

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah orang-orang yang bekerja dan menjadi asset penting dalam sebuah organisasi, baik secara individu maupun sebagai bagian dari keseluruhan tenaga kerja. SDM ini mencakup seluruh karyawan dari mulai staf hingga manajemen puncak yang berkontribusi dengan keterampilan, kompetensi dan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Keberadaan SDM sangat penting, karena menjadi faktor penentu keberhasilan maupun kegagalan sebuah organisasi. Hal ini sesuai pendapat Muktamar dkk. (2024: 53) bahwa sumber daya manusia adalah faktor yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi, karena peran SDM dalam suatu organisasi adalah mengatur seluruh karyawan agar dapat melakukan pekerjaan mereka secara efisien. Dalam hal ini, karyawan dipandang sebagai aset yang berharga bagi organisasi, bukan hanya sebagai biaya.

Keberadaan SDM perlu dikelola karena merupakan asset penting yang menentukan keberhasilan organisasi dan pengelolaan ini yang disebut dengan manajemen SDM. Manajemen SDM memiliki peran yang penting dalam organisasi bisnis karena bertanggung jawab atas aktivitas yang berkaitan dengan tenaga kerja yang beragam. Manajemen SDM yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Menurut Sella dan Riofita (2024: 76) manajemen SDM memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Manajemen SDM yang efektif berfungsi sebagai fondasi

dalam mengembangkan dan memelihara karyawan yang berkualitas sebagai sumber aset terpenting bagi organisasi. Dengan merumuskan strategi SDM yang selaras dengan tujuan bisnis, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian visi dan misi.

Salah satu bentuk manajemen SDM adalah memastikan bahwa setiap pegawai atau karyawan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, salah satunya adalah memastikan setiap pegawai memiliki kinerja yang baik. Secara umum, kinerja pegawai merupakan hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seorang pegawai.

Berdasarkan pemikiran John Miner yang dikutip dari Kasmir (2019: 182) bahwa kinerja seorang pegawai dapat dilihat berdasarkan kualitas, kuantitas dan waktu dalam bekerja.

Kinerja pegawai diharapkan semakin meningkat di era digital, karena adanya alat dan sistem digital yang memungkinkan untuk mengefisiensi waktu dalam pengerjaan tugas. Akan tetapi dari aspek Sumber Daya Manusia (SDM), penggunaan teknologi digital menuntut perubahan dalam pola pikir, proses kerja, dan cara berinteraksi. Adaptasi ini tidak selalu mudah, karena melibatkan penyesuaian pegawai terhadap perubahan baru. Menurut Mendrofa dkk. (2025: 1879) bahwa saat ini kantor dan perusahaan dituntut untuk beradaptasi dengan era digital, karna penggunaan teknologi digital mampu meningkatkan efisiensi serta memperluas cakupan pencapaian tujuan pekerjaan. Namun penggunaan digital ini membutuhkan keterampilan baru dan tidak semua pegawai dapat memahami dengan mudah tentang pemanfaatan teknologi digital.

Kinerja pegawai di era digital dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah faktor perbedaan generasi dan kemampuan intelektual. Perbedaan generasi berpengaruh terhadap kompetensi pegawai dikarenakan, karena perbedaan pengalaman, pola pikir, dan tingkat paparan terhadap teknologi sejak dini menciptakan kesenjangan dalam cara mereka beradaptasi dan memanfaatkan alat digital di tempat kerja. Hal ini sesuai pendapat Anita dkk. (2024: 386) bahwa perbedaan generasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga untuk mencapai kompetensi organisasi yang optimal, perusahaan perlu menjembatani kesenjangan ini melalui program pelatihan yang dirancang khusus, bimbingan timbal balik (*reverse mentoring*) di mana pegawai muda mengajari yang lebih tua tentang teknologi, dan menciptakan budaya inklusif yang menghargai kekuatan unik dari setiap generasi.

