engagement memediasi hubungan antara information communication technology orientation dan perceived job performance, yang secara eksplisit mengkonfirmasi peran mediasi engagement dalam konteks teknologi digital dan kinerja. Dukungan empiris yang konsisten ini memperkuat kesimpulan bahwa dalam era transformasi digital, organisasi tidak

cukup hanya mengembangkan kompetensi teknis digital pegawai, tetapi juga perlu memastikan bahwa kompetensi tersebut diterjemahkan menjadi keterlibatan psikologis dan emosional yang lebih tinggi melalui strategi engagement yang efektif seperti memberikan otonomi dalam penggunaan teknologi, mengapresiasi inovasi digital, menciptakan lingkungan kerja yang supportive terhadap pembelajaran digital, dan membangun kultur yang menghargai digital literacy sehingga pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja dapat dimaksimalkan baik melalui jalur langsung maupun tidak langsung.

Pengaruh Kapabilitas adaptif Terhadap Kinerja pegawai Melalui *Employee engagement*

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa kapabilitas adaptif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jember melalui mediasi employee engagement, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,236 dengan p-value 0,004 ($<0,05$). Nilai koefisien positif sebesar 0,236 mengindikasikan bahwa kapabilitas adaptif dapat meningkatkan kinerja pegawai sebesar 23,6% melalui jalur tidak langsung yang dimediasi oleh employee engagement. Temuan ini sangat penting karena mengungkapkan bahwa meskipun pengaruh langsung kapabilitas adaptif terhadap kinerja tidak signifikan (0,227 dengan p-value 0,051), namun ketika dimediasi oleh employee engagement, pengaruhnya menjadi signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa employee engagement berfungsi sebagai mediator penuh (full mediation) dalam hubungan antara kapabilitas adaptif dan kinerja pegawai. Mekanisme mediasi penuh ini menjelaskan bahwa kemampuan pegawai untuk responsif terhadap perubahan, berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah, mengambil inisiatif konstruktif, dan terus mengembangkan diri melalui pembelajaran perlu terlebih dahulu diterjemahkan menjadi keterlibatan emosional dan psikologis yang lebih tinggi (engagement) sebelum dapat berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kapabilitas adaptif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement diterima, yang mengkonfirmasi peran krusial employee engagement sebagai mekanisme mediasi yang mentransformasi potensi adaptif pegawai menjadi hasil kinerja yang terukur.

Temuan mediasi penuh ini memberikan penjelasan komprehensif terhadap hasil hipotesis keempat yang menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung yang signifikan antara kapabilitas adaptif dan kinerja. Data menunjukkan bahwa meskipun pegawai BKPSDM Jember memiliki kapabilitas adaptif yang baik dengan 80% mampu mengambil inisiatif tanpa menunggu perintah, 75,3% mampu berpikir kreatif dan mencari solusi baru, 67,7% terus mengembangkan diri, dan 56,9% responsif terhadap perubahan kemampuan-kemampuan ini tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja tanpa adanya keterlibatan emosional dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan. Mekanisme mediasi penuh menunjukkan bahwa kapabilitas adaptif pertama-tama meningkatkan employee engagement (pengaruh signifikan dengan koefisien 0,503), yang kemudian employee engagement meningkatkan kinerja (pengaruh signifikan dengan koefisien 0,470). Proses transformasi ini dapat dijelaskan sebagai berikut: ketika pegawai memiliki kapabilitas adaptif yang tinggi, mereka merasa lebih berdaya (empowered) dan percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan, yang meningkatkan sense of meaningfulness dan psychological safety. Hal ini kemudian mendorong vigor (energi dan ketekunan), dedication (keterlibatan dan antusiasme), dan absorption (konsentrasi penuh) dalam bekerja. Keterlibatan psikologis yang tinggi inilah yang kemudian memotivasi pegawai untuk menginvestasikan kemampuan adaptif mereka kreativitas, inisiatif, pembelajaran berkelanjutan ke dalam tindakan konkret yang menghasilkan kualitas kerja lebih baik, pencapaian target, ketepatan waktu, dan efisiensi sumber daya. Tanpa engagement sebagai "bahan bakar" motivasional, kapabilitas adaptif hanya menjadi potensi yang tidak teraktualisasi menjadi kinerja aktual.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan empiris yang menunjukkan peran mediasi employee engagement dalam hubungan antara kapabilitas adaptif dan kinerja. Nandini et al. (2022) menemukan bahwa adaptive performance dipengaruhi oleh mekanisme proses internal individu yang melibatkan work engagement dan active learning, yang mengindikasikan bahwa engagement merupakan mediator penting antara kemampuan adaptif dan kinerja aktual. Malik dan Garg (2020) membuktikan bahwa employee resilience (yang merupakan komponen kapabilitas adaptif) mempengaruhi work engagement dalam konteks learning organization, yang kemudian berdampak pada kinerja, menegaskan jalur mediasi dari kapabilitas adaptif melalui engagement menuju kinerja. Alam dan Kuppusamy (2024) mengungkapkan bahwa innovation capability (yang terkait erat dengan kapabilitas adaptif) mempengaruhi employee engagement dalam konteks emerging economies, yang menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi dan berinovasi perlu ditransformasi menjadi engagement untuk menghasilkan outcome organisasional yang positif.

Berdasarkan penelitian Purnama et al. (2025) menemukan bahwa employee engagement memediasi hubungan antara strategic flexibility dan behavioural innovation terhadap employee performance, yang secara eksplisit mengkonfirmasi peran mediasi engagement dalam menghubungkan kemampuan adaptif dengan hasil kinerja. Dukungan empiris ini memperkuat kesimpulan bahwa dalam konteks BKPSDM Kabupaten Jember, untuk mengoptimalkan dampak kapabilitas adaptif terhadap kinerja, organisasi perlu fokus pada strategi-strategi yang meningkatkan employee engagement sebagai mekanisme mediasi, seperti: menciptakan budaya organisasi yang menghargai inovasi dan inisiatif, memberikan recognition terhadap upaya adaptif pegawai, menyediakan psychological safety untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan, membangun kepemimpinan yang inspiring dan empowering, serta mengembangkan sistem reward yang tidak hanya menilai hasil akhir tetapi juga menghargai proses pembelajaran dan adaptasi, sehingga kapabilitas adaptif pegawai dapat diterjemahkan menjadi engagement yang tinggi yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Bahwa kompetensi digital dan kapabilitas adaptif berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, serta kompetensi digital dan employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kapabilitas adaptif tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Namun demikian, baik kompetensi digital maupun kapabilitas adaptif terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui employee engagement sebagai variabel mediasi, di mana employee engagement berperan sebagai mediator parsial pada hubungan kompetensi digital terhadap kinerja dan sebagai mediator penuh pada hubungan kapabilitas adaptif terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja ASN di BKPSDM Jember dalam era transformasi digital tidak cukup hanya melalui penguatan kemampuan teknis dan adaptif, tetapi harus diiringi dengan strategi yang mampu membangun keterlibatan, dedikasi, dan antusiasme pegawai agar potensi kompetensi yang dimiliki dapat tertransformasi secara optimal menjadi kinerja yang tinggi dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, S. S., & Kuppusamy, M. (2024). Organizational culture, innovation capability and employee engagement: Evidence from emerging economies. *Journal of Management Development*, 43(1), 55–70.
- Alfian, F., Adam, M., & Ibrahim, M. (2018). Pengaruh keterlibatan kerja, beban kerja dan konflik peran terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai pada