Selain perbedaan generasi, kinerja pegawai di era digital juga dipengaruhi oleh kemampuan intelektual. Apabila pegawai memiliki kemampuan intelektual tinggi cenderung lebih mampu beradaptasi, memecahkan masalah, dan belajar, yang secara langsung memengaruhi pencapaian kinerja yang lebih baik. Menurut Pratiwi dan Aribowo (2025: 692) bahwa kemampuan atau kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap kinerja pegawai di era digital. Individu dengan kecerdasan intelektual tinggi mampu mengelola kompleksitas tugas secara lebih efektif, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Kemampuan intelektual pegawai ini dapat diukur dengan pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif dan penalaran deduktif.

Namun penggunaan digital ini membutuhkan keterampilan baru dan tidak semua pegawai dapat memahami dengan mudah tentang pemanfaatan teknologi digital. Dari pendapat tersebut, maka penggunaan teknologi digital dalam dunia kerja membutuhkan keterampilan baru, sehingga setiap pegawai harus memiliki kinerja yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan di era digital.

Permasalahan mengenai kinerja pegawai juga dialami oleh pegawai di Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat. Saat ini jumlah pegawai di Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat adalah 66 orang yang terbagi dalam beberapa jabatan, seperti jabatan inspektorat, kelompok jabatan fungsional, sekretariat, Inspektur pembantu auditor dan Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah (PPUPD). Adapun jumlah pegawai di Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat selama tahun 2021-2025 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1.
Jumlah Pegawai di Kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat
Tahun 2021-2025

No	Tahun	Jumlah Pegawai (orang)		Total
		Laki-laki	Perempuan	
1	2021	27	29	56
2	2022	23	29	42
3	2023	31	26	57
4	2024	39	27	66
5	2025	37	29	66

Sumber: Arsip Data Kepegawaian Kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat (2025)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah pegawai pada kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat selama tahun 2021-2025 mengalami fluktuasi. Pada tahun 2021 jumlah pegawai sebanyak 56 orang dan tahun 2022 menurun menjadi 42 orang. Kemudian tahun 2023 meningkat menjadi 57 orang, sedangkan tahun 2024 dan 2025 jumlah pegawai bersifat tetap yaitu 66 orang. Naik turunnya

jumlah pegawai di kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat disebabkan karena adanya pegawai yang pensiun, mutasi kerja atau pindah tugas.

Pegawai pada kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat ini terdiri dari berbagai lintas generasi, terutama pegawai dari generasi X, generasi milenial dan generasi Z. Adapun perbedaan generasi pada pegawai di Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat yang dilihat berdasarkan kelompok umur dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Perbedaan Generasi pada Pegawai di Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat Tahun 2025

No	Generasi	Jumlah Pegawai
1	Generasi X (1965-1980)	17
2	Generasi milenial (Y) (1981-1996)	31
3	Generasi Z (1997-2012)	18
	Total	66

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pegawai di Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat lebih banyak yang berada pada kategori generasi X dan generasi Y (milenial), dimana kedua kelompok generasi ini memiliki keterampilan yang kurang dalam memanfaatkan teknologi, sehingga mempengaruhi kinerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat. Kondisi ini menyebabkan masih ada pegawai yang kurang mampu dalam mengaplikasikan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan, serta kurang memiliki rasa ingin tahu dan ketertarikan terhadap teknologi digital.

Permasalahan berikutnya yang dialami oleh pegawai pada Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat berkaitan dengan kemampuan intelektual.

Berdasarkan hasil observasi awal yang penulis lakukan terhadap 20 pegawai Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat menunjukkan masih ada beberapa pegawai yang mengalami masalah kemampuan intelektual. Penggunaan 20 pegawai sebagai sampel awal ini sesuai dengan pendapat Soesana dkk (2023: 42) bahwa pada penelitian kuantitatif dapat menggunakan sampel awal sebanyak 10-20 sampel per kelompok untuk populasi kurang dari 100.