- Dinas Pendidikan Aceh. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 8(2), 84–96.
<https://doi.org/10.24815/JMI.V8I2.9348>
- Allendila, F., Meutia, R., & Zati, M. R. (2025). Pengaruh employee engagement dan burnout terhadap kinerja karyawan PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate Dolok Merangir Kabupaten Simalungun Sumatera Utara. *ECo-Fin*, 7(2), 1141–1153.
<https://doi.org/10.32877/ef.v7i2.2489>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Baharrudin, S., Ludfiana, M., Santoso, B., Putra, E. M., & Pratiwi, R. (2021). Pengaruh kompetensi digital dan keterikatan SDM terhadap kinerja DISPERMADES Provinsi Jawa Tengah. *E-Prosiding SENMAS*, 2(1), 51–59.
- Bhat, S. A., Bashir, M., & Jan, H. (2024). Work engagement and perceived job performance: Does information communication technology orientation matter? *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-07-2023-0245>
- Choirinisa, A. A., & Ikhwan, K. (2022). Pengaruh penggunaan aplikasi digital terhadap efektivitas kerja pegawai. *Transekonomika*, 2(5), 483–492.
<https://doi.org/10.55047/transekonomika.v2i5.239>
- Darusman, F., & Wijaya, C. (2020). Kapabilitas dinamis sektor publik: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 18(2), 1–12.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management (16th ed.)*. Pearson.
- Elisnawati, E., Mas'ud, M., & Selong, A. (2023). Pengaruh kompetensi digital, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 5(3), 8308–8323.
- Fu, F., Zha, W., & Zhou, Q. (2023). The impact of enterprise digital capability on employee sustainable performance. *Sustainability*, 15(17), 12897.
<https://doi.org/10.3390/su151712897>
- Gasparovich, E. O., Uskova, E. V., & Dongauzer, E. V. (2021). The impact of digitalization on employee engagement. In *Proceedings* (pp. 143–150).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. SAGE.
- Halmen, E., Lamsali, H., & Iteng, R. (2024). The impact of virtual work on employee adaptive performance in IT industry. *PaperASIA*, 40(6b), 245–256.
- Kasmir. (2020). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Rajawali Pers.
- Krismanto, J., Daud, A., & Said, M. (2023). Pengaruh manajemen perubahan kapabilitas dinamik dan agilitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *The Manusagre Journal*, 2.
- Marguna, A. M., & Sangiasseri, S. (2020). Pengaruh kompetensi digital (e-skills) terhadap kinerja pustakawan. *Jupiter*, 17(2).
- Mazurchenko, A., & Zelenka, M. (2022). Employees' digital competency development in the construction and automotive industrial sectors. *Central European Business Review*, 11(1), 41.
- Morozevich, E. S., Kuznetsova, Y. A., Kubrikova, A. S., Livak, N. S., & Makarov, A. I. (2022). Employee's competence profile for adaptive organization management. *Organizacija*, 55(1), 3–16.

- Murangi, A., Rothmann, S., & Nel, M. (2022). Capabilities and work functionings of special education teachers in Namibia. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48.
- Nandini, W., Gustomo, A., & Sushandoyo, D. (2022). Internal process of work engagement and adaptive performance. *Economies*, 10(7), 165.
- Nguyen, H. M., & Nguyen, L. V. (2023). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 2859–2881.
- Pasaribu, E. A., Wolor, C. W., & Saragih, R. (2021). The influence of social support, work engagement, and job satisfaction on nurse performance. *Management Science Letters*, 11(4), 1401–1408.
- Peiró, J. M., & Martínez-Tur, V. (2022). ‘Digitalized’ competences: A crucial challenge beyond digital competences. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(3), 189–199.
- Qomariyah, N. (2020). *Manajemen sumber daya manusia (teori, aplikasi dan studi empiris)*. CV. Pustaka Abadi.
- Rahmadalena, T., & Asmanita, A. (2020). Pengaruh employee engagement dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 3(2), 68–76.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sutanto, E., Santoso, T., & Halim, K. (2025). Employee engagement: The role of transformational leadership, work environment, and job satisfaction. *TRIKONOMIKA*, 24(1), 9–20.
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2020). Does training, job autonomy and career planning predict employees’ adaptive performance? *Global Business Review*.
- Thamrin, M. (2020). *Manajemen sumber daya manusia teori dan praktek*. LPPM Universitas Muhammadiyah Jember.
- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh dukungan organisasi dan employee engagement terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 219–232.
- Wardiansyah, D. R., Indrawati, N. K., & Kurniawati, D. T. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(1), 220–231.
- Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja (edisi kelima)*. Rajawali Pers.
- Wiska, M., & Purwanto, K. (2023). Pengaruh kompetensi kewirausahaan terhadap kinerja usaha pada UMKM. *Jurnal Manajemen & Bisnis*.
- Ye, D., Xu, B., Wei, B., Zheng, L., & Wu, Y. J. (2024). Employee work engagement in digital transformation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 35.
- Yulianto, N. A. B. (2024). Kapabilitas digital dan efek kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 3(3), 328–332.