Adapun hasil tanggapan pegawai terhadap variabel kemampuan intelektual dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3.
Hasil Tanggapan Pegawai Terhadap Kemampuan Intelektual
Pegawai Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat

No	Dimensi/ Indikator	Pernyataan	Pilihan Jawaban		Total
			Ya	Tidak	
1	Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)	Pegawai memiliki kemampuan dan pemahaman terkait dengan pemanfaatan teknologi digital dalam menyelesaikan pekerjaan	9	11	20
2	Kemampuan (<i>Skills</i>)	Pegawai memiliki kemampuan menggunakan teknologi digital yang diperoleh melalui pengalaman atau pelatihan	8	12	20
3	Kemampuan (<i>Abilities</i>)	Pegawai memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan tepat	10	10	20

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa paling banyak pegawai memberikan tanggapan tidak pada pernyataan pegawai memiliki kemampuan dan pemahaman terkait dengan pemanfaatan teknologi digital dalam menyelesaikan pekerjaan, serta memiliki kemampuan menggunakan teknologi digital yang diperoleh melalui pengalaman atau pelatihan. Artinya pegawai belum memiliki pengetahuan atau

pemahaman, serta kemampuan dalam menggunakan teknologi untuk menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini tentu akan berdampak pada kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan di era digital. Hal ini dikarenakan kemampuan intelektual akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai untuk memanfaatkan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adapun hasil tanggapan terhadap variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4.
Hasil Tanggapan Terhadap Kinerja Pegawai di Era Digital Pada
Kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat

No	Dimensi/ Indikator	Pernyataan	Pilihan Jawaban		Total
			Ya	Tidak	
1	Kuantitas	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan teknologi secara teliti dan meminimalisir tingkat kesalahan	8	12	20
2	Kualitas	Pegawai mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang banyak dengan cepat	8	12	20
3	Waktu kerja	Pegawai mampu menyelesaikan tugas di era digital dengan tepat waktu	9	11	20

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa pegawai lebih banyak memberikan jawaban tidak pada pernyataan pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan teknologi secara teliti dan meminimalisir tingkat kesalahan, mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang banyak dengan cepat, serta mampu menyelesaikan tugas di era digital dengan tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat mengalami permasalahan kinerja pada aspek kuantitas, kualitas dan waktu kerja.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Perbedaan Generasi Dan Kemampuan Intelektual Terhadap Kinerja Pegawai di Era Digital Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah adalah proses awal penelitian untuk mengenai dan mendefinisikan secara jelas masalah yang akan diteliti. Identifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Jumlah pegawai pada kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Timur selama tahun 2021-2025 mengalami fluktuasi atau naik turun.
2. Mayoritas pegawai pada kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Timur berada pada generasi X dan generasi Y (milenial), dimana kedua generasi ini memiliki keterampilan yang kurang dalam memanfaatkan teknologi.
3. Pegawai mengalami masalah kemampuan intelektual, karena lebih banyak pegawai yang memberikan tanggapan tidak terhadap pernyataan pegawai memiliki kemampuan dan pemahaman terkait dengan pemanfaatan teknologi digital dalam menyelesaikan pekerjaan, serta memiliki kemampuan menggunakan teknologi digital yang diperoleh melalui pengalaman atau pelatihan.
4. Pegawai mengalami masalah kinerja, karena lebih banyak pegawai yang memberikan tanggapan tidak terhadap pernyataan pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan teknologi secara teliti

dan meminimalisir tingkat kesalahan, mampu menyelesaikan tugas dalam jumlah yang banyak dengan cepat, serta mampu menyelesaikan tugas di era digital dengan tepat waktu.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana perbedaan generasi, kemampuan intelektual dan kinerja pegawai di era digital pada kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat?
2. Bagaimana pengaruh perbedaan generasi dan kemampuan intelektual terhadap kinerja pegawai di era digital pada kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat secara parsial?
3. Bagaimana pengaruh perbedaan generasi dan kemampuan intelektual terhadap kinerja pegawai di era digital pada kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat secara simultan?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan perbedaan generasi, kemampuan intelektual dan kinerja pegawai di era digital pada kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perbedaan generasi dan kemampuan intelektual terhadap kinerja pegawai di era digital pada kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat secara parsial.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perbedaan generasi dan kemampuan intelektual terhadap kinerja pegawai di era digital pada kantor Inspektorat Kabupaten Tanjung Jabung Barat secara simultan.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis dengan penjelasan sebagai berikut:

1. **Manfaat Teoritis**

Menambah wawasan dan pengetahuan penulis yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai factor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di era digital.

2. **Manfaat Praktis**

Sebagai bahan masukan bagi peneliti yang memiliki judul dan topik yang sama dalam pengaruh perbedaan generasi dan kemampuan intelektual terhadap kinerja pegawai di era digital.